

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY -

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم اسسير

قسم علوم التسيير

مخبر الإنتماء: مخبر البحث في إدارة المنظمات (LARMO)

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

# أثر المعرفة السوقية في دعم الأداء التسويقي

- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات النشطة في قطاع السياحة-

الشعبة: التسويق والاستراتيجية

للمترشحة: ضاوية سعيدة

مدير أطروحة التخرج: أ.د. بوقلقول الهادي

الرتبة: أستاذ التعليم العالي

مختار/عنابة

أمام اللجنة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة الأصلية
أ.د. عبد اللطيف بلغرسة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ.د. الهادي بوقلقول	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة باجي مختار - عنابة
د. حنان برجم	أستاذ محاضر - أ -	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ.د. منصف بن خديجة	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس
د. الشريف بوفاس	أستاذ محاضر - أ -	عضوا	جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس
د. رفيق زراولة	أستاذ محاضر - أ -	عضوا	جامعة 8 ماي 45 - قالمة

السنة الجامعية: 2019/2018

## تصريح

أنا الممضية أسفله الطالبة الباحثة "ضواوية سعيدة" أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة: "أثر المعرفة السوقية في دعم الأداء التسويقي - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات النشطة في قطاع السياحة-" هو عمل أكاديمي خاص بي. كما أنه غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأي مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك. وأتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما جاء في مضمونه.

المعني بالأمر

ضواوية سعيدة

الإمضاء

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل الأثر والعلاقة بين المعرفة السوقية بأبعادها (معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المجهز ومعرفة المنافس) والأداء التسويقي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الوكالات السياحية المتواجدة بولايات الشمال الشرقي الجزائري والبالغ عددها 237 وكالة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استمارة استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تكونت من 40 سؤال. تم توجيهها إلى مسؤولي الوكالات السياحية محل الدراسة ( مدير الوكالة، نائب المدير والمسير)، وتم استرجاع 246 استمارة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع قدرت ب: 86.34%.

كما تم استخدام العديد من الوسائل والاساليب الاحصائية أبرزها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، اختبار التباين الأحادي.

وبعد اجراء عملية التحليل للبيانات وفرضياتها بواسطة الحزمة الاحصائية (21SSPS) توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها:

- إن درجة توفر أبعاد المعرفة السوقية بالوكالات السياحية على مستوى ولايات الشمال الشرقي الجزائري كانت عالية
  - وجود علاقة تأثيرية بين المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة على الأداء التسويقي.
  - وجود علاقة تأثيرية لبعد معرفة المنافس على الأداء التسويقي.
  - عدم وجود فروق في تصورات المستجوبين حول المعرفة السوقية تعزى الى المتغيرات الشخصية.
- وبناء على هذه النتائج فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات لمسؤولي الوكالات السياحية تساعدهم في رفع وتحسين ادائهم من خلال تحكمهم في أبعاد المعرفة السوقية.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة السوقية، معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المجهز، معرفة المنافس، الأداء التسويقي، الوكالات السياحية.

## Résumé:

Cette étude vise à identifier et à analyser l'impact et la relation entre la connaissance du marché et ses dimensions (connaissance du client, du produit, du fournisseur et du concurrent) et la performance du marketing. L'étude comprend toutes les agences touristiques dans les wilayas du nord-est de l'Algérie au total de 237 agences.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, la méthode descriptive de collecte de données, d'analyse et de test d'hypothèses ont été utilisés au moyen d'un questionnaire utilisé comme principal outil de collecte de données, composé de 40 questions. Ce questionnaire a été adressés aux responsables des agences touristiques étudiées (le directeur de l'agence, le directeur adjoint et le dirigeant) 246 formulaires valides ont été récupérés avec un taux de 86,34%.

Plusieurs méthodes numériques ont également été utilisées, notamment la moyenne arithmétique, l'écart type, le coefficient de corrélation, l'analyse de régression simple et multiple, le test de mono-variance.

Après l'analyse des données et de leurs hypothèses par le Paquet Statistique pour les Sciences Sociales (21SSPS), l'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont les suivants:

- Le degré de disponibilité de la connaissance du marché dans les agences touristiques dans les wilayas du nord-est de l'Algérie était élevé.
- La présence d'une relation d'influence entre la connaissance du marché et ses quatre dimensions sur la performance du marketing.
- La présence d'une relation d'influence de la connaissance du concurrent sur la performance du marketing.
- Aucune différence dans les perceptions des répondants à propos de la connaissance du marché en raison de variables personnelles.

Sur la base de ces résultats, un ensemble de recommandations a été adressé aux responsables des agences touristiques pour les aider à améliorer leurs performances en contrôlant les dimensions de la connaissance du marché.

**Mots clés:** connaissance du marché, connaissance de la clientèle, connaissance du produit, connaissance du fournisseur, connaissance du concurrent, performance marketing, agences touristiques.

## **Abstract :**

This study aims to identify and analyze the impact and relationship between market knowledge and its dimensions (customer, product, supplier and competitor knowledge) and marketing performance. The study includes all travel agencies in the northeastern wilayas of Algeria in 237 agencies.

To achieve the objectives of the study, the descriptive approach for data collection, analysis and hypothesis testing was used through a questionnaire as a main tool for data collection, which consisted of 40 questions. It was directed to the officials of the travel agencies under study (the director of the agency, the deputy director and the manager). 246 valid forms were retrieved with a recovery rate of 86.34%.

Many statistical methods were used, notably arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, simple and multiple regression analysis, mono-variance test.

After the analysis of the data and its hypotheses by using the Statistical Package for Social Science (SPSS 21), the study reached a number of results, the most prominent of which are:

- The degree of availability of market knowledge in travel agencies in the northeastern Algeria's wilayas was high.
- The presence of an influence relationship between market knowledge and its four dimensions on marketing performance.

The presence of an influence relationship competitor knowledge on marketing performance.

- There are no differences in respondents' perceptions about market knowledge due to personal variables.

Based on these findings, a set of recommendations was sent to the officials of the travel agencies to help them improve their performance by controlling the dimensions of market knowledge.

**Keywords:** market knowledge, customer knowledge, product knowledge, supplier knowledge, competitor knowledge, marketing performance, travel agencies.

الشكر والعرفان

أشكر المولى عز وجل أن وفقني إلى إنجاز هذا العمل،  
وسخر لي من فضل نعمه ورحماته وبركاته  
كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى الأستاذ المشرف  
"بوقلقول الهادي" الذي شرفني وكرمني بقبوله إدارة هذه الأطروحة.  
وأتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدني وساندني من قريب أو من بعيد  
طيلة مراحل إنجاز هذا العمل  
كما أتوجه إلى السادة الدكاترة أعضاء اللجنة المناقشة المحترمة بجزيل الشكر والعرفان  
على تكريمهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع

الطالبة الباحثة

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين رحمهما الله وجعلهما رفقاء  
النبي في الجنة

إلى الرحم الموصولة بهما: إخوتي وأخواتي وأبنائهم.  
إلى عائلتي الصغيرة: زوجي وصغيري ساجد وسجى  
إلى كل من شجعني: زميلاتي وأصدقائي وأحبتي.  
إلى كل من ساعدني وشجعني

# قائمة المحتويات



# الفهرس

## قائمة المحتويات

I	الفهرس	.....
و	قائمة الأشكال	.....
III	قائمة الجداول	.....
	مقدمة	.....
	أب	.....

## الفصل التمهيدي

2	تمهيد	.....
3	1- الإشكالية:	.....
4	2- فرضيات الدراسة:	.....
6	3- أهمية الدراسة:	.....
6	4- أهداف الدراسة:	.....
7	5- منهج الدراسة:	.....
7	6- الدراسات السابقة:	.....
16	7- نموذج الدراسة:	.....
17	8- متغيرات الدراسة:	.....
19	9- مجالات الدراسة:	.....
20	10- أقسام الدراسة:	.....

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة السوقية

18	تمهيد:	.....
18	المبحث الأول: ماهية المعرفة.	.....
19	المطلب الأول: مفهوم وتعريف المعرفة.	.....
19	1- التعريف اللغوي:	.....
19	2- التعريف الإصطلاحي:	.....
21	المطلب الثاني: أهمية المعرفة ومصادرها.	.....
21	أولاً- الأهمية:	.....
23	ثانياً- مصادر المعرفة:	.....
24	المطلب الثالث: أنواع المعرفة (التصنيفات):	.....
27	المطلب الرابع: خصائص المعرفة.	.....
30	المبحث الثاني: المعرفة السوقية.	.....
30	المطلب الأول: مفهوم المعرفة السوقية.	.....
32	1- أهمية المعرفة السوقية:	.....
34	2- متطلبات تطبيق المعرفة السوقية.	.....
35	المطلب الثاني: بعض المفاهيم ذات الصلة بالمعرفة السوقية.	.....
35	1- المعرفة التسويقية:	.....
38	2- المعرفة التسويقية الحديثة:	.....
41	المطلب الثالث: التسويق المبني على المعرفة.	.....

44	المبحث الثالث: أبعاد المعرفة السوقية.
44	المطلب الأول: معرفة الزبون:
44	أولا- مفهوم معرفة الزبون:
45	ثانيا- أنواع الزبائن:
47	المطلب الثاني- معرفة المنتج:
47	أولا- مفهوم المنتج ومعرفة المنتج:
49	ثانيا- خصائص المنتج :
49	المطلب الثالث- معرفة المجهز:
50	أولا- مفهوم معرفة المجهز:
50	ثانيا- أهمية معرفة المجهز:
51	المطلب الرابع- معرفة المنافس:
51	أولا- مفهوم معرفة المنافس:
52	ثانيا- أنواع المنافس:
53	خلاصة الفصل:

### الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي

55	تمهيد:
56	المبحث الأول: ماهية الأداء.
56	المطلب الأول: التعريف والمكونات.
58	المطلب الثاني: المحددات والأنواع.
58	أولا- مصادر (محددات) الأداء:
61	ثانيا- أنواع الأداء:
62	المطلب الثالث: تقييم الأداء ونماذجه.
62	أولا- التعريف والأهداف:
62	ثانيا- نماذج التقييم:
68	المبحث الثاني: ماهية الأداء التسويقي.
68	المطلب الأول: المفهوم والتعريف.
69	المطلب الثاني: الأهمية والمكونات.
69	أولا- أهمية الأداء التسويقي:
70	ثانيا- مكونات الأداء التسويقي:
71	المطلب الثالث: معايير (مقاييس) الأداء التسويقي.
72	أولا- المعايير المالية:
73	ثانيا- المعايير غير المالية:
78	المبحث الثالث: الرقابة على الأداء التسويقي.
78	المطلب الأول: تقييم الأداء التسويقي (تعريف وأهداف).
78	أولا- التعريف:
79	ثانيا- الأهداف:
79	المطلب الثاني: الرقابة التسويقية (تعريف، أهمية وأهداف).
79	أولا- تعريف الرقابة التسويقية:
80	ثانيا- أهمية وأهداف الرقابة التسويقية:

81	المطلب الثالث: أسس الرقابة التسويقية.....
81	أولا- مجالات الرقابة التسويقية:.....
82	ثانيا- خطوات (مراحل) الرقابة التسويقية: وتتم عبر الخطوات التالية:.....
84	ثالثا- عناصر وشروط الرقابة التسويقية الفعالة:.....
86	خلاصة الفصل:.....

### الفصل الثالث: العلاقة بين أبعاد المعرفة السوقية والأداء التسويقي

89	المبحث الأول: علاقة معرفة الزبون بالأداء التسويقي.....
89	1- دور التكنولوجيا في تحسين الأداء التسويقي.....
91	2- دور رضا الزبون في تحسين الأداء التسويقي:.....
93	3- دور ولاء الزبون في تحسين الأداء التسويقي:.....
99	المبحث الثاني: علاقة معرفة المنتج بالأداء التسويقي.....
99	المطلب الأول: الإبتكار التسويقي (التعريف، إبتكار المنتج ومراحله).....
99	1- التعريف:.....
99	2- إبتكار المنتجات:.....
100	3- مراحل تطوير وإبتكار المنتج الجديد (سلعة/خدمة).....
102	المطلب الثاني: أثر الإبتكار التسويقي للمنتجات على تحسين الأداء التسويقي.....
103	1- أثر الإبتكار التسويقي للمنتجات على الربحية:.....
104	2- أثر الإبتكار في خفض التكلفة وزيادة المبيعات:.....
104	3- أثر الإبتكار على رضا المستهلك:.....
105	4- أثر الإبتكار في المنتجات على الحصة السوقية:.....
105	5- أثر إبتكار المنتجات على رقم الأعمال:.....
106	المبحث الثالث: علاقة معرفة المجهز بالأداء التسويقي.....
106	المطلب الأول: استراتيجيات سلسلة التجهيز.....
109	المطلب الثاني: التكامل العمودي الخلفي وميزة التكلفة الأقل.....
110	المطلب الثالث: التكامل العمودي وقوى التنافس لمايكل بورتر.....
111	المطلب الرابع: فوائد معرفة المجهز.....
113	المبحث الرابع: علاقة معرفة المنافس بالأداء التسويقي.....
113	المطلب الأول: معرفة المنافس.....
114	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على حدة التنافس:.....
114	المطلب الثالث: نماذج التوجهات الاستراتيجية.....
116	المطلب الرابع: إدارة التنافس استراتيجيا.....
116	1- التكتيك الزمني:.....
116	2- التكتيك المكاني:.....
118	خلاصة الفصل:.....

### الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

121	تمهيد:.....
122	المبحث الأول: مجتمع الدراسة، عينتها وأدواتها.....
122	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها.....
122	1- مجتمع الدراسة:.....

123	2- عينة الدراسة:
124	3- منهج الدراسة:
126	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.
135	المبحث الثاني: عرض البيانات العامة للدراسة الميدانية.
135	المطلب الأول: محاور الاستثمار.
135	المطلب الثاني: اختبار صلاحية النموذج قياسيا وإحصائيا.
140	المطلب الثالث: الخصائص السوسيو- ديمغرافية للعينة.
146	المبحث الثالث: التعريف بميدان الدراسة.
146	المطلب الأول: ماهية السياحة.
146	أولا- التطور التاريخي للسياحة:
147	ثانيا- تعريف السياحة والسائح.
149	المطلب الثاني: أساسيات السياحة.
149	أولا- أنواع السياحة:
151	ثانيا- أركان السياحة:
152	ثالثا- دوافع السياحة:
152	المطلب الثالث: وكالات السياحة والأسفار.
155	خلاصة الفصل:

#### الفصل الخامس: التحليل الإحصائي للبيانات، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

157	المبحث الأول: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.
157	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة الميدانية المستقلة:
164	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للمتغيرات التابعة للدراسة الميدانية.
166	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
166	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.
166	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.
169	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (علاقة التأثير).
174	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (الفروق):
177	المبحث الثالث: مناقشة النتائج.
177	المطلب الأول: مناقشة نتائج مدى أو درجة توفر المعرفة السوقية.
178	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي.
178	المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بالأثر بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي.
179	المطلب الرابع: مناقشة النتائج المتعلقة بالفروق.
179	خلاصة الفصل:
182	الخاتمة
185	قائمة المراجع
199	الملاحق

# قائمة الأشكال

- الشكل (1): يوضح نموذج الدراسة أثر المعرفة السوقية في دعم الأداء التسويقي ..... 13
- الشكل (2): يوضح التدرج المنطقي المعرفة ..... 20
- الشكل (3): المعرفة التسويقية الشاملة ..... 37
- الشكل (4): يوضح أبعاد المعرفة التسويقية الحديثة ..... 38
- الشكل (5): يوضح أبعاد التسويق المبني على المعرفة ..... 42
- الشكل (6): يوضح مكونات الأداء ..... 58
- الشكل (7): يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن ..... 64
- الشكل (8): يوضح النموذج البلوري للأداء ..... 65
- الشكل (9): يوضح أهداف المنظمات ..... 70
- الشكل (10): يوضح عملية الرقابة التسويقية ..... 82
- الشكل (11): سلسلة (الرضا - الربحية) ..... 91
- الشكل (12): يوضح رضا الزبون وبقاء المؤسسة ..... 92
- الشكل (13): يوضح أثر ولاء الزبون على مردودية المؤسسة ..... 94
- الشكل (14): يوضح الولاء والرفع من تنافسية المؤسسة ..... 95
- الشكل (15): يوضح نجاح المؤسسة مرهون بنجاح زبائنها ..... 97
- الشكل (16): يوضح مراحل تطوير وإبتكار المنتج (سلعة/خدمة) الجديد ..... 101
- الشكل (17): يوضح استراتيجيات التكامل العمودي ..... 107
- الشكل (18): يوضح مخطط استراتيجيات سلسلة التجهيز ..... 108
- الشكل (19): يوضح انتشار البواقي للنموذج الكلي ..... 137
- الشكل (20): يوضح توزيع الأخطاء العشوائية للنموذج الكلي ..... 137
- الشكل (21): يوضح تجانس التباين لبواقي النموذج الكلي ..... 138
- الشكل (22): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ..... 140
- الشكل (23): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ..... 142
- الشكل (24): توزيع أفراد العينة حسب المهنة ..... 142
- الشكل (25): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الأقدمية ..... 143
- الشكل (26): توزيع أفراد العينة حسب متغير الموقع الجغرافي للوكالة ..... 144
- الشكل (27): مفهوم السائح ..... 149
- الشكل (28): يوضح نتائج إختبار الفرضيات وفق نموذج الدراسة ..... 180

# قائمة الجداول

- الجدول (1): يوضح مكونات المعرفة السوقية..... 31
- الجدول (2) : تعريف المعرفة التسويقية حسب عدد من الباحثين..... 35
- الجدول (3): يوضح أهم الفروقات بين المعرفة التسويقية والتسويق المبني على المعرفة..... 42
- الجدول (4): تعريفات المنتج في منظور عدد من الباحثين والكتاب..... 48
- الجدول (5): يوضح العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية..... 58
- الجدول (6): يوضح الفرق بين معايير الأداء التقليدية والحديثة..... 63
- الجدول (7): يوضح نموذج 6 سيجما ومراحله..... 63
- الجدول (8): يوضح اتجاهات الزبائن ورد فعل المؤسسة..... 92
- الجدول (9): يوضح طرق ومصادر الحصول على أفكار جديدة..... 101
- الجدول (10): يوضح العوامل المتحكمة في قوة الموردين..... 111
- الجدول (11): يوضح المعرفة التنافسية..... 113
- الجدول (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب الولايات..... 122
- الجدول (13): توزيع الاستثمارات على الولايات عينة الدراسة..... 124
- الجدول (14): عدد الاستثمارات بتفاصيلها..... 124
- الجدول (15): توزيع أسئلة الاستمارة حسب متغيرات الدراسة..... 127
- الجدول (16): الأوزان الترجيحية لدرجات سلم ليكرت..... 127
- الجدول (17): مجالات الوسط الحسابي حسب سلم ليكرت الخماسي..... 128
- الجدول (18): الاتساق الداخلي لعبارات بعد معرفة الزبون..... 128
- الجدول (19): الاتساق الخارجي لعبارات بعد معرفة المنتج والبعد نفسه..... 130
- الجدول (20): الاتساق الداخلي لعبارات بعد معرفة المجهز..... 131
- الجدول (21): الاتساق الداخلي لعبارات بعد معرفة المنافس..... 131
- الجدول (22): الاتساق الداخلي لأبعاد المعرفة السوقية..... 132
- الجدول (23): الاتساق الداخلي لبعد الأداء التسويقي..... 133
- الجدول (24): الاتساق الداخلي الإجمالي..... 133
- الجدول (25): معامل ألفا كرونباخ لاستمارة الدراسة..... 133
- الجدول (26): يوضح إختبار صلاحية النموذج قياسيا..... 136
- الجدول (27): يوضح نتائج اختبار صلاحية النموذج احصائيا..... 139
- الجدول (28): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس..... 140
- الجدول (29): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن..... 141
- الجدول (30): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي..... 141
- الجدول (31): توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة..... 142
- الجدول (32): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الأقدمية..... 143
- الجدول (33): توزيع أفراد العينة حسب متغير الموقع الجغرافي للوكالة..... 144
- الجدول (34): التحليل الوصفي لبعد معرفة الزبون..... 158
- الجدول (35): التحليل الوصفي لبعد معرفة المنتج..... 159
- الجدول (36): التحليل الوصفي لبعد معرفة المجهز..... 161

- الجدول (37): التحليل الوصفي لبعء معرفة المنافس.....162
- الجدول (38): التحليل الوصفي للمعرفة السوقية.....163
- الجدول (39): التحليل الوصفي لمتغير الأداء التسويقي.....165
- الجدول (40): يوضح نتائج اختبار T- Test للفرضية الرئيسية الأولى.....166
- الجدول (41): نتائج التحليل الإحصائي لاختبار علاقة الارتباط بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي.....167
- الجدول (42): نتائج التحليل الإحصائي لاختبار علاقة الارتباط بين أبعاد المعرفة السوقية والأداء التسويقي.....169
- الجدول (43): نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط.....170
- الجدول (44): قيم التسامح وقيم معامل تضخيم التباين VIF للمتغيرات المستقلة.....171
- الجدول (45): يوضح نتائج الانحدار الخطي المتعدد.....172
- الجدول (46): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد المعرفة السوقية على الأداء التسويقي.....173
- الجدول (47): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الجنس.....174
- الجدول (48): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب السن.....175
- الجدول (49): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب المستوى التعليمي.....175
- الجدول (50): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب المنصب الوظيفي.....176

## مقدمة





## مقدمة:

يتسم العالم اليوم بمجموعة كبيرة من التغيرات البيئية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية المتسارعة، وخصوصا مع تحول دول كثيرة نحو اقتصاد السوق وتزايد الصراع في الأسواق لتحقيق رضا العملاء وكسب المزايا التنافسية. ففي ظل هذه الظروف تحولت سمات المنظمة المعاصرة الناجحة من المنظمة المعتمدة على الأسلوب التقليدي في انجاز أعمالها إلى المنظمة المعتمدة على خلق المعرفة. والتي أصبحت تمثل مطلباً أساسياً للمنظمات كافة في عالم اليوم، لاسيما إذا ارتبط الأمر باكتساب ميزة تنافسية والقدرة على ادامتها.

ولعل السبب وراء اهتمام المنظمات بالمعرفة يعود إلى تشابك المتغيرات وتعقيدها، ناهيك عن التطورات التي أفرزها عصر العلم والتكنولوجيا في ثرواته الثلاث (المعلوماتية، الهندسة الجينية وقنية المواد وبدائلها). الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات معرفة حجم هذه التحديات ونوعها ومدى تأثيرها على مسيرة عملها، وهذا ما يتطلب امتلاك هذه المنظمات المعرفة الكاملة الخاصة بكل من الزبائن الذي تتعامل معهم من خلال إدراك وفهم حاجاتهم وتفضيلاتهم، ومعرفة المنافسين لها في هيكل الصناعة.

والمعرفة بوصفها من أحدث المفاهيم التي دخلت إلى الأدب الإداري المعاصر وأحد أهم الموارد لتحقيق التفوق على المنافسين. حيث تتجسد هذه المعرفة بالمعلومات المتراكمة لدى إدارة المنظمة حول القدرات والامكانيات التي يتمتع بها منافسيهم، ومن ثم التعرف على أهدافهم واستراتيجياتهم، وكذلك امتلاك المنظمة للمعرفة الخاصة بالمنتجات التي يحتاجها السوق وكيفية الوصول إلى مواصفات عالية الجودة ترضي حاجات زبائننا. هذا فضلا عن المعرفة التفصيلية الخاصة بمصادر التجهيز الحالية والمحتملة القادرة على تلبية كل احتياجاتها.

في ظل كل هذه التطورات التي يشهدها العالم وفي ظل العديد من معطيات العصر، أصبح نجاح أو فشل المنظمات في السوق يعتمد على قدرتها على التكيف مع معطيات هذه البيئة. لأن القدرة على تلبية حاجات وتطلعات المستهلكين بالشكل المناسب يمثل أساساً مهماً في نجاح المنظمة ونموها وتطورها. ولكي تتمكن أي منظمة من تلبية ذلك لا بد من تحديد طبيعة المنافسة السائدة في السوق والاستراتيجية التي يتبعها المنافسون بهدف تبني استراتيجية تسويقية تسهم في اشباع حاجات الزبائن والتميز في الأداء.

وهذا ما يزيد من أهمية التسويق بالنسبة للمنظمات، إذ بدون تسويق فعال لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها. ولأن نجاح التسويق قائم على معطيات ومتغيرات البيئة التي تتواجد بها المنظمات، أصبحت هناك حاجة لامتلاكها لما يسمى بالمعرفة السوقية، التي تمثل أحد الركائز الفاعلة في صياغة الخطط التسويقية التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء التسويقي.

يعد القطاع السياحي من أهم القطاعات الواعدة في الجزائر، حيث تزخر هذه الأخيرة بمقومات سياحية كبيرة. ولإستغلال هذه المقومات ينبغي تظافر كل الجهود من مؤسسات عمومية وخاصة، أفراد أو جماعات.

و من بين أهم المؤسسات التي تساهم في ترقية هذا القطاع، نجد الوكالات السياحية التي تلعب دوراً فعالاً في التعريف بالمواقع السياحية والتشجيع على زيارتها. القطاع السياحي مثله مثل باقي القطاعات ينشط في بيئة تسويقية ديناميكية، تتغير فيها حاجات ورغبات الزبائن باستمرار، وبقاء المنظمة في السوق التنافسي يتطلب منها ضرورة التحكم في المعرفة السوقية بمختلف أبعادها من أجل تحقيق مزايا تنافسية تؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء.

و بما أن المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة (معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المجهز ومعرفة المنافس) ومن خلال المعلومات التي تجمعها من السوق. تعتبر أداة فعالة لتحسين الأداء، والسماح للمؤسسة بالتموقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة، وتختص بالتعبير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير

المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين ادائها بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص من خلال الحصة السوقية،  
الربحية ورضا الزبائن.  
وستتناول هذه الدراسة أثر المعرفة السوقية في دعم وتحسين الأداء التسويقي على مستوى الوكالات  
السياحية بولايات الشمال الشرقي الجزائري.

# الفصل التمهيدي



## تمهيد:

في عالم سريع التغير أصبحت المنظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة، نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية الحاصلة في مختلف المجالات. وبسبب ذلك أصبح لزاما على المنظمات من أجل ضمان استمراريتها في السوق، السعي الحثيث لإكتساب مزايا تنافسية تمكنها من مجابهة المنافسين والتغلب عليهم. ولا يتم ذلك إلا بتوفر مطلبا أساسيا يتمثل في المعرفة. التي باتت اليوم أحد أهم مرتكزات نجاح وتميز المنظمات في دنيا الأعمال، وذلك بسبب ما تواجهه هذه المنظمات من تحديات متنوعة تشكل عقبة في نموها و تطورها.

تتجلى المعرفة من خلال الموجودات غير الملموسة من كل الأطراف التي تتعامل مع المنظمات من زبائن، مستخدمين، عاملين ومجهزين. تتشكل من مبادراتهم وردود فعلهم واهتماماتهم، الأفكار والإبداعات التي تسهم في توليد بيئة رائدة داخل المنظمة، وهي بذلك تحتاج إلى من يقوم بإدارتها بما يساعد على تعزيز ونشر وتقييم وحفظ تلك المعرفة وإفرازاتها.

وبناء على التحديات التي تواجه المعرفة وإدارتها كمنظومة متكاملة، وما تتطلبه التنافسية من جهود رائدة من المنظمات لمواكبة تلك التحديات أصبح مطلوبا منها التسطير والتخطيط الجيد لأهدافها وتجنيد كل الموارد من أجل بلوغ تلك الأهداف.

إذا كان البقاء والاستمرار والنمو والربحية تمثل أهداف رئيسية لأي منظمة، فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة تمثل الشروط الضرورية لتحقيق هذه الأهداف. ومنه فإن نجاح أو فشل المنظمة في السوق أصبح يعتمد على قدرتها على التكيف مع معطيات هذه البيئة. لأن القدرة على تلبية حاجات وتطلعات المستهلكين بالشكل المناسب يمثل أساسا مهما في نجاح المنظمة ونموها وتطورها. ولكي تتمكن أي منظمة من تلبية ذلك لا بد من تحديد طبيعة المنافسة السائدة في السوق والاستراتيجية التي يتبناها المنافسون بهدف تبني استراتيجية تسويقية تسهم في إشباع حاجات الزبائن والتميز في الأداء.

والمعرفة الدقيقة لحاجات ورغبات الزبائن وكذا المنتجات أو الخدمات المقدمة، إضافة إلى معرفة مصادر التوريد والتجهيز وكذا معرفة المنافسين تشكل ما يسمى بالمعرفة السوقية والتي تمثل أساس التفوق والتميز للمنظمات التي تتبنى هذا المفهوم الحديث الداخل إلى ميدان الإدارة و التسويق.

المعرفة السوقية تعبر عن مدى إلمام و فهم إدارة المنظمة لعناصر السوق الأساسية (الزبون، المنتج، المجهز والمنافس) من أجل الإستعداد لمواجهة التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في هذه العناصر بالشكل الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية تمكنها من النفاذ إلى الأسواق و السيطرة عليها لمدة طويلة. وهذا ما يقودها إلى التميز في الأداء بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة.

حيث يعتبر الأداء التسويقي جزءا مهما من الأداء الكلي للمنظمات وهو مؤشر جيد للحكم على المنظمة وقدراتها التنافسية من خلال أبعاده المالية وغير المالية، مثل الربحية، المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبائن، ولأنهم و.....

وهذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على الأثر الذي قد تحدثه المعرفة السوقية بمختلف أبعادها في دعم وتحسين الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات النشطة في القطاع السياحي.

## 1- الإشكالية:

يتسم العالم اليوم بمجموعة كبيرة من التغيرات السياسية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة خصوصا مع تحول دول كثيرة نحو اقتصاد السوق. وهذا ما أدى الى اتساع حدة المنافسة وتزايد الصراع في الأسواق لتحقيق رضا العملاء وكسب المزايا التنافسية. وكل هذا فرض على منظمات الأعمال ضرورة التسلح بالمعرفة، بوصفها من أحدث المفاهيم التي دخلت الى الأدب الإداري المعاصر، وأحد أهم الموارد لتحقيق التفوق على المنافسين. إذ أصبح بقاء المنظمة في طليعة المنافسين يتطلب منها امتلاك المعرفة، أو ما يسمى بالقوة العقلية لكي تحتوي وتستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها. ونظرا للأهمية الكبيرة التي يحظى بها التسويق على مستوى المنظمات، إذ من دون تسويق فعال لا تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها. فتنوع واختلاف حاجات الزبائن ورغباتهم ومبادراتهم وتوقعاتهم واشتداد المنافسة حتم على المنظمات البحث عن السبل الكفيلة لمواجهة هذه التحديات. ولا يتم ذلك إلا من خلال تبني المعرفة السوقية، بوصفها أداة لتحقيق المعرفة الأفضل بالزبون والمنتج والمجهز والمنافس. فضلا عن دورها في دعم نشاطات المنظمة للاستجابة لتلك المتطلبات. لذلك لابد على إدارات المنظمات بشكل عام والمنظمات السياحية بشكل خاص استثمار المعرفة السوقية من أجل خلق مجالات التميز.

إن المهمة الأساسية والمسوغ الوحيد لقيام المنظمة واستمرارها في السوق وفق المفهوم الجديد للتسويق وهو ايجاد المعرفة السوقية، فعبير اكتشاف متطلبات وحاجات الزبائن ورغباتهم، ومن ثم معرفة استراتيجياتهم ونقاط قوتهم وضعفهم، والقيام بأبحاث السوق هو الذي ينبغي أن تتوجه نحوه كل سياسات المنظمة وبرامجها وأنشطتها سعيا منها من أجل تحسين أداءها التسويقي.

تأسيسا على ما سبق، فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على واقع المعرفة السوقية في الوكالات السياحية الجزائرية المتواجدة على مستوى ولايات الشمال الشرقي (8 ولايات). وتسعى للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة المعرفة السوقية في دعم وتحسين الأداء التسويقي في الوكالات السياحية عينة الدراسة؟

وتندرج تحت هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- 1- ما درجة توفر المعرفة السوقية بأبعادها، لدى مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة؟
- 2- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي في الوكالات السياحية عينة الدراسة؟
- 3- هل هناك علاقة تأثير للمعرفة السوقية بأبعادها المختلفة على الأداء التسويقي في الوكالات السياحية عينة الدراسة؟
- 4- هل هناك تفاوت في إجابات المبحوثين حول المعرفة السوقية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات المطروحة انفا، نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تتوفر المعرفة السوقية لدى مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة.  
**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك علاقة ارتباط بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي بالوكالات السياحية عينة الدراسة.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- هناك علاقة ارتباط بين معرفة الزبون والأداء التسويقي في الوكالات السياحية عينة الدراسة.
- 2- هناك علاقة ارتباط بين معرفة المنتج والأداء التسويقي في الوكالات السياحية عينة الدراسة.
- 3- هناك علاقة ارتباط بين معرفة المجهز والأداء التسويقي في الوكالات السياحية عينة الدراسة.

4- هناك علاقة ارتباط بين معرفة المنافس والأداء التسويقي في الوكالات السياحية عينة الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** هناك علاقة تأثير معنوية بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي في الوكالات السياحية عينة الدراسة.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- هناك علاقة تأثير معنوية بين معرفة الزبون والأداء التسويقي في الوكالات السياحية عينة الدراسة.
- 2- هناك علاقة تأثير معنوية بين معرفة المنتج والأداء التسويقي في الوكالات السياحية عينة الدراسة.
- 3- هناك علاقة تأثير معنوية بين معرفة المجهز والأداء التسويقي في الوكالات السياحية عينة الدراسة.
- 4- هناك علاقة تأثير معنوية بين معرفة المنافس والأداء التسويقي في الوكالات السياحية عينة الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) لتصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي والأقدمية في الخدمة).

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى تأثير الجنس.
- 2- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى تأثير السن.
- 3- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى تأثير المؤهل العلمي.
- 4- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى تأثير المنصب الوظيفي.
- 5- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى تأثير الأقدمية في الخدمة.

### 3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته، كون موضوع المعرفة السوقية من الموضوعات المهمة في التسويق، الذي حظي وما زال يحظى باهتمام بالغ من طرف الباحثين في هذا المجال، علما أن إمتلاك المعرفة السوقية من طرف المؤسسات سيؤدي إلى زيادة قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة. ناهيك عن اعتبارها ( المعرفة السوقية) أساسا مهما لامتلاك المؤسسات للميزة التنافسية، والمحافظة عليها.
2. تعتبر المعرفة السوقية من المواضيع المهمة بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في الاستمرار والتميز في الأداء.
3. تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في كونها الدراسة الأولى التي تناولت المعرفة السوقية والأداء التسويقي على مستوى الوكالات السياحية الجزائرية.
4. تتبع أهمية الدراسة من خلال أهمية المعرفة السوقية التي أصبحت في وقتنا الراهن أهم الأساليب المعتمدة في تحسين الأداء التسويقي للوكالات عينة الدراسة.
5. تسهم هذه الدراسة وبشكل متواضع في إغناء الفكر التسويقي ببعدين رئيسيين هما: المعرفة السوقية والأداء التسويقي.
6. تمثل الدراسة الميدانية في حد ذاتها إضافة لهاته الدراسة، وتأتي أهميتها من أهمية القطاع الخدمي التي أجريت فيه.

### 4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1- الوقوف على مستوى ودرجة توفر المعرفة السوقية لدى مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة.
- 2- تقديم معالم نظرية وميدانية للوكالات المبحوثة عن الدور الذي تلعبه المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي في الوكالات السياحية عينة الدراسة.
- 4- تحديد أي بعد من أبعاد المعرفة السوقية الأكثر تأثيرا في دعم وتحسين الأداء التسويقي.
- 5- تقديم بعض التوصيات للوكالات عينة الدراسة للتمكن من التحكم في المعرفة السوقية بأبعادها المختلفة من أجل تحقيق أداء تسويقي عالي.

### 5- منهج الدراسة:

إن اختيار منهج دون اخر مرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة موضوع الدراسة، حيث أن استخدام المنهج المناسب للدراسة يسهل على الباحث الوصول إلى أهداف البحث المتمثلة في تفسير النتائج وفرضيات الدراسة ضمن المجالات المعتمدة في الدراسة، للخروج بمجموعة من التوصيات، وعليه فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج المناسب لطبيعة متغيرات البحث وأهدافه وفرضياته. وذلك من أجل دراسة وتحليل أثر المعرفة السوقية في دعم وتحسين الأداء التسويقي. ذلك أن المنهج الوصفي التحليلي المدعم بدراسة الحالة يهدف إلى وصف خصائص مشكلة الدراسة وصفا دقيقا وشاملا، وتبسيط الضوء على واقع الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة. وتحديد وتفسير العلاقات الموجودة بين متغيرات البحث، بالاعتماد على جمع المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية وذلك بواسطة مجموعة من الأدوات المنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي والمتمثلة أساسا في الاستمارة.

## 6- الدراسات السابقة:

### 1. دراسة (Li & Calantone,1998)<sup>(1)</sup>

أجريت هذه الدراسة على عينة من الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى معرفة درجة أهمية المعرفة السوقية لهذه الشركات على ميزة المنتجات الجديدة، وخلصت إلى أن المعرفة بالسوق تساعد في اختيار الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية. وهذا يعتمد على مدى إدراك الشركة لأهمية المعلومات والمعرفة بالسوق، بالإضافة إلى تأثير الظروف البيئية المتمثلة بشدة المنافسة في السوق والتغير التكنولوجي وأثره على التغير في حاجات ورغبات المستهلكين.

---

<sup>(1)</sup> Li, Tiger & Calantone, Rogerj,(1998), « The Impact of Market Knowledge Competence on new product advantage :conceptualization and empirical examination »,journal of marketing, vol :62,october

## 2. دراسة (Matsuno & Mentzer,2000)<sup>(1)</sup>

والتي جاءت بعنوان "أثر نوع الاستراتيجية المستخدمة على توجهات السوق-علاقات الأداء". أجريت هذه الدراسة على عينة من مدراء التسويق في عدد من المنظمات الصناعية الأمريكية. ويؤكد الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى أن المعرفة بالسوق والعوامل المؤثرة فيه، يمثل أساسا لإختيار الاستراتيجية التي تمكن الشركة من الارتقاء بمستوى الأداء والتكيف وفقا لظروف السوق. كما أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على حصة الشركة في السوق، ومعدل نمو المبيعات بالإضافة إلى إجمالي مبيعات المنافسين لها في نفس القطاع السوقي الذي تعمل به. فالمنافسون هم المعيار الذي يمكن استخدامه للمقارنة في قياس الأداء. وأشارت النتائج إلى أن الخيار الاستراتيجي للمنظمات يختلف باختلاف طبيعة توجهاتها في السوق. فبعض المنظمات التي تهدف إلى اختيار استراتيجية تمكنها من المحافظة على حصتها السوقية ومنع المنافسين من التأثير عليها، وبذلك فإن الخيار الاستراتيجي يرتبط بأهداف المنظمة والمعرفة التي لدى المدراء.

## 3. دراسة (Bulte & al,2001)<sup>(2)</sup>

بعنوان: "المعرفة السوقية، رأس المال الاجتماعي والطاقة الاستيعابية، تحليل تدفق المعرفة ضمن أقسام التسويق"

لقد حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى تصفح الأثر الكبير لشبكة عمل الأقسام الداخلية لمحترفي التسويق من خلال ثلاثة جوانب هي: وضعية السمسة الرئيسية، كثافة شبكة العمل الذاتية وتعريض الشبكة الاجتماعية لمعرفة الآخرين. وضمن إطار ثلاث مجالات في معرفة السوق هي: معرفة الزبون، معرفة المنافس ومعرفة التكنولوجيا. وقد تمثلت بيئة هذه الدراسة بأقسام التسويق في ثلاث مصارف بلجيكية، وبلغ حجم العينة 94 مبحوث من رجال المال. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عدم وجود تأثيرات مستمرة لكثافة الشبكة الذاتية أو وضعية السمسة. وجود أثر قوي لتعريض الشبكة الاجتماعية على معرفة الآخرين. إن المعرفة التي يمتلكها الأفراد لها أثر إيجابي على التعلم أكثر في مجالات الزبائن والمنافسين.

## 4. دراسة (Noble & Others,2002)<sup>(3)</sup>

"التوجه نحو نظام السوق والتوجهات الاستراتيجية البديلة"

أجريت هذه الدراسة على عدد من شركات التسويق الرائدة في السوق الأمريكية وهدفت إلى تحديد الاستراتيجيات البديلة للمنظمة بما يتلاءم ونظام السوق الذي تعمل فيه المنظمة وتخدم قطاعاته. وجد أن المعرفة باتجاهات السوق والتي تتضمن المعرفة بالمستهلكين وحاجاتهم، المعرفة بالمنافسين ومزيجهم التسويقي، بالإضافة إلى العوامل البيئية الأخرى، تمثل هذه العوامل أساسا مهما في إختيار البديل الاستراتيجي الذي يمكن الشركة من التوسع في حصتها السوقية وزيادة حجم المبيعات وتعظيم الربح.

(1) Matsuno, ken et Mentzer, John.T (2000), « The effects of strategy type on the Market Orientation-Performance Relationship» Journal of marketing, vol : 64, pp : 1-16.

(2) Butle C.V.D, LIEVENS,A, et Moenart,RK,(2001), « Market Knowledge,Social Capital and obsorptive capacity, An Analysis of knowledge spillovers with in marketing departement,V.D. Butle@wharton.upenn.edu.

(3) Noble, Charles.H, Sinha, Rajiv.K, et Kumar, Ajith,(2002) « Market Orientation and Alternative straegic orientations, A longitudinal Assessment of performance implications »,Journal of marketing.vol :66, pp :25-39.

## 5. دراسة<sup>(1)</sup> (Milta et Golder,2002)

بعنوان: "أثر الاقتراب من المعرفة السوقية على توقيت الدخول للسوق الأجنبية"

أجريت هذه الدراسة على 19 شركة متعددة الجنسية، وقد تناولت مفهوما جديدا وهو مفهوم القرب من المعرفة السوقية قبل أن يتم إتخاذ قرار الدخول اللاحق إلى السوق الأجنبية، والذي يعد أحد أهم الخيارات الاستراتيجية لكل منظمة. وتتم عملية القرب هذه من خلال اكتساب المنظمة للمعرفة السوقية المتولدة عن العمل في أسواق مشابهة ثقافيا واقتصاديا للأسواق الأجنبية المراد الدخول إليها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إن القرب من المعرفة الثقافية والاقتصادية للسوق الأجنبي المراد الدخول إليه يعد من العوامل الأساسية في تحقيق الدخول الناجح لمنظمات الأعمال في هذه الأسواق.
- تلعب المعرفة بالعوامل الاقتصادية الدور الأكبر في انجاح عملية الدخول إلى الأسواق الأجنبية قياسا بالعوامل الثقافية، إذ يمكن تجاوز بعض الآثار السلبية للبعد الثقافي في تلك الأسواق عن طريق تعيين مدراء محليين فيها.

وتستطيع المنظمات ذات الامكانيات المتوسطة من الاستفادة من التجارب الناجحة في السوق الأجنبية لبعض المنظمات الأخرى، وتكوين قاعدة ناجحة تمكنها أولا من الدخول إلى أسواق مشابهة في بلد صغير والتعلم من الخصائص الاقتصادية والثقافية للزبائن والمنظمات الموجودة فيه. وعندما ستكون أكثر نجاحا في الدخول إلى أسواق بلد أكبر له نفس خصائص ومواصفات أسواق البلد الصغير.

## 6. دراسة (جواد، 2003)<sup>(2)</sup>

بعنوان "أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء، دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية".

طبقت هذه الدراسة على 20 شركة مساهمة في قطاع السلع المعمرة والتي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية. وتبرز أهمية هذه الدراسة من كون نجاح المنظمة في السوق أو إخفاقها أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على فهم وتحديد ما يحدث في بيئتها الخارجية. والاستجابة والتكيف لمتطلبات هذه البيئة، حيث أن القدرة على معرفة حاجات ورغبات الزبائن وتبنيها تعد أساس النجاح في السوق. وتبرز مشكلة الدراسة من كون المدراء في بعض المنظمات لا يبدون اهتماما كبيرا بنوع الاستراتيجية التسويقية الواجب اتباعها طالما كان هناك طلب في السوق. ولكن نتيجة لانفتاح أغلب الأسواق العربية على السوق العالمي، فإن هذا يتطلب من المنظمات تبني استراتيجية تسويقية تنافسية ملائمة.

ولقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تأثير (مدى إدراك المدراء في المنظمات عينة الدراسة بأهمية) المعرفة السوقية في إختيار استراتيجيات التسويق الملائمة بهدف التميز في الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- إهتمام المدراء باحتياجات المستهلكين والمنافسين أكثر من إهتمامهم بالبحث والتطوير.
- يهتم المدراء أكثر باستراتيجية قيادة التكلفة بهدف التميز في السعر عن المنافسين.
- إدراك المدراء لأهمية المعرفة بالعوامل المؤثرة في السوق بدرجات متفاوتة.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها:

(1) Milta, Debanjan et Golder, Peter (2002), «whise culture matters ? Near-Market Knowledge and its impact on Foreign Market Entry timing » journal if marketing research, vol: 39.

(2) عدنان كاظم جواد(2003): "أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد6، العدد2، صص:162-177.

- يجب أن يهتم المديرون في الشركات عينة الدراسة اهتماما أكبر بالمعرفة بالسوق من أجل اختيار الاستراتيجية المناسبة.
- إن التميز في الأداء وتحقيق الميزة التنافسية يتطلب الاهتمام بالبحث والتطوير لمواكبة ما يحصل من تغيير في سوق المنتج.

#### 7. دراسة ( البكري، 2004) (1):

بعنوان "إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون-دراسة نظرية". يشير الباحث في هذه الدراسة إلى أن منظمات الأعمال الأكثر انفتاحا على البيئة التي تعمل بها ولكي تحقق التكيف البيئي المطلوب فإنه يستوجب عليها امتلاك الإدارة المعرفة اللازمة لاحتواء مجمل التغيرات البيئية التي تحيط بها. وتتمثل المعرفة التسويقية اليوم بالغطاء الموضوعي لاستراتيجيات التفاعل لإدارة المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية، والذي يقودها بعد ذلك إلى الدقة في صحة القرار الاستراتيجي المتخذ ويرى الباحث في هذه الدراسة أن أبعاد المعرفة التسويقية تتمثل ب( المحتوى، الثقافة العملية والبناء التحتي). ويؤكد الباحث على أن هذه الأبعاد هي ليست حالة ثابتة وساكنة، بل انها قابلة للتطوير والتغير تبعا إلى حالة الإبداع والتجديد المعرفي للمنظمة بشكل عام أو للتسويق بشكل خاص. ويضيف الباحث أيضا أنه في اقتصاديات دول العالم المختلفة تواجه منظمات الأعمال اليوم مشكلات كثيرة تدل في مجملها على الانخفاض في ثقة الزبون بها. لذا فهي تبحث عن أساليب جديدة من أجل توطيد علاقتها مع زبائنها. فكان تبني مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون هي المسار الجديد المعتمد في تعزيز ذلك التواصل.

#### 8. دراسة ( أبو غنيم، 2007) (2) :

بعنوان: "المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها على الأداء التسويقي، دراسة حالة في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية".

لقد اعتمدت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي عن طريق استطلاع آراء عينة من المدراء ورؤساء الأقسام في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية والمعامل التابعة لها، لكونها تمثل مجتمع الدراسة. وتم ذلك عن طريق تصميم وبناء مقياس له القدرة على قياس الأبعاد الرئيسية للدراسة والمتمثلة باستمارة. وقد تم تحليل اجاباتهم بهدف توضيح تأثير تكنولوجيا المعلومات والمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط للمعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات مع الأداء التسويقي. بالإضافة إلى وجود تأثير لتكنولوجيا المعلومات في الأداء التسويقي، ووجود تأثير للأنشطة التسويقية على الأداء التسويقي كونه أحد الأشكال الرئيسية المكونة للمعرفة التسويقية.

وأوصت هذه الدراسة بضرورة إنشاء مركز للمعرفة التسويقية تحتفظ فيه المنظمة بذاكرتها وخبرتها عن طريق مستودع رقمي شبكي يشارك فيه الممارسون المتميزون في المنظمة وهو يركز على قوة وتكنولوجيا المعلومات الداعمة له للارتقاء بالأداء التسويقي.

#### 9. دراسة ( النمر والملا حسن، 2007) (3):

بعنوان: "تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية"

(1) البكري، ثامر ياسر (2004)، "إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.

(2) أبو غنيم، أزهار عبد الزهرة (2007)، "المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات واثرها في الأداء التسويقي"، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

(3) النمر، درمان سليمان صادق، والملا حسن، محمد محمود حامد (2007)، "تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 5.

تناولت هذه الدراسة موضوع تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة نينوي. وقد بلغ حجم العينة 4 شركات، حيث حاولت الدراسة التركيز على مشكلة أساسية مفادها أن المنظمات العراقية لا تبدي إهتماما كبيرا بطبيعة السوق التي تعمل فيه، سواء من ناحية الاهتمام بتلبية حاجات وتوقعات الزبائن، أو معرفة نوعية المنافسة القائمة في السوق. أو الإلمام بطبيعة المجهزين ونوعية المنتجات المعروضة في السوق. وقد لاحظ الباحثان من خلال هذه الدراسة وجود قصور من قبل المنظمات في فهمها لمعنى الاستراتيجية، وما هي البدائل التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تكون مسيطرة على تلبية حاجات الزبائن الموجودين في ذلك السوق. وباختصار حاولت هذه الدراسة الإجابة على السؤال التالي: هل قامت المنظمات المدروسة بدراسة الزبائن والمنافسين والمنتجات والمجهزين؟ وحللت نقاط القوة والضعف لديهم لغرض اختيار استراتيجية تسويقية معينة تمكن المنظمة من السيطرة على السوق.

### 10. دراسة (1) (Deluca et Gima,2007)

بعنوان : "أبعاد المعرفة السوقية والتعاون عبر الوظائف: إختيار الجذور المختلفة للأداء الإبتكاري".

لقد اهتمت الدراسة بالمعرفة السوقية بأبعادها: (السعة، العمق، الضمنية، والتخصص) والتعاون عبر الوظائف في تحقيق الأثر الإيجابي على الأداء الإبتكاري للمنتج، إلا أن هذا الأثر الإيجابي المباشر لا يتحقق إلا عن طريق إدارة الإبتكار المعرفي. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- إن عمق المعرفة السوقية والتعاون عبر الوظائف قد لا يكونان قيمة بحد ذاتها. إذ تتحدد قيمتها فقط من خلال إدارة الإبتكار المعرفي، بمعنى اخر إن المعرفة وحدها ليست قادرة على تحقيق ميزة تنافسية. فالتكامل الفاعل للمعرفة هو المفتاح الرئيس للحصول على هذه الميزة.
- إن إدارة الإبتكار المعرفي هو الجذر الذي تنمو منه الموارد الأولية القيمة للإبتكار المنتج.
- تتعرض العديد من المنظمات للفشل في ابتكار المنتج على الرغم من امتلاكها تعاون فاعل، والسبب الأساسي وراء هذا الفشل هو عدم امتلاك هذه المنظمات لمعرفة سوقية واسعة وعميقة.

### 11. دراسة (بطاينة،2008)(2):

بعنوان: "أثر المعرفة السوقية لدى الزبائن نحو عناصر العلامة التجارية للأجهزة الخلوية في رضاهم عنها، دراسة استكشافية على عينة من مستخدمي أجهزة الخليويات في إقليم الشمال، الأردن".

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر المعرفة السوقية لدى الزبائن نحو عناصر العلامة التجارية للأجهزة الخلوية، حيث أجريت الدراسة على عينة كبيرة من طلبة الجامعات الأردنية ممن لديهم معرفة واسعة بأنواع وعلامات واستخدامات أجهزة الخليويات المتنوعة الحينة المتوفرة في الأسواق الأردنية، حيث تم إختيار عينة عشوائية قدرت ب2000 طالب وطالبة ممن يستخدمون جهاز خلوي أو أكثر ذو علامة معينة على مستوى 8 جامعات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- إن درجة المعرفة السوقية لدى أفراد عينة الدراسة تجاه العلامة التجارية كانت بدرجة عالية، إذ جاء بعد المكانة الذهنية في المرتبة الأولى ومجال الخبرة في المرتبة الأخيرة.

(1) De Luca, luigi et Aluahene-Gima Kwaku,(2007), « Market Knowledge Dimensiens and cross-functional collaboration :Examining the different routes to product innovation, performance», journal of marketing,vol :71.

(2) البطاينة، خالد عدنان عبد الرحيم (2008)، "أثر المعرفة السوقية لدى الزبائن نحو عناصر العلامة التجارية للأجهزة الخلوية في رضاهم عنها، دراسة استكشافية على عينة من مستخدمي أجهزة الخليويات في إقليم الشمال"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين المعرفة السوقية ورضا الزبون.
  - وجود أثر متغير للمعرفة الصريحة لعناصر العلامة للتنبؤ في رضا الزبون.
  - وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المعرفة السوقية تعزى الى المتغيرات الشخصية.
- وأوصت الدراسة ب:

• تعزيز العلاقات بين شركات الاتصالات للاستفادة كل واحدة من الأخرى ( نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف).

• القيام بحملات ترويجية كثيرة وواسعة بين الحين والآخر بكل ما من شأنه جذب الزبون، سواء في تركيبة المنتجات أو الأنشطة التسويقية.

#### 12. دراسة (أوسو خيري علي، 2010)<sup>(1)</sup>:

تحت عنوان: "دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك".

يهدف البحث إلى تحديد دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي على مستوى عدد من المنظمات السياحية منطلقاً من نموذج فرضي يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العلاقة بين المعرفة السوقية والابتكار التسويقي، ولإكمال متطلبات البحث وتحقيقاً لأهدافه اختار البحث مجموعة من المنظمات السياحية في مدينة دهوك لإجراء البحث الميداني، حيث تكونت عينة البحث من 67 مفردة من مدراء ومعاونين ورؤساء الأقسام في هذه المنظمات. وقد تمثلت أهم النتائج فيما يلي:

- وجود علاقة ارتباط وأثر بين المعرفة السوقية والابتكار التسويقي.
- وتصل البحث إلى مجموعة من التوصيات ركزت أغلبها على دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي.

#### 13. دراسة (لوي صبحي دحبور، 2010)<sup>(2)</sup>:

تحت عنوان: "دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية".

سعت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك إدارة الجامعات الخاصة الأردنية للمعرفة السوقية (الطلبة، المنافسين) وتطبيق استراتيجيات تسويقية تنافسية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية يستطيع الطلبة الدارسون بتلك الجامعات تلمسها، حيث اشتملت عينة الدراسة على إدارة الجامعات الخاصة الأردنية ممثلة بالرؤساء والعمداء ورؤساء الأقسام العلمية لأهمية المعرفة بالسوق (الطلبة، المنافسين) وخلصت الدراسة إلى ترجمة الاستراتيجيات إلى ميزة تنافسية يستطيع الطلبة الدارسون الحصول عليها.

البحث في امكانية تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تتناسب مع ما تعانيه الجامعات الخاصة الأردنية من نقاط ضعف تتمثل في تقديم جوهر الخدمة التعليمية، وتستفيد مما تملكه من نقاط قوة وخصائص محوري للخدمات التكميلية، والتي تستطيع من خلالها تعظيم المنفعة للطلبة تكاملاً مع جوهر الخدمة التعليمية.

#### 14. دراسة (الربيعاوي والشويلي، 2014)<sup>(3)</sup> :

(1) أوسو خيري علي(2010)، " دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك"، تنمية الرافدين، العدد97، المجلد32، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص:235-255.

(2) لوي صبحي دحبور(2010)، "دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

(3) الربيعاوي سعود حمود جثير، الشويلي حيدر عبد الواحد(2014)، "أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي-دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد20 العدد76.العراق.

بعنوان: "أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي-دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق".

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى توفر المعرفة السوقية في الشركات المبحوثة وفيما لو كانت المعرفة السوقية مؤهلاً لقيادة الشركات المبحوثة لتحسين الأداء التسويقي. ولهذا الغرض صيغت فرضيات الدراسة المتمثلة في علاقات الارتباط والأثر بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي.

إذ استهدفت الفرضيات الموضوعية تحديد الدور الذي تلعبه المعرفة السوقية في قيادة الشركات المبحوثة لتحسين أدائها التسويقي.

وكان ختام الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها:

- ضرورة أن تولي شركتي أسياسيل وكورك للاتصالات اهتماماً بالمعرفة السوقية بمستوى أعلى إذا ما استهدفت تحسين الأداء التسويقي عبر الاهتمام بتطبيق مراحل المعرفة السوقية للوصول إلى أبحاث السوق والمتطلبات التي تصب في تحسين الأداء التسويقي.
- ضرورة قيام شركة زين للاتصالات بتطوير وسائل أحدث للمعرفة السوقية كالاستفادة من معرفة الزبون ومعرفة المنافسين، والقيام بأبحاث السوق لمعرفة المنتج والمجهز. فضلاً عن تفعيل وسائل جديدة لتفسير وترجمة ونشر المعرفة السوقية في الشركة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من استعراض الدراسات السابقة يتبين لنا قلة الدراسات العربية أو الأجنبية التي تناولت موضوعي المعرفة السوقية والأداء التسويقي معاً. إضافة إلى قلة الدراسات حول الأداء التسويقي خاصة العربية منها. لقد بينت الدراسات السابقة أهمية المعرفة السوقية ودورها الكبير في استمرارية المؤسسات في بيئتها ومجال نشاطها وقدرتها على المنافسة.

كما أوضحت الدراسات السابقة أيضاً ضرورة الاهتمام بأبعاد المعرفة السوقية بنفس الدرجة، نظراً للأهمية المتزايدة لهذه الأبعاد وقدرتها على خلق مزايا تنافسية تحقق للمؤسسات البقاء والاستمرارية. لأن تميز المؤسسات مرتبط بمدى تحكمها في المتغيرات البيئية، التي تعتبر المعرفة السوقية أساسها وجوهرها. فالمعرفة السوقية تشمل ثلاث متغيرات أساسية حسب أغلب الدراسات والمتمثلة في: معرفة الزبون، معرفة المنافس ومعرفة السوق.

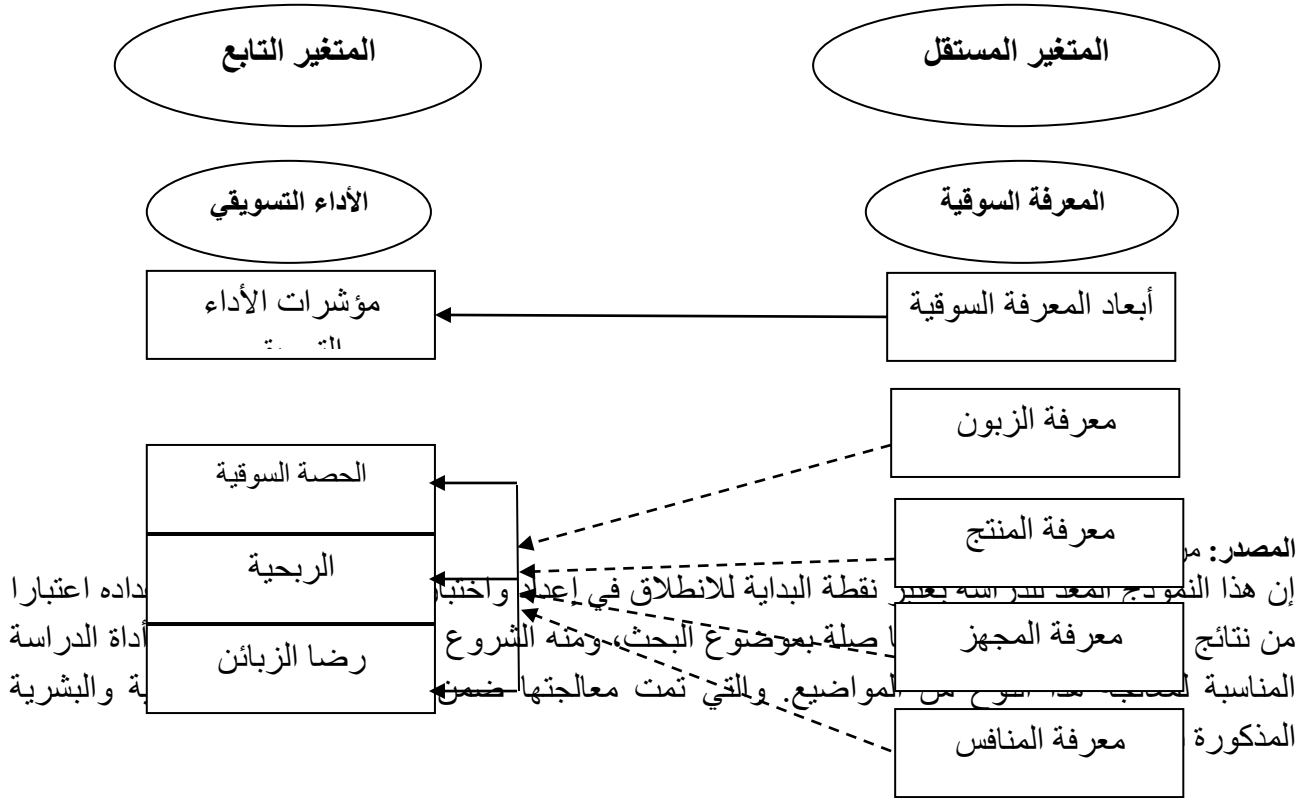
لذلك جاءت هذه الدراسة لتتميز عن الدراسات السابقة بما يلي:

- كونها تمثل الدراسة الجزائرية الأولى على حد علم الباحثة التي تناولت المعرفة السوقية والأداء التسويقي معاً.
- تعتبر هذه الدراسة هي الأولى التي تناولت المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة على حد علم الباحثة (معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المجهز ومعرفة المنافس).
- تعتبر هذه الدراسة مختلفة من حيث البيئة وكذا من حيث القطاع المدروس "السياحي".

## 7- نموذج الدراسة:

لقد تم بناء نموذج الدراسة انطلاقاً من إشكالية البحث وفرضياته، وكذا بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة. وهو نموذج يحاول تحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة (المعرفة السوقية) والتابعة (الأداء التسويقي) وهو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1): يوضح نموذج الدراسة أثر المعرفة السوقية في دعم الأداء التسويقي



### 8- متغيرات الدراسة:

سنترك في هذا العنصر لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حسب ما تم التعبير عنه من خلال الأبعاد المحددة في استمارة الدراسة الميدانية.

#### 1. أبعاد المتغير المستقل:

المعرفة السوقية تعبر عن مدى إلمام وفهم إدارة المنظمة لعناصر السوق الأساسية من أجل مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة بهدف إكساب المنظمة ميزة تنافسية تفسح لها المجال للاستمرارية أمام المنافسة الشرسة. وتشمل المعرفة السوقية أربعة أبعاد أساسية نوجزها فيما يلي:

- **معرفة الزبون:** تعني فهم حاجات الزبون المتجددة والتفاعل معه من خلال تعقب سلوكه، وتقديم القيمة التي ترضيه، واكتساب القيمة التي ترضي المنظمة والتي تتضمن معرفة من الزبون ومعرفة حول الزبون ومعرفة للزبون.
- **معرفة المنتج:** فتتضمن وضوح خصائص المنتجات التي يرغب فيها الزبائن، وتلك الخصائص التي ترغب المنظمة في تقديمها ليتسنى لها اشباع حاجات الزبائن والسوق.
- **معرفة المجهز:** أحد الأبعاد المهمة والحيوية لمعرفة السوق، وهذه تشمل عادة خطوات الحصول على المعلومات الخاصة بطبيعة وخصائص مجهزو المنظمة ومميزاتهم.
- **معرفة المنافس:** تتكون من المعلومات المتراكمة لدى إدارة المنظمة حول القدرات والإمكانات التي يتمتع بها المنافسون لها في السوق، وسياساتهم المستقبلية التي يتوقع أن تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

## 2. أبعاد المتغير التابع:

الأداء التسويقي هو مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفاعلية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات الأنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات. ومن أهم المؤشرات التي اعتمدت في هذه الدراسة: الحصة السوقية، الربحية ورضا الزبائن.

### • الحصة السوقية:

هي قدرة الشركة وكفاءتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق، وعلى حساب المنافسين، وهي تمثل نصيب الشركة من السوق.

### • الربحية:

هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنظمة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر الربحية هدفاً للمؤسسة ومقياساً على الحكم على كفايتها على مستوى الوحدة الكلية أو الجزئية.

### • رضا الزبائن:

هو قدرة المنظمة على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم.

## 9- مجالات الدراسة الميدانية :

سنتطرق إلى مجالات الدراسة الميدانية التي قمنا بها في 237 وكالات سياحية متواجدة على مستوى 8 ولايات من الشمال الشرقي الجزائري، وكذا التعرف على النموذج المعتمد في الدراسة الميدانية.

### أ- مجالات الدراسة الميدانية:

تمثلت هذه المجالات فيما يلي:

#### 1- المجال الزمني للدراسة:

بعد تحديد قطاع الدراسة الميدانية، تم الاتصال ببعض الوكالات المتواجدة بولايات الشمال الشرقي الجزائري، من أجل الحصول على موافقة مبدئية لعملية جمع البيانات من خلال توزيع استمارات أولية على مستوى ولاية عنابة، هدفت إلى التأكد من مدى وضوح العبارات ومدى فهم المعنيين بالاستجاب للمصطلحات الواردة في فقراتها والحصول على معلومات حول بيئة العمل واستكشاف الواقع. وعليه فإن المدة الزمنية للدراسة بدأت بعد الحصول على الموافقة المبدئية لبدء الدراسة الميدانية، تم توزيع الاستمارات بصفة أولية، تلتها عملية التعديل لأسئلة الاستمارة وإعادة صياغتها وحذف بعضها، ثم إعادة توزيعها ومن ثم استرجاعها على فترات مختلفة، وفقاً للظروف والمتغيرات التي تميز بيئة العمل السياحي. كما أن التباعد الجغرافي للوكالات السياحية المتواجدة على مستوى الولاية الواحدة صعب من عملية توزيع واسترجاع الاستمارات، ناهيك عن ظروف التنقل عبر 8 ولايات وتوزيع الاستمارات على مستوى الوكالات المتواجدة بكل ولاية. و عليه فقد استغرقت فترة الدراسة الميدانية حوالي 7 أشهر ( من شهر جوان 2017 إلى غاية شهر جانفي 2018).

#### 2- المجال المكاني للدراسة:

شمل المجال المكاني للدراسة مؤسسات نشطة في القطاع السياحي وهي الوكالات السياحية، والتي تعتبر على درجة عالية من الأهمية في قطاع الخدمات بصفة عامة والقطاع السياحي بصفة خاصة. حيث اختارت الباحثة ولايات الشمال الشرقي الجزائري الممثلة في 8 ولايات شملت (عنابة، قالمة، الطارف، قسنطينة، سكيكدة، باتنة، أم البواقي وسوق اهراس).

حيث تم التنقل إلى هذه الولايات والاتصال بمديريات السياحة على مستوى كل ولاية، من أجل الحصول على قائمة بأسماء الوكالات السياحية وعناوين تواجدها. من أجل تحديد عدد الوكالات المتواجدة بكل ولاية، وهذا تفصيل عن كل ولاية من الولايات المستهدفة بالعدد الاجمالي للوكالات السياحية المتواجدة على مستواها:

- 1- ولاية عنابة تتواجد بها: 48 وكالة سياحية.
- 2- ولاية قالمة تتواجد بها: 21 وكالة سياحية.
- 3- ولاية الطارف تتواجد به: 6 وكالات سياحية.
- 4- ولاية سوق اهراس تتواجد بها: 10 وكالات سياحية.
- 5- ولاية سكيكدة تتواجد بها: 19 وكالة سياحية.
- 6- ولاية قسنطينة تتواجد بها: 77 وكالة سياحية.
- 7- ولاية باتنة تتواجد بها: 40 وكالة سياحية.
- 8- ولاية أم البواقي تتواجد بها 16 وكالة سياحية.

### 3- المجال البشري للدراسة:

بالنظر إلى العنوان المقترح في الدراسة، فإنه تم تحديد فئة المسؤولين على مستوى الوكالات السياحية لأنهم الأكثر معرفة بالسوق والأدرى بالاداء التسويقي. لذلك حدد المجتمع البشري بمسؤولي الوكالات (مدير الوكالة، نائب المدير والمسير) لما لهذه الفئة من معرفة تسييرية ومهنية في الميدان.

### 10- أقسام الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى 6 فصول بما فيها الفصل التمهيدي إضافة إلى الخاتمة العامة. حيث تناول الجانب النظري ثلاث فصول، (فصلان لمتغيرات الدراسة وثالث لدراسة العلاقة بينهما) حيث تعرض كل فصل منهما لمتغير من متغيرات الدراسة في حين جاء الفصل النظري الثالث كرابط بينهما. كما جاء الجانب التطبيقي أيضا في فصلين حاولت من خلالهما الباحثة اسقاط ما تم تناوله نظريا على الوكالات السياحية عينة الدراسة، وعليه فقد تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

**مقدمة:** وهي بمثابة توطئة للموضوع وابرار أهميته بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة والوكالات السياحية بصفة خاصة.

**فصل تمهيدي:** اشتمل على توطئة للموضوع عرجت إلى تحديد اشكالية البحث، ومجموعة من الفرضيات المتعلقة بالسؤال العام للدراسة، وأهمية وأهداف البحث. بالإضافة إلى المنهج المتبع في الدراسة، مروراً بالدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع ونموذج الدراسة المقترح وأخيرا هيكلية الدراسة.

**الفصل الأول:** تم التطرق فيه إلى المتغير المستقل في ثلاث مباحث، تعلق الأول بماهية المعرفة، في حين تناول الثاني ماهية المعرفة السوقية، أما الثالث فخصص لأبعاد المعرفة السوقية.

**الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى المتغير التابع وهو الأداء التسويقي وقد تم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الأداء بصفة عامة ثم الأداء التسويقي وفي الأخير قياس وتقييم الأداء التسويقي.

**الفصل الثالث:** تم التعرض فيه إلى دراسة العلاقة بين المعرفة السوقية وكيفية مساهمتها في تحسين الأداء التسويقي. من خلال كل بعد من أبعاد المعرفة السوقية وأثره على الأداء التسويقي.

**الفصل الرابع:** خصص هذا الفصل لتقديم الإطار المنهجي لموضوع البحث، حيث تم التعرض فيه لمجتمع وعينة وأدوات الدراسة الميدانية وكذا تقديم ميدان الدراسة (الوكالات السياحية).

**الفصل الخامس:** تم تخصيصه لعرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها احصائيا، بالاضافة الى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها وتفسيرها والوقوف عند واقع الممارسات الميدانية المتعلقة بالمعرفة السوقية ومدى إسهامها وأثرها في تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية عينة الدراسة.

**الخاتمة:** تم فيها تلخيص موضوع الدراسة وتسليط الضوء على أهم ما قدمته هذه الدراسة حول واقع المعرفة السوقية في الوكالات السياحية عينة الدراسة، مع تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تسهم في معالجة القصور والعمل على تحسين الأداء التسويقي.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للمعرفة  
السوقية

## تمهيد:

تدرك منظمات الأعمال اليوم أن المعرفة أصبحت ضرورية لأعمالها ليس فقط في مجال المنتجات والعمليات، وإنما في مجال السوق والبيئة التنافسية التي تتواجد فيها المنظمة.

حيث تعتبر المعرفة السوقية أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة خططها التسويقية التي من شأنها أن تؤدي إلى بقائها في ساحة المنافسة الشرسة، وبالنظر لما تواجهه المنظمات من تحديات كبيرة تقف أمام تطلعاتها الرامية إلى التطور والنمو، فإنه ينبغي عليها تحسين وضعها التنافسي من خلال ما تملكه من معرفة بكل من الزبائن والمنافسين وكذا المجهزين الذين يتعاملون معها. إضافة إلى معرفة حاجات السوق الحالية والمستقبلية، كي تتمكن من مواكبة ما يحدث في السوق من تطورات على وفق رؤية جديدة مستمدة من تشخيصها الدقيق للواقع الحالي. وسيتم خلال هذا الفصل التركيز على ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

المبحث الثاني:

المبحث الثالث: أبعاد المعرفة السوقية

## المبحث الأول: ماهية المعرفة.

نعيش اليوم في مجتمع قواعد المعرفة التي تمثل مصدر القوة والجودة العالية لأن عالم اليوم يتميز بالتغيير فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات والتكنولوجيا والمنافسين والتنظيمات.

حيث تعود بدايات المعرفة إلى بداية الخلق، والمعرفة لا تعتبر موضوعا حديثا، إنما هي تعبر عن مصطلح جديد بمعنى قديم هو العلم. ولموضوع المعرفة جذور تاريخية قديمة قدم الانسان ومنذ نشأته على هذا الكوكب. حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل. ويتضح ذلك من خلال آيات عديدة نذكر منها ما جاء في قوله تعالى: "وعلم ادم الأسماء كلها" ( البقرة 31).

وعلى هذا الأساس سننطلق لماهية المعرفة (المفهوم والتعريف، الأهمية والمصادر، أنواع المعرفة وخصائصها).

## المطلب الأول: مفهوم وتعريف المعرفة.

إن المعرفة لا تعتبر موضوعا حديثا، إنما هي تعبير عن مصطلح جديد بمعنى قديم هو العلم، فعلى الرغم من كونها ( المعرفة ) knowledge خاصية عقلية جوهرية تميز بها الانسان عن سائر المخلوقات منذ اقدم العصور، الا أن التأطير المفاهيمي لها لا زال بعيدا عن الإكتمال لاسيما في المجالات الادارية ويعود هذا القصور في جزء منه الى طبيعة المعرفة ومجالاتها، وإلى كيفية إدراكها أيضا. وتجسد المعرفة الانسانية إجتهدات الانسان وتفاعله مع العالم الطبيعي من أجل أداء الأعمال التي يقوم بها بإتقان بهدف تحقيق ذاته وتعظيم دوره في الحياة. ولما كانت المعرفة مكونة من هذا المزيج المركب والمتباين، لذلك فقد تباينت وتعددت التعاريف الاجرائية لهذا المصطلح، حيث لا زال الكثير من الباحثين ينظرون الى هذا المصطلح على أنه تجسيد لحقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاستكشاف.(1)

### 1- التعريف اللغوي:

المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله ولا يقال علمته.

وقد عرفت المعرفة حسب قاموس المعاني العربي(2) كالتالي:

عرف/عرف ب، يعرف، عرف عرفانا، وعرفانا ومعرفة، فهو عارف وعريف، وهو، وهي عروف، وهو عروفة، والمفعول معروف.

عرف الشيء: أدركه بحاسة من حواسه.

المعرفة: إدراك الشيء على ما هو عليه.

المعرفة: حصيلة التعلم عبر العصور.

أما المعرفة في اللغة الانجليزية حسب قاموس ويبستر (Webster) فعرفت على أنها الفهم والإدراك الواضح والأكيد للأشياء والحقائق والسلوك، وانها تجسد الحقيقة، المعلومات، المبادئ المكتسبة في العقل البشري.

وقد عرفت المعرفة أيضا حسب قاموس اكسفورد على أنها: الخبرة والمهارة المكتسبة عن طريق التجربة، التعلم، الاستيعاب العلمي والنظري لمجال ما.

### 2- التعريف الإصطلاحي:

لقد تعددت التعاريف واختلفت حسب وجهات نظر المفكرين وفيما يلي عرض لأبرزها:

عرفت المعرفة بأنها: "مجموع ما يعرفه الفرد ويكتسبه عبر عمليات عقلية معقدة مثل الإدراك والتعلم والتعليل والتداعي والتواصل"(3)

عرفها بيتر دراكر عام 1995 بأنها: "القوة وذلك بإعتبار أن الناس في الماضي يكتمون المعارف لإبقاء القوة والسلطة لديهم. والأساس أن القوة هي في تحويل المعلومات من أجل الانتاج وليست في إخفائها"<sup>4</sup>.

والمعرفة تعني: الفهم، الإدراك والتعلم. وهي ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة وإستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها. لذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.(1)

(1) مؤيد السالم، (2014)، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، لبنان ط1، ص19.

(2) www.almaany.com/ar/dict/ar\_ar/المعرفة/المعاني/قاموس المعاني/consulté le: 26/06/2017.

(3) مؤيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص20.

(4) أحمد بن محمد الغساني(2007) تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية، غرفة التجارة والصناعة، عمان، الأردن، ص06.

والمعرفة أيضا تعبر عن ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية.(2)

المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع الانسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جيدة.(3)

وتعرف أيضا بكونها: مزيجا من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخيارات والمعلومات الجديدة. فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها. وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع، وليست في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب لكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير والمهارات العلمية وفي الدراية الفنية (know-how) .

هي أيضا: رأسمال إقتصادي ومصدر إستراتيجي، وعامل إستقرار المؤسسة، حيث يلعب دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية حاسمة.(4)

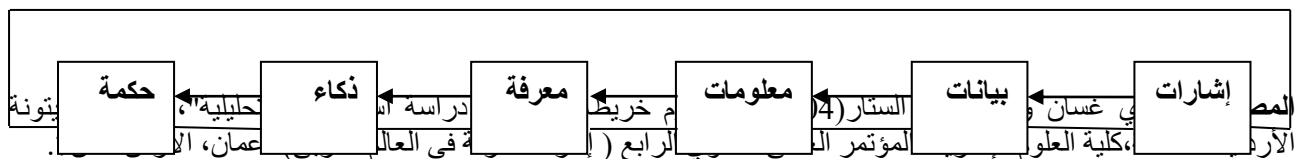
وقد عرفت المعرفة أيضا بأنها: البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الانسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة لإنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسي وفي الحياة الخاصة.(5)

من خلال ما تقدم من مفاهيم، نرى أن المعرفة تمثل ذلك المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، وهي متوفرة بشكل ظاهري أو ضمني. فهي المادة الخام للإبداع والابتكار والتميز. فالمعرفة هي قدرة الانسان على إستثمار ما يملكه من قدرات ومهارات ومعلومات وإستخدامها لحل مشكلة ما.

### التدرج المنطقي للمعرفة:

إن المعرفة تتدرج منطقيا عبر مجموعة من المصطلحات نوضحها في الشكل الموالي:

### الشكل (2): يوضح التدرج المنطقي للمعرفة



وفيم يلي عرض لهذه المصطلحات:

- **الإشارات:** وهي جزء من البيانات.
- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق والقياسات والإحصاءات، وهي لا تكون ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تعالج وتتحول إلى معلومات.(6)

(1) فليح حسن خلف (2007)، إقتصاد المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ص8.

(2) عبد الفتاح المغربي (2002): نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر، ص2.

(3) نعيم ابراهيم الظاهر (2009): ادارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، ص10.

(4) Imed Boughzala, Jean Louis Ermine(2004) : Management des connaissances, paris, France, p21.

(5) محمد عواد الزيادات(2008): اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، ص18.

(6) Rainer et Cegielsk(2009), Introduction to Information Systems, 3rd Edition, John Wiley et Sons, INC , p :148.

تعرف أيضا البيانات بأنها: مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقام أو كلمات أو رموز أو حروف.<sup>(1)</sup>

و البيانات عبارة عن: تعبيرات لغوية ورياضية ورمزية أو مجموعة منها، ويتم التعرف على إستخدامها لتمثيل الأفراد والأشياء والأحداث والمفاهيم، أي تشير البيانات إلى حقائق خام، أو مشاهدات تصف ظاهرة معينة.<sup>(2)</sup>

يتبين من خلال التعاريف السابقة أن البيانات تشكل المادة الخام الأساسية التي تنتج منها المعلومة، والتي قد تكون أرقام، حقائق، إشارات أو حروف لا معنى لها إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والإستفادة منها.

• **المعلومات:** هي بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح بإستخدامها والإستفادة منها، أي أنها بيانات معالجة.<sup>(3)</sup>

المعلومات هي ما نحصل عليه نتيجة لمعالجة البيانات بطريقة تزيد من مستوى المعرفة لمن يحصل عليها، وهي ذات قيمة وفائدة في صناعة القرارات.<sup>(4)</sup>

إذا فالمعلومات في الواقع هي عبارة عن بيانات جرى تحليلها وتبويبها ومعالجتها لتأخذ صيغة تساعد متخذ القرار على إتخاذ القرارات الصائبة. (المعلومات = البيانات + المعنى)

• **المعرفة:** لقد تعددت تعاريفها نذكر منها:

المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما.<sup>(5)</sup>

المعرفة أيضا هي عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط وتفصيلها.<sup>(6)</sup>

• **الذكاء:** هو المحصلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات التي تترجم في معلومات وهذه الأخيرة في المعرفة.

• **الحكمة:** يعرفها Fireston بأنها تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخاطيء، وما هو حقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة. كما تشمل الحكمة أيضا القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن تكون مرغوب فيها ويمكن إدراكها. وهي إستخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الأخلاقية.<sup>(7)</sup>

## المطلب الثاني: أهمية المعرفة ومصادرها.

### أولا- الأهمية:

لا تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا. وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة الى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف بإقتصاد

(1) سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد(2005): "نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص35.

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس(2005)، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 68-69.

(3) نجم عبد الله الحميدي وآخرون،(2005): نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص35.

(4) ربحي مصطفى عليان،(2008): إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص20

(5) غسان عيسى، إبراهيم العمري،(2009): دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد6، الأردن، ص8

(6) عبد الستار العلي، عامر قنديلجي،(2009): مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص25.

(7) هيثم علي حجازي،(2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار رضوان للنشر والتوزيع، الأردن، ص 47 .

المعرفة. كما تتبع أيضا هذه الأهمية من حقيقة أننا نعيش في عصر يتميز بالتقدم التكنولوجي والمعلوماتي. الأمر الذي يجعل إمتلاك المعلومات ونقلها وتطويرها وتوسيعها شيء جوهري في نجاح الأفراد والمنظمات. ويتفق علماء الإدارة على أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات التي ترغب في ضمان تحقيق نجاح متواصل، في عالم اليوم المليء بالتنافس ودليلهم على ذلك النقاط التالية:

- ✓ تعتبر المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية من بين جميع الموارد الأخرى في بناء الميزة التنافسية في منظمة القرن 21.
- ✓ هي أساس الإبداع على مستوى الأفراد والمنظمات.(1)
- ✓ تبنى المعرفة بالتراكم ولا تتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد أفكار جديدة بأقل التكاليف. إن المعرفة تولد المعرفة والجهل يسبب الجهل. لذلك يمكن القول أن المعرفة هي قوة وثروة في وقت واحد، قوة بوصفها المورد الأكثر أهمية من رأس المال والطاقة كمورد قادرة على زيادة الثروة.(2)
- ✓ حيث حول التطور التقني الكثير من الجهد اللازم لزيادة الثروة، من الجهد الجسماني إلى الجهد الفكري والمعرفي المتمركز في الرأس المال البشري القادر على التجدد.
- ✓ وتحدد أهمية المعرفة أيضا في النقاط التالية(3):
- ✓ أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة.
- ✓ تعد المعرفة المصدر الأساسي للقيمة.
- ✓ أسهمت المعرفة في تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- ✓ ينظر بعض الإقتصاديين للمعرفة وعلى رأسهم دراكر على أنها مورد من موارد المنظمة، فهي بمثابة رأس مال فكري يمثل نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة والتعلم بشكل مستمر.(4)
- ✓ تساهم المعرفة في تحديد قرار إختيار مجال النشاط الرئيس للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها الأموال. وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الإقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين. فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية، ومن ثم احتمالات النجاح أو الاخفاق.(5)
- ✓ وكحوصلة لما قيل فإن المنظمة تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتهل من مصادرها المختلفة، تتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها. وتنتهي حياة المنظمة حين تتجمد وتتقدم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

(1) مؤيد السالم: ادارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص20.

(2) حسين عجلان حسن (2007): استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص15.

(3) محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص20.

(4) Zack M.H.Mckenney JC, (1995): Social Context and interaction in ongaig computer supported management group, July-August, p423

(5) علي السلمي، (2002): إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص205.

## ثانيا- مصادر المعرفة:

من الصعب جدا حصر مصادر المعرفة لعدة أسباب أهمها كونها أثرية غير ملموسة، مما جعلها صعبة التحديد والقياس خاصة الضمنية منها. إلا أنه يبقى الفرد المصدر الأول والأكبر لها حسب العديد من الدراسات. في حين يرى آخرون أن البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات الأول التي تتحول فيما بعد إلى معرفة (هرم المعرفة).<sup>(1)</sup>

و الأکید في الأمر أن كليهما يعدان مصدرا للمعرفة سواء الضمنية أو الصريحة منها. والذين يمكن أن نجدهما داخل المؤسسة أو خارجها. وعليه يمكننا حصر مصادر المعرفة في نوعين<sup>(2)</sup> هما: مصادر داخلية وخارجية.

### 1- المصادر الداخلية:

النابعة من داخل المؤسسة من خلال خلق معارف جديدة أو تطوير المعارف القديمة بناء على خبرات الأفراد المتراكمة خلال عملهم وكذا تكوينهم وتعلمهم، بالإضافة إلى العمليات التكنولوجية المعتمدة. ومن الأمثلة على المصادر الداخلية نذكر (المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، البحوث وبراءات الاختراع... الخ). وقد حدد فرحان المصادر الداخلية للمؤسسة في العناصر التالية:<sup>(3)</sup>

- **إستراتيجيو المعرفة:** هم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة للذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة باعتبارها رأسمال فكري.
- **مهنيو المعرفة:** هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع، وهم المسؤولون عن المعرفة السببية (معرفة ماذا) مهمتهم استيعاب المضمون المعرفي، ومعرفة أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها، أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة.
- **عمال المعرفة:** مهمتهم توفير كل عوامل الدعم والاسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وايصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام.

### 2- المصادر الخارجية:

النابعة خارج المؤسسة، المتوقفة على العلاقات القائمة بين المؤسسة مع بيئتها أو محيطها الخارجي من زبائن دولة، مؤسسات أخرى كالمكتبات والانترنت، المنافسون، الموردون، العملاء، الجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.... الخ.

وقد حصرها علاء فرحان طالب في العناصر التالية:<sup>(4)</sup>

- **الزبائن:** حيث يشير Stwerat إلى أن الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة التي يجب على المؤسسات أخذه بعين الاعتبار. فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل معهم بالاستجابة السريعة لمتطلباتهم واشباع حاجاتهم زادت من ثقتهم فيها، وبالتالي يشكلون مصدرا مهما للمعرفة.

<sup>(1)</sup> Marquard.t, Michael.J. (2002): Building the learning, organization, Mastering the five elements for corporate learning.Dvid-block Publishing company,USA, p47.

<sup>(2)</sup> نعيم إبراهيم الطاهر، (2009): إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، ص11.

<sup>(3)</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، (2009): إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص62.

<sup>(4)</sup> علاء فرحان طالب، نفس المرجع السابق، ص63.

- **الموردون:** هو المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها.
- **المنافسون:** حيث تسعى العديد من المؤسسات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المؤسسة المنافسة، وأي تسرب لأفرادها باتجاه المنافسين هو بمثابة سرقة وسلب لمواردها الأكثر حيوية.
- **الشركاء:** هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفنقد اليه المؤسسات من معارف وخبرات، وهذا يتم بالتشارك والتحالف مع المؤسسات الأخرى بشكل متكامل وإيجابي.

### المطلب الثالث: أنواع المعرفة (التصنيفات):

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها وإيجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها. و بما أن المعرفة تجمع بين مجموعة من المعارف (أي أنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا) كما أشار لذلك نجم في قوله<sup>(1)</sup>: "المعرفة معارف أي إنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا. وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد. بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها، فإنها لا تقدم الا جزءا من معرفتها وهو الجزء القابل للتجديد والنقل، وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداول فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد".

و فيما يلي عرض لأهم التصنيفات:

- 1- **تصنيف ZAK (ميشيل زاك)<sup>(2)</sup>:** تصنف المعرفة حسبها الى 3 أنواع هي:
    - **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع الأدنى من المعرفة، هذا النوع يكون مطلوبا من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة.
    - **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية. فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من يمتلكها المنافسون. الا أنها تختلف عنهم تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية. وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.
    - **المعرفة الابتكارية:** هي المعرفة التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه.لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، فامتلاك معرفة ما هو الذي يؤهلها للتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة. وتميز المؤسسة انما هو راجع لتحسن ادائها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجودة بها، وهذا راجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها.
- 2- **تصنيف نوناك (NONAKA 1991):** لقد صنف ايكاجيرو نوناكا في مجلة هارفارد للأعمال المعرفة إلى معرفة باطنة وأخرى ظاهرة<sup>(1)</sup>:

(1) نجم عبد الله الحميدي وآخرون، (2005): نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، صص 27-28.  
(2) بوعشة مبارك (2008): إدارة المعرفة، مقاربة اقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة، الجزائر، صص 14.

- **المعرفة الباطنة:** أو الضمنية وهي غير متاحة، موجودة في عقول الأفراد، وهي متضمنة في الخبرة والمعارف العملية (Savoir-faire) للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل.(2)
- **المعرفة الظاهرة:** هي المعارف المقننة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب،(3) وهي توفق المعارف الباطنة التي خرجت.(4)

نلاحظ أن هذا التصنيف ركز على معارف الفرد العامل في المؤسسة والمجسدة في المعرفة الباطنة، فإذا ما خرجت هذه المعرفة وخرنت في الوثائق وبرامج الحاسوب، تصبح معارف ظاهرة وهي ليست مرتبطة بشخص واحد مثل المعرفة الباطنة، بل إنها متاحة للجميع وفي أي وقت، بسبب تواجدها وتخزينها في مختلف الوسائل.

### 3- تصنيف (Gilles Ballmise): حيث صنفت المعارف وفقه إلى معارف داخلية وأخرى خارجية.(5)

- **المعارف الداخلية:** هي معارف تنشأ، تحول وتسير في ظل المؤسسة من طرف عاملها.
- **المعارف الخارجية:** تتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي، إن هذه المعرفة في إطار نشاطات المؤسسة-مهمة المؤسسة، لأنه من خلالها تستطيع أن تحدد استراتيجياتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تنشط فيه.

لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة. بعكس الخارجية والتي تأتي من المحيط الخارجي كالاستعانة بخبراء في المجال.

### 4- تصنيف(6) (Nonaka-Tackutchi1995) ووفقه صنفت المعرفة إلى فردية وأخرى جماعية.

- **المعارف الفردية:** هي المعارف التي يحوز عليها على الأقل واحد من أفراد المؤسسة.
  - **المعارف الجماعية:** هي المعارف المقسمة أو الموزعة بين أعضاء المؤسسة.
- إن هذا التصنيف هو إمتداد للتصنيفات السابقة إذ يرى كل من نوناكا وتاكنيتشي أن المعارف تأخذ شكلين، إما معارف يحوزها فرد واحد ولا يمكن لغيره أن يعرفها ومعارف تتفق حولها جماعة في ظل المؤسسة.

### 5- تصنيف (BARTHE S1997) ويرى أن المعرفة ثلاثة أنواع هي:(7)

- **المعارف الموضوعية:** وهي المعارف الضرورية لانجاز عمل محدد.

(1) هيثم علي حجازي، (2005): قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية- دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه نموذج لتوظيف ادارة المعرفة، ورقة بحثية مقدمة في أعمال الملتقى العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والبيئة الاقتصادية)، الأردن، ص12.

(2) Froncoise Rossin (avec la collaboration de sandirine le riche), (2008): Transfert des savoirs-strategie, moyens d'action, solution adaptées à votre organisation, la voisier, paris, p40.

(3) Ibid, p40.

(4) René Charles Tisseyré(1999) : Knowledge Management-théorie et pratique de la gestion des connaissances, Serme Science, paris, p36.

(5) Gilles Ballmise(2003) : Knowledge Management et outils informatiques, p7.

(6) Yoan Baizet(2004) : La gestion des connaissances en conception-application a la sumulation numérique chez Reneaut-Dlec, these de doctorat.paris, p28, [http://:pastel.paristech.org](http://pastel.paristech.org).cosulte le 18/3/2018.

(7) Gilles Ballmise, Gestion des connaissances-outils et applications du Knowledge Management, Op-cit, p24.

• **المعارف المرتبطة بالمنتج:** وهي المتعلقة بالمنتج في فترة حياته، وتتمثل في وثائق المنتج، المعارف العملية المرتبطة بالمنتج، مجموعة المعلومات الخاصة بالمنتج.

• **معارف على المؤسسة:** وتتعلق بمختلف جوانب المؤسسة وباستراتيجيتها.

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

و كحوصلة لما تم تناوله: قدمت العديد من التصنيفات للمعرفة وتتنوعت من قبل الباحثين والمختصين الا أن أهم هذه التصنيفات هو ما قدمه ميشيل بولاني (M.POLANY)<sup>(1)</sup> والذي ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية بقوله: "إننا نعرف أكثر مما نستطيع قوله للاخرين، واننا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الاخرين بالضبط كيف نعمله".<sup>(2)</sup> وهو ما أكده المفكر الكبير ايكاجيرو نوناكا في دراسته الريادية " الشركات الخلاقة للمعرفة " في أواخر عام 1991. وبالرغم من تعدد التصنيفات المقدمة للمعرفة يبقى أهمها وأشملها التصنيف الخاص بالمعرفة الصريحة والضمنية والذي نوضحه فيما يلي:<sup>(3)</sup>

#### 1- المعرفة الصريحة(تعقيل الواقع):<sup>(4)</sup>

هي المعرفة الرسمية، المكتوبة أو المرزومة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات والتقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، لذلك فهي سهلة النقل للأفراد، حيث يقول عنها Allen بأنها: " المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها"<sup>5</sup>. يمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها ونتاجها وبالتالي يسهل تخزينها واستخراجها، وتسمى أيضا بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة. ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا، كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية. كما نجدها أيضا مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة واجراءات العمل....الخ.

#### 2- المعرفة الضمنية: تعتبر الأساس المعرفي لبقية المعارف<sup>(6)</sup>، وهي المعرفة غير الرسمية الذاتية.

يقول Wiig " هي معرفة ذاتية تكونت مما تعلمه الفرد، وتكمن في عقله، ولذلك فإنها ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام، ومحدودة الفائدة، ومحدودة القيمة لأنها غير متاحة الا لحاملها. وبالتالي فإن المؤسسة قد تخسرها في حالة مغادرة حاملها لسبب ما"<sup>(7)</sup>.

و المعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم كما أشار لذلك Allen " هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد، أي المعرفة الفنية، والمعرفة الادراكية والمعرفة السلوكية"<sup>(8)</sup>.

(1) عبد اللطيف محمود مطر، (2007): إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص27.

(2) ربحي مصطفى عليان، (2008): إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص77.

(3) عبد الرزاق شحادة، (2005): مساهمة المعرفة التندقية في الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة في أعمال المؤتمر العلمي الدولي5(اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)جامعة الزيتونة الاردنية.

(4) سعد غالب ياسين، (2007): إدارة المعرفة، المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص38.

(5) أبو فارة يوسف أحمد، (2004): العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء، ورقة بحثية مقدمة في أعمال المؤتمر الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، الأردن.

(6) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، مرجع سبق ذكره، ص58.

(7) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص79.

(8) أبو فارة يوسف أحمد، مرجع سبق ذكره.

إن أهم ما يميز المعرفة الصريحة على الضمنية هو سهولة التعامل معها، فهي سهلة النقل والتشارك لوضوحها، عكس الضمنية فهي غالبا حبيسة عقول الأفراد وكذا المؤسسات. الأمر الذي جعلها مصدر خصوصية المؤسسة ووسيلتها للتميز وكسب بعض المزايا التنافسية عن الآخرين.

### المطلب الرابع: خصائص المعرفة.

إن المعرفة هي نتاج عمل إنساني فكري، يمتاز بالسمو والرقى، حيث ميز الله الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات. والتي من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر، التي يقوم بها العقل البشري الذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة وتوريثها للأجيال. إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر. وهذا دليل واضح على أن المعرفة تراكمية، وأنها غير قابلة للنفاذ ولا تستهلك بالاستخدام. وليست محصورة بفئة دون غيرها. فالكل يستطيع أن يفكر ويولد المعرفة، الأمر الذي يجعلها تحتوي على معاني ومضامين مختلفة حسب العلم الذي تتبعه، فمثلا علم الرياضيات يختلف عن علم النفس وهكذا. مما يجعلها تحتوي على أبعاد متعددة ومتشعبة بالإضافة إلى عدم قابليتها للعد والقياس قبل استخدامها وتطويرها.<sup>(1)</sup>

وانطلاقا مما قيل انفا يمكن الاشارة إلى بعض خصائص المعرفة، نلخصها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

1. إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة. إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.
2. إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها، ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم. وبعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا، التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا. بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.
3. إمكانية إمتلاك المعرفة: من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة إختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها. مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.
4. إمكانية تخزين المعرفة: إذ كانت في السابق تخزن على الورق ولازال لحد الان، ولكن التركيز ينصب الان على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة. وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها. أي الشيفرات الموصلة إليها. فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد. وعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المخترنة وفق نماذج وشيفرة معينة مأخوذة من الخبير الانساني.
5. إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة مثل: المعرفة الضمنية والظاهرية والإجرائية... الخ<sup>(3)</sup>
6. المعرفة لا تستهلك بالاستخدام، بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.

(1) الملكاوي ابراهيم الخوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص36.

(2) ربحي محمد عليان(2008)، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص93.

(3) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص ص:27-33.

7. إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية، مع الإشارة إلى إمكانية نشرها والانتقال عبر العالم، إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك<sup>(1)</sup>.

في حين أشار نجم عبود نجم أن المعرفة نفسها تتميز بخصائص هي:

**أولاً:** إن المعرفة يمكن أن توجد كمعرفة مجردة أو كمنتج معرفي بمعزل عن المنتجات المادية الأخرى. كما في خبرة الأفراد وبراعتهم ومعرفتهم الحرفية. كما أن المعرفة اليوم توجد في منتجات معرفية صرفة كالمحاضرات والاستشارات والبرمجيات والألعاب الرقمية... الخ

**ثانياً:** التوالد المتزايد للمعرفة في كل إتصال أو تبادل دون فقدان حيازتها خلافاً للأشياء، مما يجعل المعرفة سريعة الانتشار والانتقال وربما التعلم إذا ما توفرت ظروف المناقشة والحوار والعمل المشترك.

**ثالثاً:** إن المعرفة توجد في الأفراد (حتى وإن وجد جزء منها في قواعد المعلومات والبرمجيات) خلافاً للمنتجات التي يمكن أن توجد بمعزل عن الأفراد والواقع أن هذه السمة تلقي بظلالها الواضحة على دورة حياة المعرفة لترتبط بدورة حياة صاحبها (المعرفة).

إن المعرفة بأشكالها ليست أشياء، ليس فقط لأنها غير ملموسة وإنما ما ينشأ عن هذه السمة من أنها لا تستهلك بالاستخدام ولا يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري عند البيع، وإنما تتوالد ذاتياً عن كل عملية بيع أو استشارة أو تبادل. وإذا كان الشيء هو مزيج ذرات صلبة، فإن المعرفة هي مزيج ناعم أثيري من الخبرات والمفاهيم والأفكار. وهذه السمة هي التي تجعل من الصعب تحديد أبعاد المعرفة قبل استخدامها وكذلك صعوبة القياس مقارنة بالأشياء التي تكون قابلة للعد والإحصاء وقابلة للنمذجة والتنبؤ.

كما يشير<sup>(2)</sup> (Housel and Bell) إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة وتشمل:

- إن المعارف يمكن أن تولد: إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة. وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
- المعرفة يمكن أن تموت: كما تولد فإنها تموت أيضاً. إن القليل جداً من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جداً من معرفتنا. لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص. وبعضها الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.
- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي، فإن أغلب المعارف ذات القيمة يتم الإمساك بها من أجل زيادة ثروة الشركات، وهذه الأخيرة تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية، شأنها شأن الملكية المادية.
- المعرفة متجددة في الأفراد: ليس كل المعرفة الموجودة في الشركات صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد فهناك معرفة فطرية متجددة (نحن مزودون بها كإمكانيات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة).
- المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً بالاعتماد على بعض الوسائل مثل: الأشرطة، الورق، وسائل التخزين الإلكترونية.

(1) الملكاوي ابراهيم الخلفاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص38.

(2) Housel. Thomas and A. H. Bell (2001), Measuring and Managing Knowledge, Irwin, Newyork, McGraw. Hill, pp:4-12.

- المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة المتجددة (الضمنية) والمعرفة الخارجية الصريحة، هناك أنماط أخرى من تصنيفاتها.
- ولكي تكون المعرفة مفيدة لا بد أن تتوفر فيه الخصائص التالية:<sup>(1)</sup>
1. يجب أن تكون معرفة وليست معلومات أو بيانات.
  2. يجب أن تكون متاحة لكل شخص يحتاج إليها في أي مكان وزمان (شفافية المعرفة) خاصة الأفراد في الأقسام التجارية والبحث والتطوير الذين يراعون حقوق الملكية الفكرية.
  3. يجب أن تكون مدخلات المعرفة ومخرجاتها بسيطة.
  4. يجب أن تكون اللغة واضحة ودقيقة وملئمة، أي استخدام الكلمات الواضحة والمعبرة عن المراد.
  5. يجب إدخال البيانات ذات العلاقة التي تخدم المنظمة بالشكل المطلوب والمحافظة عليها.
  6. يجب أن تدعم المعرفة والمعلومات عملية التعلم بالمنظمة.

---

<sup>(1)</sup> Hallsworth, Bob (2004), Measuring and Managing Knowledge, P:5.

## المبحث الثاني: المعرفة السوقية.

إن المعرفة السوقية من المواضيع الجديدة الداخلة إلى الفكر الإداري المعاصر، نظرا للدور المهم الذي تلعبه هذه المعرفة في بقاء ونمو منظمات الأعمال. حيث ليس هنالك حدود واضحة حول الأشكال التي قد تتخذها المعرفة السوقية أو ارتباطاتها، وبسبب تعدد الدراسات في هذا المجال خلال العقدين السابقين، فليس هناك من الباحثين من ينفي أهمية المعرفة السوقية للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.

## المطلب الأول: مفهوم المعرفة السوقية.

تعد المعرفة السوقية مجموعة من البيانات والمعلومات التسويقية يتم الحصول عليها من السوق، وتمثل ذلك الجزء من المنظمة والمنصب نحو إدراك أهمية هذا السوق.

إن تطبيق منهج المعرفة السوقية في المنظمة الحديثة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، تدفعها باتجاه الابتكار والتطوير والتوصل إلى منتجات، عمليات وأساليب جديدة تحقق للمنظمة ميزة تنافسية لا تقل قيمة وكفاءة عن أي مصدر آخر. وبذلك تشكل هذه المعرفة المادة الأساسية لظهور وتقديم الابتكارات وفقا لما هو مطلوب في الأسواق، وبما يتلاءم مع احتياجات ورغبات الزبائن.

أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة السوقية وتتركز مساهمتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة السوقية وفقا لمنظورهم الخاص. ويمكن توضيح عدد من التعريفات.

حيث عرفها في بداية الأمر (Emlen) على أنها: (1) مجموعة من المفاهيم والأنشطة التي تمثل مجموعة المعرفة المطلوبة للسوق.

كما عرفها أيضا (Li et Calantone) على أنها "معلومات منظمة ومهيكلية حول السوق، حيث تمثل المعلومات المنظمة نتيجة عملية منظمة مقارنة مع العملية الاعتيادية، أما المعلومات المهيكلية فتعني بأنها معلومات ذات معنى مقابل المعلومات التي لا تعتبر وثيقة الصلة بالموضوع". (2)

(1) Emlen.W.J (1958), "Let's export marketing Know-How" Harvard Business Review, p:70.

(2) Li Tiger, Calantone Rogerj, (1999), « The Impact of Market Knowledg Competence on new product, Advantage, Conceptualization and Empirical examination, Journal of Marketing, vol :01,n :62,p :14

كما أن هناك من اعتبر أن المعرفة السوقية يجب أن تتضمن المعرفة الكاملة بحاجات الزبائن وتفضيلاتهم في السوق وعوامل الجذب.<sup>(1)</sup> وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (1): يوضح مكونات المعرفة السوقية

مكونات المعرفة السوقية	تفاصيلها
الحاجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق منافع محددة لاتباع احتياجات السوق.</li> <li>تكييف الحلول الابداعية وفقا لحاجات السوق.</li> <li>توفر صناع معرفة أكثر مهارة ( محدثين).</li> </ul>
التفضيلات	<ul style="list-style-type: none"> <li>البحث عن المعرفة القادرة على إضافة القيمة.</li> <li>استعمال نماذج مبرمجة مسبقا لطلب المعلومات مبنية على المعرفة التكاملية للمواقف المسبقة.</li> </ul>
الجاذبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأشياء التي يريدونها الزبائن ويدفعون مقابلها.</li> <li>ادراك الأسواق وجود القيمة.</li> </ul>

Source : Carneiro, Alberto, (2000), « How dose Knowkedge Management influence innovation and competitiveness », Journal of Knowledge Management, vol :4, n :2, p :96

وقد عرفها Ackerman سنة 2000 أنها مجموعة عوامل بشرية وغير بشرية مثل الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والرؤى والأحكام والتوقعات والمناهج والطرائق والمهارات والبراعة التي يجري استخدامها في اكتساب المعلومات ثم تمييزها وتحديدتها وتفسيرها وتقديمها والقيام بعمليات التقييم والتقدير والتوقع وصناعة القرارات الى التصرف بصورة صحيحة.<sup>(2)</sup>

إضافة إلى ذلك فقد أشار (الملا والنمر) إلى أن المعرفة السوقية هي: تلك البيانات 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 في الزبائن والمجهزين وكذلك المنتجات المعروضة في السوق، وأيضا طبيعة المنافسة السائدة فيه وغيرها من القوى الأخرى المؤثرة.<sup>(3)</sup>

فالمعرفة السوقية ماهي الا معرفة المنظمة بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا، ومعرفة الزبائن تقتضي أن تكون المنظمة على معرفة تامة بالاتي: التغيرات التي يحتاجها الزبائن، التغيرات المحتملة في السوق، السلوك الشرائي للزبائن المحتملين. وأما معرفة المنافسين فينبغي أن تكون المنظمة على دراية تامة بالاتي: الاستراتيجيات التكنولوجية للتنافس، استراتيجيات التسويق للتنافس، نشاطات المنافسين، استراتيجيات المنتج الجديد

(1) Carneiro, Alberto,(2000), « How dose Knowkedge Management influence innovation and competitiveness »,Journal of Knowledge Management,vol :4,n :2,p :95

(2) لبرواري نزار عبد المجيد رشيد، (2013): التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص76

(3) النمر، درمان سليمان صادق، الملا حسن، محمد محمود حامد(2007): تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، دراسة في عينة من الشركات الصناعية، تيتوي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد3، العدد5، ص:18

للمنافسين. بينما معرفة التكنولوجيا تقتضي أن تكون المنظمة على معرفة تامة بنوعية التقنية المطبقة، سهولة استخدامها وكفاءة الكلفة فيها.<sup>(1)</sup>

وقد عرف Kotler المعرفة السوقية على أنها: مبدأ حقيقي يمرر عن المستهلكين والأسواق والمنتجات التي تساعد المنظمة على إنشاء علامات تجارية قوية ومنتجات سوق استراتيجيات توزيع وتسعير وتطوير منتجات جدي<sup>(2)</sup>.

وكحوصلة لما تقدم يمكن القول أن المعرفة السوقية تعبر عن مدى إلمام وفهم إدارة المنظمة لعناصر السوق الأساسية (الزبون، المنتج، المنافس والمجهز أو المورد) من أجل مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة بهدف اكتساب ميزة تنافسية تفسح لها المجال للاستمرارية أمام المنافسة الشرسة.

مما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل للمعرفة التسويقية حيث يمكننا أن نتفق مع المفهوم الذي أورده Lorenzo & Baalen للمعرفة التسويقية كون المعرفة السوقية مورد مهم للمنظمة وتتلائم مع التغيرات البيئية السريعة التي تشهدها منظمات الأعمال والتي تكون كفيلة باستغلال الفرص ومواجهة التحديات ومن شأنها بناء تسويق مبني على المعرفة ممكن التطبيق والقياس في الأسواق الجديدة، أي أنه يتصف بالاستباقية.

### 1- أهمية المعرفة السوقية:

يزداد اهتمام ادارة المنظمة بمعرفة السوق الذي تعمل فيه كلما تقدمت المنظمة في السوق، وذلك من خلال دورة حياتها في 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، تحول اهتمام المدراء إلى جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق لتدعيم معرفتهم به كوسيلة للمحافظة على موقعهم التنافسي.

ونظرا لأهمية المعرفة السوقية فقد أشار عدد من الباحثين إلى هذه الأهمية في الجوانب الأتية:<sup>(3)</sup>

1. إن امتلاك المعرفة السوقية سيؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة.
2. تعد المعرفة السوقية أساسا لامتلاك المنظمة لميزة تنافسية والمحافظة عليها، إذ أنها المصدر الوحيد المضمون للميزة التنافسية.
3. إن المعرفة السوقية هي مصدر مهم وأساسي لتحقيق وفورات اقتصادية كبيرة للمنظمة.
4. من خلال المعرفة السوقية يستطيع قسم البحث والتطوير في المنظمة تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة.
5. إن تحليل وفهم طبيعة عمل المنافسين واستراتيجياتهم، سوف يقدم للمنظمة رؤية مستقبلية عن التحركات المتوقعة للمنافسين.
6. إن المعرفة الجيدة بخصائص ومواصفات منتجات المنظمة سيؤدي إلى التقليل من الأخطاء في عمليات الإنتاج، وبالتالي تخفيض الكلف التي يمكن أن تتحملها المنظمة.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> Butle, C. V. D, Lievens, A, et Moenart, R.K (2001) « Market Knowledge, Social Capital and absorptive capacity. An Analysis of Knowledge, Spillovers with in marketing Departments, p :26

<sup>(2)</sup> درمان سليمان صادق، (2012): التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص300

<sup>(3)</sup> علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، (2011): المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص ص:52-53.

<sup>(4)</sup> Li Tiger, Calantone Rogerj, (1999), « The Impact of Market Knowledg Competence on new product, Advantage, Conceptualization and Empirical examination, Journal of Marketing, vol :01, n :62,p :16

7. إن معرفة خصائص ومميزات المجهزين وامكانياتهم سيؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة في الحصول على المواد الأولية اللازمة لاستمرار العملية الانتاجية بالكميات والنوعيات والأوقات والأسعار المناسبة.

8. تسهم المعرفة السوقية في تحسين أداء المنظمة، ففي ضوء المعرفة السوقية تستطيع المنظمة القيام بمسح عام للقوى العاملة فيها وتحديد الفجوات الموجودة وكذلك مستويات المهارة ووفرة التقنية وكذلك الوقوف على طبيعة عمل المنظمة في المستقبل.

9. إن رغبة المنظمة بأداء التزاماتها الاقتصادية والاجتماعية اتجاه المجتمع يتطلب منها معرفة المزيد عن توقعات أبناء ذلك المجتمع والذي يتحقق من خلال جمع المزيد من المعلومات الخاصة بذلك المجتمع وتحليلها.

10. إن 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 وأن تحتاط لها مسبقاً.

وحسب ( Probst ) فإن أهمية المعرفة السوقية تتجسد بالاتي:(1)

1. أدت زيادة حدة المنافسة بالأسواق وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة الى وجود ما يسمى حديثاً إدارة المعرفة التسويقية.

2. حدة المنافسة بين المنظمات التسويقية جعلت المنظمات توجه الاهتمام باستقطاب موظفين ذو كفاءات والاستعانة بها كقوة بديلة.

3. تتطلب تعقيدات السلع والخدمات المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافس ومن ثم الى ادارة معرفة قوية.

4. أصبحت المنافسة بين المنظمات التسويقية تعتمد على المعرفة التي تتمتع بها كل منظمة عن زبائنها ومنافسيها.

5. تساعد ادارة المعرفة التسويقية الجيدة المنظمة على تغيير استراتيجياتها.

6. تعد ادارة المعرفة التسويقية الفرصة الأولى لتحقيق الوفورات الاقتصادية والتطوير الحقيقي للأداء.

7. تمكن ادارة المعرفة التسويقية ادارة المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة وتلبية حاجات الزبائن من السلع والخدمات وتطويرها مما يؤدي بالنهاية الى تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

8. خلق ثقافة شاملة للمعرفة في المنظمة عن طريق تحديد قدرات المنظمة وحاجاتها المستقبلية.

ويمكن أن تتجلى أهمية المعرفة التسويقية في الاتي:(2)

1- تغلق الفجوة المعرفية بين المنظمة والزبون، لما يمثله من حصول المنظمة على المزايا المعرفية التي يحملها كل زبون ويمكن أن تحقق المنظمة التفاعل المباشر معه وبالتالي تحقق الميزة التنافسية.

2- تعد في جوهرها أساساً في انضباط العمل التسويقي لكونها تمثل ركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة المستمدة الى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة.

3- نشر المعرفة التسويقية في المنظمة من شأنها أن تؤدي الى تطوير الأداء التسويقي وبشكل يتفق مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية مسبقاً.

4- تعد سلاح تنافسي تتوافق مع الألفية الثالثة لمواجهة هجوم المنافسين.

(1) Probst. G (1998), Partial Knowledge Management :A model that work, Journal of knowledge management, vol :3,n :4,p :20.

(2) نزار عبد المجيد رشيد البرواري، (2013): التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص80

5- تعمل على تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.

ومن خلال ما تقدم نرى أن منظمات الأعمال المتواجدة حالياً بالأسواق هي بحاجة حقيقية وماسة إلى أن تكون لديها قاعدة معلومات دقيقة ووافية عن أسواقها بما يمكنها من معرفة هذه الأسواق عن كثب نظراً للتغيرات المفاجئة في رغبات الزبائن وميولهم بسبب العديد من المنتجات الجديدة والمبتكرة التي تدخل إلى هذه الأسواق والناجمة عن التطورات التكنولوجية الهائلة، كما في حال تقديم خدمات للزبائن عبر الشبكة العالمية للانترنت والتجارة الإلكترونية. هذا فضلاً عن حاجة المنظمة للتنبؤ بالتحركات الهجومية غير المتوقعة للمنافسين من أجل اتخاذ ما يلزم من خطوات واحتياطات لمواجعتها والتقليل من خطورتها على موقع المنظمة التنافسي في السوق. فضلاً عن حاجة المنظمة إلى معرفة المجهزين بشكل تفصيلي ومكثف يضمن حصولها على كل ما تحتاج إليه من أجل استمرار عملياتها الإنتاجية دون توقفات أو عراقيل والتي ينعكس وجودها بشكل سلبي على قدرة المنظمة للايفاء بطلبات عملائها المتفق عليها مسبقاً، ومن ثم التأثير السلبي على سمعة المنظمة في السوق.

2- متطلبات تطبيق المعرفة السوقية.

إن للمعرفة السوقية دوراً بارزاً في إنجاز أداء المنظمة وتحسينه، وحل المشكلات وصنع القرارات الرشيدة الأمر الذي يساعد في تحسين كفاءة أداء المنظمة وفعاليتها<sup>(1)</sup>، وكل هذا يعكس أهمية قيام المنظمة في بناء نظام قاعدة معلومات خاص عن الأسواق التي تتعامل معها لكي تتمكن المنظمة من تقادي التوجهات العكسية التي يفرضها السوق على المنظمة.

وتوجد هناك عدة أسس يتعين على المنظمة أخذها بنظر الاعتبار عند بناء القاعدة الخاصة بمعرفتها السوقية وهي:<sup>(2)</sup>

1. **التجربة في السوق:** وهذه التجربة تتجلى من خلال الاختبارات التي تجريها المنظمة في السوق والتي يتم فيها قياس كمية الطلب، وقوة المنافسة، وعدد الزبائن، ونوعية المنتجات المعروضة، ومستوى التقنية المستخدمة، وحجم الخزين.
2. **التفاوض مع الوسيط:** يقصد بالوسيط هنا مقدم المعلومات، ولا يشترط أن يكون مقدم المعلومات شخصاً معيناً، بل هو أي شخص سواء أكان طبيعياً أو معنوياً تستطيع من خلاله المنظمة الحصول على المعلومات الكافية عن السوق لغرض بناء تصور كاف عن ذلك السوق.
3. **المعرفة بالسوق نتيجة الخبرة:** والتي هي نتاج المعلومات المجمععة عن السوق وكلما كانت المعرفة السوقية أفضل كان بإمكان المنظمة أن تصنع قراراتها بصورة جيدة وكذلك الحصول على المقارنات المرجعية للسوق، لذا فإن زيادة المعرفة السوقية يؤدي بالنتيجة إلى زيادة الثقة لدى صانع القرار الإستراتيجي للمنظمة.

(1) أبو غنيم، أزهار عبد الزهرة، (2007)، "المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما على الأداء التسويقي-دراسة حالة في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية"، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ص:42.

(2) علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، (2011): المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 54

## المطلب الثاني: بعض المفاهيم ذات الصلة بالمعرفة السوقية.

### 1- 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 الانسحاق لتوجهات السوق وأحكامه انصياعا لحقيقة واجهتها المنظمات العالمية ممثلة بعد تطابق حساباتها مع توقعات السوق وبالتالي فشلها في تسويق منتجاتها الأمر الذي يحتم عليها البحث عن ممارسات ومعالجات يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها وهو ما يمثل جوهر المعرفة التسويقية.

### المفهوم والتعريف:

لقد تم تناول مفهوم المعرفة التسويقية في العديد من الدراسات من طرف عدد كبير من الباحثين، حيث تنوعت صياغاتهم وفقا لمنظورهم الخاص وخلفيتهم العملية الا انهم لم يستطيعوا توفير أرضية مشتركة لفهم طبيعة المعرفة التسويقية بعد دراسات معمقة ومستفيضة دامت عشرات السنوات. وسنستعرض فيمايلي بعض تعاريف المعرفة التسويقية من منظور عدد من الباحثين في الجدول التالي:

### الجدول (2) : تعريف المعرفة التسويقية حسب عدد من الباحثين.

التعريف	الباحث	السنة	الصفحة	التعريف
مجموعة عوامل بشرية وغير بشرية مثل الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والرؤى والأحكام والتوقعات والمناهج والطرائق والمهارات والبراعة التي يجري استخدامها في اكتساب المعلومات ثم تمييزها وتحديدها وتفسيرها وتقديمها والقيام بعمليات التقييم والتقدير والتوقع وصناعة القرارات الى التصرف بطريقة صحيحة.	Ackerman نقلا عن أبو غنيم (2007:34)	2000	86	1
المرشد المنظم لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات.	Kok et vanzy	2002	4-1	2
عملية توظيف ذهني لما تركم من ممارسات متعارف عليها بين التسويقيين ممارسي مهنة التسويق.	أبو غنيم	2007	34	3
كل من المعرفة المعلنة والمعرفة الاجرائية التي تشمل التفكير والتنفيذ التسويقيات في المنظمة.	Kohl backer florian	2008	628	4
الضابط أو القانون الذي يسهم في عملية ادراك وتحليل نوع التسويق المطلوب والممكن تحقيقه والتي لها علاقة بامكانات وموجودات المعرفة وعمليات التخطيط والمتابعة والاجراءات للعمل على تطوير امكانات وموجودات التسويق بما يخدم ويحقق الأهداف التنظيمية.	Acroush et Al mohamod	2010	42	5

المصدر: نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي(2013) التسويق المبني على المعرفة، مدخل الأداء التسويقي المتميز-دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص75-77.

كما أن هناك من يعرف المعرفة التسويقية بأنها تلك المعرفة المتعلقة بعملائها ومنافسيها.<sup>(1)</sup> وهي أيضا: "المعلومات المتعلقة بالبيئة التسويقية والمتعلقة خصوصا بالعملاء وهي المنشطة لمعرفة المنظمة."<sup>(2)</sup>

ان ادارة العلاقة مع الزبون تمثل جوهر العلاقة التسويقية، وبالتالي فانها تحدد معرفة المنظمة بزبائنها الحاليين والمحتملين من خلال سلوكهم الشرائي وبالتالي فانها تتموضع بقوة في تفاعلها الحقيقي مع الزبئن اكثر مما هو عليه انتهاج الأطر النظرية للتعامل مع سلوك الزبون.<sup>(3)</sup>

بناء على الجدول أعلاه يتضح عدم وجود اتفاق بين المفكرين على مفهوم محدد للمعرفة التسويقية. الا أنه وبناء على ما ورد يمكن تعريفها بكونها (ممارسة ومعالجة المعرفة وشأنها في ذلك شأن أية أعمال أخرى في المنظمة يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها). وانطلاقا مما سبق يمكن اجمال المعرفة التسويقية في سبعة مفاهيم وستة أنشطة نوضحها في الشكل التالي:

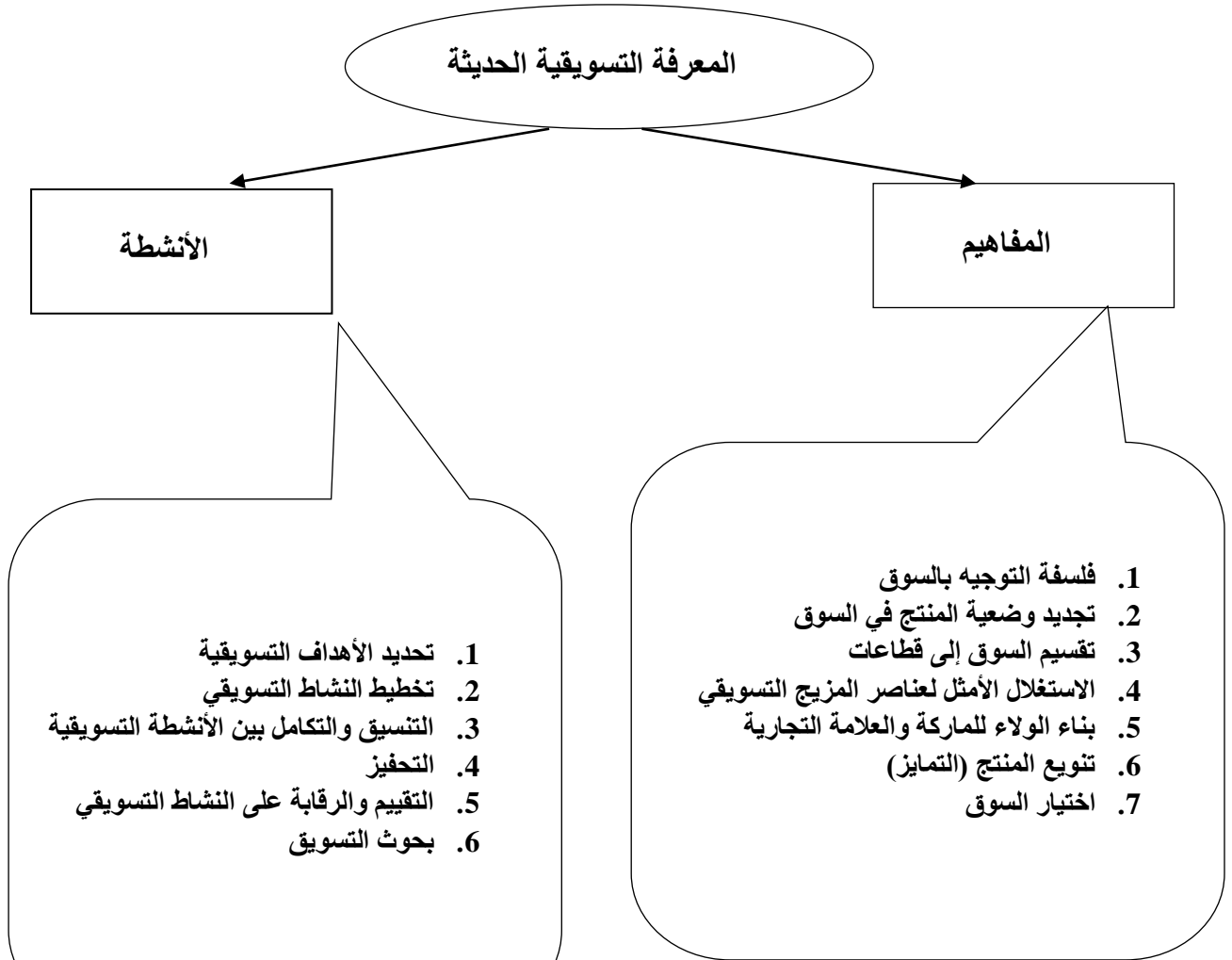
---

<sup>1</sup> G.S.DAIL (1994), The capabilities of market\_ driven organization , journal of marketing, october1994.ppm37-42.

<sup>2</sup>I-Nonaka (1994) A Dynamic theory of organizational knowledge creation, organization science, p :27.

<sup>3</sup> حسن حسين عجلان (2005)، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص70.

الشكل (3): المعرفة التسويقية الشاملة



المصدر: صالح بن عبد الله الملحم، (2004): إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع السعودي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

وفيما يلي شرح لـ مفاهيم وأنشطة المعرفة التسويقية<sup>(1)</sup>.

- المفاهيم التي تتضمنها المعرفة التسويقية:
  - فلسفة التوجه بالسوق: من خلال تنظيم أنشطة المنظمة وفقاً لمتطلبات السوق.
  - تحديد وضعية المنتج في السوق: من خلال مراقبة المنتج في السوق وضرورة أن يكون متوافقاً مع حاجات المستهلك وطبيعة السوق.
  - تقسيم السوق إلى قطاعات: لتمكين المنظمات من إجراء دراسات تسويقية يتطلب الأمر تقسيم السوق إلى قطاعات.

(1) رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي (2010) المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسي- دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، العدد 100، مجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص (87-88).

- الاستغلال الأمثل لعناصر المزيج التسويقي: من خلال ايجاد ترتيبية مثلى تحقق الاستفادة القصوى من العناصر الأربعة للمزيج التسويقي.
- بناء الولاء للعلامة التجارية: من خلال خلق القناعة لدى الزبون باستمرار التعامل مع منتجات المنظمة.
- تنويع المنتج: اظهار منتجات المنظمة بصورة متميزة ومختلفة عن مثيلاتها المنافسة.
- اختبار السوق: من خلال عدم طرح المنتج في السوق بشكل عشوائين، وانما من خلال اختباره في سوق محددة للحصول على نتائج أولية

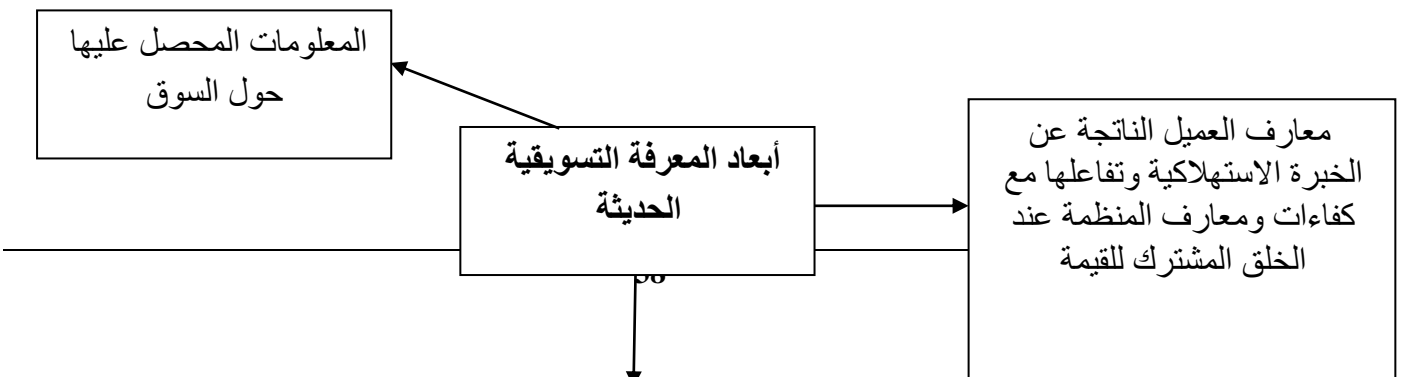
\* **الأنشطة التسويقية:** والتي تتضمن مجموعة ممارسات تقوم بها المنظمة تتمثل بالاتي:

- تحديد الأهداف التسويقية: ينبغي تحديد طبيعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها ووضع المعايير الحاكمة بالشكل الذي يسهم في وضوحها وسهولة تحقيقها.
- تخطيط النشاط التسويقي: وضع خطط مدروسة ومحكمة تبين الأهداف التسويقية وسبل تحقيقها .
- التنسيق والتكامل بين الأنشطة التسويقية: ايجاد اليات للتكامل بين مختلف الوظائف التسويقية بما يحقق أهداف المنظمة.
- التحفيز: يتمحور التحفيز باتجاهين، الأول تحفيز الزبون باستخدام وسائل الترويج المختلفة، والثاني تحفيز القائمين على تنفيذ الأنشطة التسويقية.
- التقييم والرقابة: بغية انجاح الأنشطة التسويقية يتطلب الأمر تقييمها بشكل عقلاني الحكم على مدى التزامها بالخطة التسويقية من عدمه وتشخيص الانحرافات بغية احتوائها ومعالجتها.
- بحوث التسويق: ان الحكم على مدى فعالية أنشطة المنظمة يتقرر من خلال نتائج البحوث التسويقية التي تقوم باجرائها المنظمة في مجالات شتى ترتبط بواقع عملها وأنشطتها بما يعزز من المخزون المعرفي الذي تمتلكه.

## 2- المعرفة التسويقية الحديثة:

لم تبق المعرفة التسويقية مختصرة في جمع المعلومات التسويقية وتنظيمها وإدارتها، الشيء الذي يضمن حسن تناقلها بين الأفراد والإستفادة منها. بل تعدى ذلك إلى تفعيل أكبر لدور الزبون في خلق هذه المعرفة من خلال الإستفادة أكثر من العلاقات معه. حيث تحولت المعرفة التسويقية الحديثة من مجرد عملية لتوفير المعلومات التسويقية وإدارة هذه المعلومات (إدارة المعرفة التسويقية) إلى التمثيل الثلاثي الأبعاد للمعرفة التسويقية وهو ما يطلق عليه اليوم بـ: 3D Knowledge Marketing و تتمثل هذه الأبعاد في: أنظمة المعلومات التسويقية التي تعمل على تنظيم المعلومات التسويقية بأحدث التكنولوجيا، ثم إدارة المعرفة التسويقية بعد تحويل المعلومات التسويقية إلى معرفة تسويقية حقيقية يمكن استخدامها أما البعد الآخر للمعرفة التسويقية الحديثة هو إشراك الزبون في العملية التسويقية من خلال الاعتماد على كفاءاته وخبرته الاستهلاكية وكفاءات المنظمة، ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة للمعرفة التسويقية الحديثة من خلال الشكل الموالي...

الشكل (4): يوضح أبعاد المعرفة التسويقية الحديثة.



**Source :** Oleg Curbatov et marie louyot-G : « Le 3D Knowledge marketing et la co-création dans le domaine des services intervention au colloque international organisé par CESEM, centre de recherche de HEM, et L'IAE LYON le marketing comme un point de repère, marrakeche le 8 et 9 décembre 2011, p4

نلاحظ من خلال الشكل اعلاه ان المعرفة التسويقية الحديثة تقوم على 3 ابعاد هي: نظام المعلومات التسويقية، ادارة المعرفة التسويقية وإشراك الزبون في خلق القيمة.

#### • نظام المعلومات التسويقية:

نظرا للتطورات الحديثة وبسبب تواجد المنظمات في بيئات تنافسية سريعة التغير، أصبح لزاما عليها ضرورة وضع أداة تساعد في التسيير وتسمح بالتدفق المستمر والمنتظم للمعلومات يسمى بنظام المعلومات التسويقية.

ومفهوم نظام المعلومات التسويقية ليس حديث العهد، حيث قام Kotler في سنة 1966 بدراسة الموضوع، ومن ثم تناوله مفكرون آخرون في سنوات لاحقه.

يعرفه كوتلر بأنه " الهيكل المستمر والمتفاعل من الأفراد والتجهيزات والإجراءات يهدف إلى جمع، تصنيف تحليل وتقييم ونشر المعلومات الملائمة في الوقت المناسب (الآتية من مصادر داخلية وخارجية من المؤسسة) والموجهة لخدمة القرارات التسويقية(1)

يعرف أيضا بأنه: مجموعة منظمة من مصادر وطرق معالجة المعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسة والبيئة(2). كما يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقية أيضا بأنه: "عملية تتضمن التفاعل المركب بين المتخصصين والآلات المستخدمة لضمان جمع وتحليل وتدفق المعلومات التسويقية من المصادر الداخلية والخارجية واللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية، تحت الظروف المختلفة(3)

وعرف أيضا بأنه: ذلك النظام الذي يساعد منظمات الأعمال على مراقبة الأسواق وتطوير الاستراتيجيات التسويقية وكذلك العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجيات كما يحقق أيضا التنسيق والتكامل ما بين الأنشطة الخاصة بالمؤسسة كالتسويق والإنتاج والبحث والتطوير والموارد البشرية.

كما يتكون نظام المعلومات التسويقية من منظومة متكاملة من محيط التسويق وقنوات التوزيع ومدراء التسويق ومستخدمي المعلومات(4)

يلاحظ من التعاريف السابقة أن التعريف الأخير هو الأشمل لمفهوم نظام المعلومات التسويقية كما يلاحظ أيضا أن هناك إتفاق بين أغلب الكتاب على دقة معلومات النظام ووصولها في الوقت المناسب لأصحاب

(1) Kotler Philip et Dubois Bernard, (2003), Management Marketing, pearson Education, paris p137

(2) Lendrevie jaques Levy Julian, London Denis ; Marcator, 7<sup>eme</sup>  dition, Edition Dollaz, Paris 2003, p 1142.

(3) غالب محمد البستجي(2011): أثر كفاءات نظام المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 08.

(4) محمد عبد الله العوامرة (2012): بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص51

القرار، إذن فنظام المعلومات التسويقية يمثل الشريان الذي يربط وينسق ما بين جميع الأنشطة التسويقية في المؤسسة (البحث، التطوير، الإنتاج) ولا يوجد نظام معلومات تسويقي واحد يتوافق مع كل المنظمات، مما يستوجب على كل منظمة إنشاء نظام تسويقي يتوافق مع حاجاتها للمعلومات الخاصة بها وباحسن الطرق الممكنة.

• **إدارة المعرفة التسويقية:** للحديث عن إدارة المعرفة التسويقية لا بد من الإشارة إلى كونها تمثل جزءا متاخلا مع إدارة المعرفة الكلية للمنظمة، إلا أن إدارة المعرفة التسويقية تتداخل مع التسويق في كونها منصبة على إدراك وفهم متغيرات السوق أو ما يسمى بالبيئة التنافسية للمنظمة بكل أجزائها فمن خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق قاعدة بيانات تضم المعلومات عن أجزاء السوق وموقع المنتج وقوة المنافسين إضافة الى المعلومات عن الزبون من سلوكيات الشراء واختيار العلامة التجارية والولاء للمنتج، سيشكل لنا ذلك الأساس للمعرفة التسويقية، وبمرور الزمن ستحقق المنظمة تراكم معرفي في هذا الاتجاه، وهذا ما يساعدها على اتخاذ القرارات التسويقية مثل استهداف أسواق جديدة، تحليل المنافسين في الأسواق، تحديد خصائص المنتج، اختيار مجهزين مفضلين للعمل معهم.....)

وتشمل المعرفة التسويقية المورد الأكثر أهمية للمنظمة للتعامل مع بيئتها الخارجية على وفق قدراتها الداخلية، وستكون لدى المنظمة فرصة أكبر في استخدام قدراتها المميزة لتشكيل وتدعيم تميزها.

وبناء على ذلك **تعرف إدارة المعرفة التسويقية** على أنها: «أحد مهارات المنظمة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية».

حيث تشمل المعرفة التسويقية تداخلا بين إدارة المعرفة والتسويق وعليه يمكن القول أن إدارة المعرفة التسويقية هي « الإدارة التي تعنى باكتساب وتنظيم قاعدة معلومات عن بيئة المنظمة التنافسية وتمكين العاملين من التشارك بتلك المعلومات وتحويلها إلى معرفة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بتحليل الأسواق والمزيج التسويقي<sup>(1)</sup>

#### • إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية:

تعتبر عملية إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية من المداخل الحديثة في منظومة المعرفة التسويقية، فبعد أن أصبح التوجه بالسوق هو الاتجاه الذي تبنى عليه جميع الاستراتيجيات والأنشطة التسويقية، تعدى دور الزبون في الحلقة التسويقية كونه مجرد ذلك المتعامل المعبر عن حاجاته ورغباته وإشباعها بالاستهلاك النهائي للساعة بل أصبحت لديه إمكانية لتقديم الكثير من المعارف التسويقية المنظمة من خلال تطوير المنظمة لعلاقتها معه إلى حد إعطائه ذلك التفويض الذي يستطيع بواسطته تحديد التشكيلات الإنتاجية الموجهة إليه وهنا يتضح جليا البعد الثالث للمعرفة التسويقية الحديثة وهو ضرورة بناء علاقة دائمة مع الزبون، حيث تقوم بتوجيه كفاءات المنظمة لتحليل خبرة الزبون في الاستهلاك للاستفادة منها في إنتاج ما يحتاجه.

يتطلب إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية من المنظمة معرفة الزبون أولا. وتكون هذه المعرفة أكثر فاعلية بحسن إدارتها وهيكلتها مثل جميع الأنشطة التسويقية الأخرى وبعد ذلك تعمل على خلق معرفة مشتركة معه لإشراكه في خلق المنتجات وتحسينها وهي التي تعبر على قيمة مضافة يشترك فيها كل الأطراف الفاعلة من المنظمة إلى الزبون ويتم الخلق المشترك للقيمة بتفعيل دور كفاءات الزبون وخبراته الاستهلاكية في خلق المعرفة التسويقية.<sup>(2)</sup>

(1) تامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان (2006): إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة لأعمال المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص:07

<sup>2</sup> محمد الزيادات، (2008): إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص:103.

### المطلب الثالث: التسويق المبني على المعرفة.(1)

ان تشكيل وانتقال المعرفة في بيئة الاعمال والتعاون المشترك والمتداخل لنظريات التسويق المبنية على المعرفة تعد من الأمور الحاسمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والكفيلة ببقيائها واستمرارها، كما أن أنشطة التسويق هي من ضمن أكثر أجزاء المنظمة كثافة بالمعرفة، إذ أظهرت الدراسات السابقة بأن تطبيق مفاهيم المعرفة التسويقية تبرهن فاعليتها في أداء المنظمة، فضلا على افتقار التسويق الى إطار مبني على المعرفة وضعف توضيح العمليات التسويقية المبنية على المعرفة. وتعد المعرفة التسويقية هي الخطوة الاولى لبناء مثل هذا الاطار.

#### التعريف:

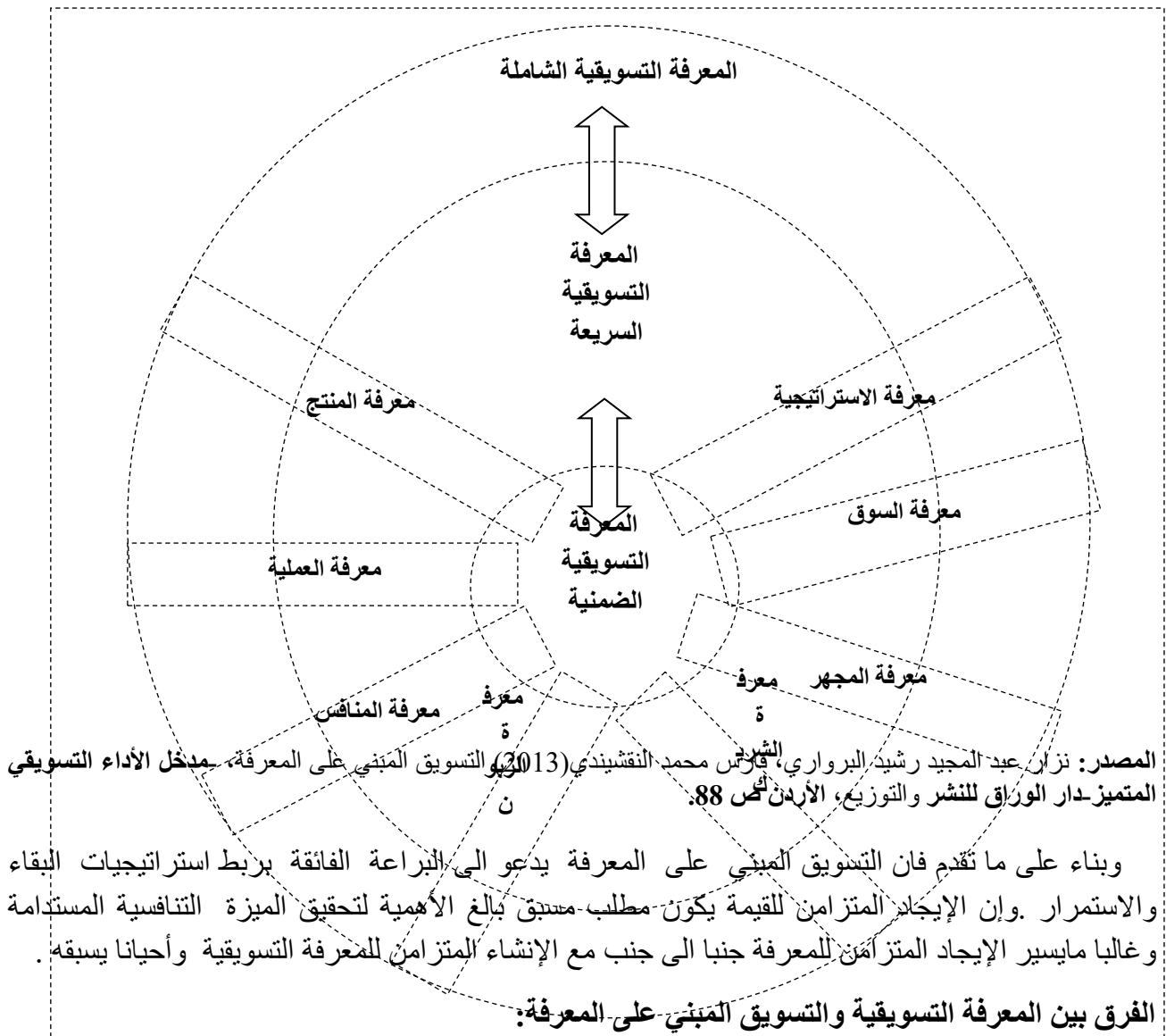
ويعرف التسويق المبني على المعرفة بأنه (التسويق الذي يستفيد من معرفة البيئتين الصغرى والكبرى لوحدة أو وظيفة التسويق في المنظمة).

وفي السياق ذاته يطلق على التسويق المبني على المعرفة بالتسويق الشامل. ويعرف أيضا بأنه: "إدارة التسويق بمنظور المعرفة الذي يركز على الاستغلال أو الاستثمار (المشاركة والتطبيق) والاستكشاف (الإنشاء والايجار) فضلا عن التكوين المتزامن للمعرفة التسويقية من خلال شبكة العلاقات المتبادلة مع الأطراف المختلفة والمعرفة عن الزبائن والمنافسين والموردين والشركاء والمساهمين لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها مع الاخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة من ثقافة المنظمة ومستوى الثقة وضمنية المعرفة. ومن اجل تطوير النموذج الشامل لنقل المعرفة التسويقية فانه من الضروري تحديد النماذج الخاصة بانتقال المعرفة التسويقية بين مدراء التسويق والتي لا بد أن يجدها المدراء بأنفسهم في مجالات التسويق المختلفة .

ويمكن تعزيز التعريف الاجرائي بالشكل الموالي الذي يعبر عن مكونات وأبعاد التسويق لمبني على المعرفة (المعرفة التسويقية الشاملة).

(1) درمان سليمان صادق، (2010): التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ص 315.

الشكل (5): يوضح أبعاد التسويق المبني على المعرفة.



نلخص أهم الفروقات حسب مجموعة من المحاور تشمل الظهور الأكاديمي، الاستناد، تناول المؤلفين جوانب الدراسة البحوث الميدانية، الأنواع والعمليات في الجدول الموالي:

الجدول (3): يوضح أهم الفروقات بين المعرفة التسويقية والتسويق المبني على المعرفة

المحاور	المعرفة التسويقية	التسويق المبني على المعرفة	المؤلف
الظهور الأكاديمي	سبق ظهور التسويق المبني على المعرفة حيث تناولة لأول مرة Emeler سنة 1985	تلا ظهور المعرفة التسويقية حيث تناوله لأول مرة 2007 Kohlbacher	أبوغنيم 2007 Kohlbacher 2007
الإستناد	إستندت في ظهورها على مفهوم إدارة المعرفة	إستندت في ظهورها على المعرفة التسويقية والعمليات التسويقية	أبوغنيم 2007 Kohlbacher 2007

البكري 2004 الملحم 2004 أبو غنيم 2007 Fohlbacher 2007 Cader 2007	عدد قليل منهم Kohlbacher Cader	متعددين منهم. Elemon .dshpands Yovayek. Dadzi Maihotrra.song.Ojah et Han البكري، أبو غنيم، الملحم وغيرهم	تناول المؤلفين
Wierenga2002 أبو غنيم 2007 الملحم 2004 Abrowsr et Al mohammad 2010	العمليات التسويقية المبنية على المعرفة المتمثلة ب (PDM. SCM.CRM) إدارة سلسلة التوريد:SCM إدارة تطوير المنتجات: PDM	المفاهيم والانشطة التسويقية. صيغ المعرفة التسويقية. المعرفة التسويقية التطبيقية. المعرفة التسويقية الأكاديمية. الموجودات القدرات	جوانب الدراسة
حدود إطلاع المؤلف بالاعتماد على المصادر الواردة ضمنا	ضئيلة	متعددة	البحوث الميدانية
Wright et kearm 98 Rossir 2001 البكري 2004 أبو غنيم 2007	المعرفة الشمولية ( المعرفة الصريحة والضمنية، معرفة الاستراتيجية. معرفة المنافس، المنتج، الشركاء و غيرها	متعددة ومتغيرة	الأنواع
أبو غنيم 2007 kohlbacher 2007 Cader 2007 Halliday2007	أغلب العمليات المتفق عليها هي (PDM.SCM.CRM) يضيف إليها البعض عمليات ثانوية مثل : MIS وMR	هي نفس عمليات إدارة المعرفة والتي لا يوجد هنالك إتفاق بين المؤلفين على عددها وترتيبها ومنها مثلا: خزن المعرفة نشر المعرفة، تطبيق المعرفة وإسترجاع المعرفة .	العمليات

المصدر: درمان سليمان صادق(2010):التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،الأردن،ص328.

### المبحث الثالث: أبعاد المعرفة السوقية.

تسعى منظمات الأعمال الحريصة على نجاحها وتفوقها في الحصول على المعلومات والمعرفة لمجالات السوق كافة، إذ نجدها تسعى إلى معرفة الزبائن الذين يتعاملون معها، وإلى معرفة المنافسين لها في نفس الصناعة التي تعمل فيها، وكذلك معرفة طبيعة وخصائص ومميزات مصادر التجهيز التي تتعامل معها المنظمة، ومعرفة المنتجات الجديدة التي يحتاجها السوق. وهذه المعرفة ستتمكن المنظمة من تحقيق التعامل الناجح والتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرار وقد شجعت العولمة المنظمات على تطوير أبعاد جديدة تمكنها من الحصول على عوائد غير اعتيادية في الأسواق العالمية، والتي تهتم بإنشاء ميزة تنافسية للمنظمة في تلك الأسواق، وهذه الأبعاد تتجسد بـ (معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المنافس، ومعرفة المجهز).

### المطلب الأول: معرفة الزبون:

وهي أحد الأبعاد الحيوية والمهمة للمعرفة السوقية وقد ازداد الاهتمام بمعرفة الزبون مع تطور مفهوم التسويق نفسه. فقد انتقل هذا المفهوم من المفهوم البيعي الذي يعتمد على فلسفة البحث عن أسواق للسلع التي كانت المنظمات تقوم بإنتاجها، إلى المفهوم الحديث للتسويق الذي اعتمد فلسفة جديدة تعتبر أن الزبون، والزبون فقط هو الذي يحدد جودة السلع المطلوبة، وهذا المفهوم الجديد للتسويق أدى إلى زيادة الاهتمام بدراسة ومعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم من السلع والخدمات والعمل على إشباعها لتحقيق رضاهم.

### أولاً- مفهوم معرفة الزبون:

لقد تناولت أدبيات الإدارة اهتمام الباحثين والكتاب بهذا المفهوم، ويعد هذا الاهتمام تحولاً جذرياً من المنظور الداخلي للتفوق على أساس العمليات إلى منظور التفوق على أساس الزبون، ويشير هذا المفهوم إلى مجموعة النشاطات السلوكية التي تعمل على إيجاد معرفة الزبون وارتباط ذلك بالحاجات الأساسية للمنتجات التي تنتجها المنظمة الآن وفي المستقبل.

لقد تم اعتبار معرفة الزبون منذ فترة طويلة في التسويق على أنها مصدر مهم يمكن إدارتها لدعم عملية البحث والتطوير وذلك لتحسين التحديث وتسهيل التحسس بفرص التسويق المحتملة. وكذلك لدعم علاقات الزبون على المدى البعيد.

تعرف معرفة الزبون بأنها: "فهم حاجات الزبون المتجددة والتفاعل معه من أجل تعقب سلوكه، وتقديم القيمة التي ترضيه واكتساب القيمة التي ترضي المنظمة والتي تتضمن معرفة من الزبون ومعرفة حول الزبون ومعرفة الزبون.<sup>(1)</sup>

وتعرف أيضاً معرفة الزبون حسب (Murillo et Annabi) بأنها: المعرفة التي يجب أن يملكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يتم شراؤها. كما يعرفانها أيضاً بأنها: المعرفة التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون على اتخاذ قرار الشراء.<sup>(2)</sup> وأشار Barney أن على المنظمة أن تفهم وتعامل معرفة الزبون على أساس أنها حزمة أو مجموعة من المصادر الفريدة من نوعها أو الكفاءات وهذه الكفاءات يتم البحث عنها في عقول وأذهان الزبائن بدلاً من البحث عنها في رؤوس الموظفين، وتشير معرفة الزبون إلى درجة فهم المنظمة لزبائنها، من حيث احتياجاتهم ورغباتهم، وكيفية إشباعها. كما يشير

(1) Kok et Vanzyl (2002), « The relationship between knowledge management and business intelligence and customer relationship management, p :8.

(2) Murillo, M. Garcia et Annabi, H, (2002) « Customer Knowledge Management », Journal of the Operational Research Society, vol :53, n :8, p :876.

هذا المفهوم إلى جمع وتحليل المعلومات التي تحتاجها المنظمة عن الزبائن لإدراك احتياجاتهم وتوقعاتهم من أجل بناء علاقة قوية معهم، ومعرفة الزبون يمكن اختصارها بالجوانب الآتية:

- المعرفة حول علم المصطلحات أي ماذا يعني هذا المصطلح.

- المعرفة الخاصة بالعلامة التجارية للمنتج.

- المعرفة حول قواعد استخدام المنتج.

وهذا يعني أن خبرة الزبون هي مصدر أساسي من مصادر المعرفة الخاصة في المنظمة لذا يجب أن تحظى بعناية فائقة من قبل إدارة المنظمة ووضعها في سياق واضح ومحدد. فالمنظمات يجب أن تقيّد من زبائنها لرصد التغيرات الحاصلة في السوق ومعرفة ما حدث إذ أن هذه المتغيرات أول ما تحدث لدى الزبائن في الغالب ومن ثم في المنظمات لذا يعد الزبون أحد أهم مصادر المعرفة للمنظمات الأعمال.

كما أشار (الجنابي) بأن مفهوم معرفة الزبون هي عبارة عن الجهود المبذولة من قبل المنظمة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها باتجاهين من المنظمة إلى الزبون وبالعكس وصولاً إلى تعزيز علاقة الزبون بالمنظمة وبما يحقق رضاه وولاءه.<sup>(1)</sup>

وتحتاج المنظمات إلى قاعدة تكنولوجيا المعلومات ومداخل أخرى من معرفة الزبون لمخاطبة حاجات الزبون، وعموماً تساعد على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من خلال السماح لها باستكشاف الفرص الناشئة عن طلبات واحتياجات الزبائن وتلبيتها بأسرع وقت ممكن مما ينعكس بدوره على الأداء التسويقي للمنظمات، وبناء على ذلك نرى بان معرفة الزبون ما هي إلا محاولة من قبل المنظمات لدراسة الزبون وفهمه من حيث احتياجاته ورغباته والعمل على إشباعها، إذ أن المعرفة الجيدة للزبون هي أحد أهم السبل التي تكسب المنظمة ميزة تنافسية طويلة الأمد.<sup>(2)</sup>

## ثانياً- أنواع الزبائن:

إن المنظمة تقوم بممارسة نشاطاتها المختلفة وتتفاعل مع زبائنها باعتبارها كياناً اجتماعياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، ولبناء علاقة مستدامة وقوية عليها أن تعتمد على كيفية التعامل مع عملائها وذلك لاختلاف أنماطهم الشخصية والنفسية والثقافية التي تحدد سلوكهم، وفي هذا الجزء سنقدم بعض من الأنماط الشخصية للعملاء مع اقتراح بعض طرق التعامل مع سلوك كل نمط:

1. **العميل السلبي Passive Customer:** وهو العميل الذي يتصف بالخجل والمزاجية وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه وبقظة، كما أنه بطيء في اتخاذ القرارات واعطاء الردود لما تطرحه عليه من أسئلة. ويعتقد هذا العميل أن الوقت الذي قضيه معه يمنحه فرصة لتقليل الخطر الذي يدركه فيما سيتخذه من قرارات.

• **طريقة التعامل المقترحة:** على العامل أن يكون صبوراً ويحاول أن يصل إلى الأسباب التي تجعله متردداً في اتخاذ قراراته ومسايرته للوصول إلى ما يحقق رغباته وذلك بتعميق قناعته بما يقول هذا العامل.

2. **العميل المتشكك Skeptical Customer:** تتصف شخصية هذا النوع من العملاء بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة في الآخرين ولهجة تهكمية تنطوي على السخرية لما تقوله له، ويحاول دائماً طلب البرهان لكل ما يقال له.

(1) الجنابي، أميرة هاتف حدادي: (2006) " أثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص:50.

(2) فارس محمد فؤاد النقشبدي، (2015): تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.

- **طريقة التعامل المقترحة:** محاولة عدم مجادلته فيما يقول ومحاورته بطريقة تزيل بها شكوكه وتردده وبالتالي اكتساب الثقة منه.
- 3. **العميل المغرور Egotistical Customer:** وتتميز شخصيته على أنه يحس دائما بأنه يعرف كل شيء ومبالغته في ذلك مما يشعره بالافراط في الثقة بنفسه وقد يستغل ذلك في أخذ موقع مسيطر ومتميز ولهذا فإنه يبدو دائما على عجله من أمره مما يعيق لك عمك كما أنه يثار بسرعة ولا يسأل كثيرا.
- **طريقة التعامل المقترحة:** الحرص على مسابرتة في الحديث ومجاملة آرائه واقتراحاته، ومحاولة انهاء معاملته بسرعة والابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف وأيضا انتزاع زمام المبادرة في الحوار معه، واستخدام عبارة (نعم ... ولكن ...) (1)
- 4. **العميل الثرثار Talkative Customer:** يعتبر هذا النوع من العملاء صديقا مجاملا وذلك لرغبته الكبيرة في الحديث مع الآخرين، وتتطوي شخصية هذا العميل على نزعة للاستحواذ على ما يدور من حوار بينك وبينه حيث يمكنه استمالتك وجرك الى أحاديثه إن لم تكن حريصا وحذرا.
- **طريقة التعامل المقترحة:** يجب معاملته بحرص وحذر أثناء الحديث معه والإمساك دائما بزمام المبادرة في الحديث وعدم اعطائه الفرصة في التحدث الا عند الموقع الذي يساعدك في الحصول على خلاصات تريدها أنت.
- 5. **العميل المتردد Indecisive Customer:** يتصف هذا النمط من العملاء بعدم القدرة على اتخاذ القرار بمفرده. كما ينظر الى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يقوى عليها. يبدو غير متأكد ومترددا في حديثه، ويتميز بعدم الاستقرار على رأي. اجابته ب "نعم" أو "لا" تكاد تكون مستحيلة. ويلجأ في معظم الأحيان الى تأجيل قراره الى وقت آخر.
- **طريقة التعامل المقترحة:** التلميح للعميل بأن فرص الاختيار أمامه محدودة، و مناقشته بطريقة تشعره فيها بافتقار رأيه الى المنطق وذلك لتعزيز الأرضية المنطقية لحجتك ووجهة نظره. و اذا استعصى عليك الخروج من حوارك معه باية خلاصات فقدم له الشكر وأشعره بأن لقاؤك به كان فرصة جيدة و فاتحة للصدقة معه. (2)
- 6. **الزبون الغضبان Angry Customer:** يتصف أنه سريع الغضب، ويبحث عن أتفه الأمور لجعلها مبررات كافية لافتعال الغضب؛ آرائه متشددة وفيها نوع من التهجم؛ يصعب إرضاءه، وربما كان ذلك نابعا من اعتقاده الخاطيء أو خبراته السلبية السابقة.
- **طريقة التعامل المقترحة:** لا تنتقده وتبحث عن أخطائه يجب التحلي بالأدب والصبر في التعامل معه، وذلك عن طريق الاستمرار في توجيه الأسئلة له والإصغاء له مع تقديم البراهين، و في حالة استعصاء استمالتة، فإن محاولة أخيرة لتهدئة خواطره والتعامل معه كما يريد، هي الحل الوحيد.
- 7. **الزبون المشاهد المتفرج Just-Looking Customer:** في الكثير من الأحيان لا يوجد في ذهنه شيء محدد، ويميل الى التمعن والتفحص والاستمتاع بالمشاهدة والتفرج؛ فمثل هذه الشخصية لا ترغب أن تكون محل مراقبة أو ملاحظة فهو لا يحاول اضاءة وقت الموظف.

(1) ناجي معلا، (2010): خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل، طبعة اولى، ناشرون وموزعون، عمان الأردن، ص 128

(2) المرجع نفسه، ص 128

• **طريقة التعامل المقترحة:** الترحاب به وعدم إبداء أية تصرفات تشعره بأنه مراقب وعدم اللاحق لبيعه خدمة معينة كذلك توضيح مميزات وفوائد مقترنة بخدمة المؤسسة، ولكن لا يجب وضعه محلا لتركيز انتباهك.

8. **العميل العنيد Dogmatic Customer :** يتصف هذا العميل بأنه ايجابي النزعة، نشيط ومبادر يتمتع باستقلالية عالية جدا، يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة وبعيدا عن تأثير الآخرين، فهو عنيد متشبث بآرائه. وربما كان ادعاؤه مبنيا على علم، أو ربما يكون مجرد هراء. محافظ في رأيه يقاوم التغيير، ويرفض الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور، ذو عقلية مغلقة close-minded.

• **طريقة التعامل المقترحة:** محاولة مسابرة فيما يقول مع اظهار التقدير والاهتمام له واحترام ذكائه ومعرفة المدعتان.

9. **العميل الذكي Intelligent Customer:** يواجه مقدم الخدمة بعض العملاء تغلب عليهم الصفات التالية: يثق في نفسه...وغالباً ينظر إلى غيره على أنهم أقل منه ذكاء وأحيانا يوجه أسئلة صعبة الإجابة، إذ أنه لا يقتنع بالعرض المقدم له إلا بعد التأكد شخصيا من مزاياه كما يقوم بتحليل الأحاديث الموجهة إليه بدقة.

• **طريقة التعامل المقترحة:** إظهار أنك أنت أيضا ذكي من خلال الفهم السريع لاتصاله اللفظي وغير اللفظي وإقناعه بالعرض المقدم له من خلال براهين وأدلة قاطعة ولكن لا تدخل معه في مباراة للذكاء وقدم فقط بشكل يشعره أنك ذكي. لا تجيب على أسئلته الصعبة إذا كنت غير واثق من الإجابة عليه، واطلب منه إعطاء مهلة للتفكير أو الرجوع إلى الرؤساء لمعرفة معلومات أكثر عن الموضوع.

### المطلب الثاني- معرفة المنتج:

يعتبر المنتج مركز ثقل المؤسسة حيث ترتبط به وتقوم على أساسه مختلف عناصر المزيج التسويقي الأخرى. لأنه دون منتج لا يمكن التسعير ولا يمكن التوزيع وبالتالي لا يمكن أن نروج لشيء غير موجود.

#### أولا- مفهوم المنتج ومعرفة المنتج:

يعرف المنتج بأنه أي شيء يمكن تقديمه للسوق بهدف الانتباه، أو الاستحواذ، أو الاستخدام والاستهلاك، ويمكن أن يلبي حاجة أو يحقق رغبة، ويشمل السلع الملموسة وغير الملموسة. فقد يشمل خدمات، أشخاص، أماكن، تنظيمات، أفكار وخليط من كل هذا.

ويعد المنتج صلة الوصل بين المنظمة وزبائنها. لذا يتعين عليها انتاج وتسويق ما يقبل عليه الطرف الآخر وهم الزبائن. إذ أن تقبلهم لهذا المنتج يمثل مفتاح نجاح المنظمة في السوق.<sup>(1)</sup>

أما معرفة المنتج فتتضمن وضوح خصائص المنتجات التي يرغب فيها الزبائن، وتلك الخصائص التي ترغب المنظمة في تقديمها ليتسنى لها اشباع حاجات الزبائن والسوق.<sup>(2)</sup>

لقد أوردت الأدبيات الإدارية المتخصصة عدة تعريفا للمنتج وكما هو موضح في الجدول التالي<sup>(3)</sup>:

(1) البكري ثامر ياسر (2000): ادارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الموصل، العراق، ص163

(2) Murillo. M. Garcia et Annabi. H, (2002) « Customer knowledge management », journal of operational research society, vol :53,n :8,p :876.

(3) علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، (2011): المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 96

الجدول (4): تعريفات المنتج في منظور عدد من الباحثين والكتاب

تعريف	اسم الكاتب	رقم الصفحة	السنة	المفهوم
1	Frich	24	1995	وهو عبارة عن حزمة من الصفات المميزة والتي تتضمن الجانب المادي وغير المادي.
2	أبو جمعة	172	1999	هو عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة و/أو غير ملموسة التي تشبع حاجة معينة أو تقدم منفعة معينة للزبون سواء كان فردا أو منظمة
3	Pride & Ferrel	250	2000	هو عبارة عن أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل.
4	الصميدعي	95	2003	هو عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغير ملموسة التي يتألف منها ويرتبط بتا والتي تعبر عن حاجة ورغبة الزبون
5	Kotler	97	2005	هو عبارة عن أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية حاجة أو رغبة ما.
6	البكري	175	2007	هو عبارة عن خليط من الخصائص الملموسة والغير ملموسة والمتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجملها تخلق الإشباع والرضي لدى الزبون.

المصدر: علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، (2011): المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 96

وعلى نحوٍ عام، فإن أية منظمة يجب أن تمتلك المعلومات الكافية عن المنتجات التي تنتجها وذلك من خلال الآتي<sup>(1)</sup>:

### 1- 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).

### 2- 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.

### 3- أنشطة البحث والتطوير:

تتضمن أنشطة البحث والتطوير أية عمليات داخلية أو أنشطة مستقبلية خاصة بتطوير منتجات جديدة.

(1) علاء فرحان طالب الدعي، نفس المرجع السابق، ص 96

ويفرض التطور التقني السريع على المنظمات ضرورة تقديمها للعديد من المنتجات الجديدة، وفي هذا المجال تؤدي المعرفة المتكونة لدى المنظمة عن المنتجات المتوفرة لديها كذلك المعروضة في السوق دوراً هاماً حيث أنها تكون منوطة بالتعرف على مدى قبول السوق لهذه المنتجات.

### ثانياً- خصائص المنتج :

إن من أهم مرتكزات النجاح في تقديم الخدمات المصرفية هم موظفو الخط الأمامي، ذلك أن إدراك هؤلاء الموظفين لخصائص الخدمة بشكل عام، والمصرفية منها بشكل خاص هو الأساس في إتقان هذا الفن، فن تقديم الخدمات المصرفية، وأهم خصائص الخدمات المصرفية:

1. **الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك بنفس الوقت "التلازمية"** : حيث أن العميل يستهلك الخدمة في نفس لحظة إنتاجها وبالتالي فهو لا يستطيع تداولها مع طرف ثالث، وكل ما يبقى له هو سعادته أو تعاسته من الخدمة ويصعب عليه وصف هذه الخدمة بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة.
2. **لا يمكن صنع الخدمة مقدماً أو تخزينها:** ولذلك فإن الموظف الذي يقدم الخدمة يكون بمثابة الطاهي الذي لا بد أن يجيد صنع وجبات الخدمة وتقديمها ساخنة شبيهة لكل عميل على حدة.
3. **عدم إمكانية فصل الخدمة عن مقدم الخدمة.**
4. **اللانمطية:** وتعني صعوبة التوحيد في أسلوب تقديم الخدمة، لذلك فإن مستوى الخدمات يختلف من فرع لآخر ومن وقت لآخر.
5. **التأكد من مطابقة الخدمة لما يطلبه العميل:** لأن موظف الشباك في البنك لا يبيع خدمة الحساب الجاري لعميل الحساب الجاري، ولكنه يدير لحظات هامة من تجربة العميل مع البنك.
6. **الخدمات غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى:** حيث أن بعض المنتجين يسحبون سلعهم من السوق للتعديل عليها، وهذا لا يمكن تطبيقه على الخدمات المصرفية لأنها تستهلك لحظة تقديمها وليس هناك فرصة لإضافة أية تعديلات عليها.
7. **جودة الخدمة غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء.**
8. **الافتقار إلى الهوية الخاصة:** حيث أن الخدمات تكاد تكون متطابقة أو متشابهة بالنسبة لجمهور العملاء.
9. **تحمل في طياتها النمو والخطر:** فالبنك عندما يبيع قروضاً فإنه في الحقيقة يشتري مخاطر ولذلك فالمنطق يقتضي، إيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط المصرفي وبين الحيلة والحذر<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث- معرفة المجهز Supplier Knowledge:

يرد في أطروحات إدارة الأعمال تفسيرات كثيرة ومتنوعة عن ماهو المقصود بمصدر التجهيز، حيث يمكن أن تكون الجهة التي تقوم بتجهيز المنظمة بمستلزمات العملية الإنتاجية كافة المواد الأولية الأساسية والمساعدة وما شابه ذلك. كما أن مصدر التجهيز يمكن أن يكون مسؤولاً عن مصادر تجهيز أخرى مسؤولة عن توريد بضائع جاهزة، وفي كلا الحالتين يستفيد المجهز من فرق السعر بكونه مختصاً في توفير مستلزمات الإنتاج أو بضائع جاهزة يمتلك الحق والخبرة الفنية في تداولها.

(1) أليلى محمد وليد بدران، (2009-2008): تسويق الخدمات المصرفية لمحة عن واقع القطاع المصرفي السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق

## أولاً- مفهوم معرفة المجهز:

يرى (الصميدعي) بأن المجهزين هم شركاء وأفراد ترتبط المنظمة معهم بعقود مهمة خاصة بتجهيز المواد الأولية أو نصف المصنعة التي تدخل في الإنتاج، لذا تعد عملية معرفة المجهز أحد الأبعاد المهمة والحيوية لمعرفة السوق، وهذه تشمل عادة خطوات الحصول على المعلومات الخاصة بطبيعة وخصائص مجهزوا المنظمة ومميزاتهم.

ويرى (سلطان) أن استراتيجيات المنظمة تخضع لتأثير سياسات مجهزي المواد الأولية والاحتياطية فهم الذين يساهمون في تحديد تكلفة المنتجات ومن ثم أسعارها وتختلف قوة التأثير حسب طبيعة البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة، حيث أن هذا العامل يعد المحدد الأساسي لاستراتيجيات المنظمات التي لا تتبع التكامل الخلفي، والتمثل بامتلاك المنظمة لمصادر التجهيز، فنجاح المشاريع على مختلف أنواعها وأحجامها يعتمد على مدى قدرة هذه المشاريع في الحصول على ما تحتاج إليه من مواد أولية ومن مختلف أنواع التجهيزات، لذا فقد ركزت العديد من الدراسات على توضيح كيفية استخدام الطرق العلمية الحديثة في عملية اختيار مصادر التجهيز المناسبة. كما أن الندرة النسبية لبعض المواد مع زيادة الطلب عليها وتساعد حدة المنافسة بين المشاريع أدى إلى زيادة صعوبة مهمة اختيار المصدر المناسب. ناهيك عن المحاولات المختلفة التي تحاولها المنظمات بصورة عامة لخفض نفقات الشراء للمواد الأولية والمواد الأخرى الداخلة في صنع المنتج، لمواجهة المنافسة الحادة الحاصلة في الأسواق.

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.

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 بمجهزيها جيدة، لأن أي خلل في التجهيز سوف يؤثر سلباً على المنظمة<sup>(1)</sup>.

لذا تعتبر عملية معرفة المجهز أحد الأبعاد المهمة والحيوية لمعرفة السوق، وهذه تشمل عادة خطوات الحصول على المعلومات الخاصة بطبيعة وخصائص مجهزوا المنظمة ومميزاتهم<sup>(2)</sup> وبهذا الصدد يرى (زويلف) أن توفر احتياجات المنظمة من المواد الأولية وبقية أنواع التجهيزات بالجودة المطلوبة والسعر المناسب والوقت الملائم جميعها تساهم في تحقيق الوفورات وزيادة المبيعات وتبسيط الإنتاج وتحسينه.

## ثانياً- أهمية معرفة المجهز:

يتوقف نجاح أغلب المنظمات بدرجة كبيرة، على قدرتها في توفير ما تحتاج إليه من مواد أولية وتجهيزات بالكمية والجودة والأسعار المناسبة والوقت المناسب، وان امتلاك هذه القدرة يتوقف على مدى إلمام ومعرفة المنظمات لمصادر التجهيز المتاحة لذا تبرز أهمية المجهز من خلال الآتي<sup>(3)</sup>:

- الندرة النسبية لكثير من المواد بسبب زيادة الطلب عليها، الأمر الذي أدى إلى زيادة اهتمام إدارة الإنتاج بضرورة توفير هذه المواد لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية.

(1) الصميدعي محمود جاسم ويوسف عثمان ردينة، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ص:61

(2) Zou et Cavusgil : Abroad conceptualization of the global marketing strategy and it's effects on firm performance, journal of marketing, vol :66,n :4,2000,p :162

(3) علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، (2011): المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، مرجع سبق

- زيادة المنافسة بين المشاريع المصرفية لتقليل نفقات الإنتاج والاهتمام المتزايد بعنصر التكلفة.  
- إنفاق نسبة كبيرة من إيرادات المشروع على المواد الداخلة في العمليات الصناعية والتي قد تصل في بعض الأحيان إلى أكثر من 50% من إجمالي النفقات الكلية لبعض المشاريع.

### المطلب الرابع- 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.

### أولاً- مفهوم معرفة المنافس:

إن نجاح المنظمات بمختلف أنواعها في تسويق منتجاتها يعتمد على قدرتها على تصميم وتقديم منتجات تناسب الزبائن، بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون. لذلك فمن الضروري أن تتعرف المنظمات على استراتيجيات المنافسين بنفس درجة اهتمامها بالزبائن.

يمكن أن تعرف المنظمة المنافسين على أنهم كل المنظمات التي تنتج نفس المنتج أو نفس فئة المنتجات، أو التي تجهز نفس الخدمة. وأيضاً يمكن أن يشمل المنافسون كل المنظمات التي تتنافس على أموال نفس المستهلك<sup>(1)</sup>.

إن معرفة المنافسين تتكون من المعلومات المترجمة لدى إدارة المنظمة حول القدرات والإمكانات التي يتمتع بها المنافسون لها في السوق، وسياساتهم المستقبلية التي يتوقع أن تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية للمنظمة<sup>(2)</sup>.

فالمنظمة يجب أن تكون لديها معرفة عن عدد المنافسين والأهداف التي يركزون عليها، والاستراتيجيات التي يتبعونها، ونقاط القوة والضعف التي يتميزون بها وكذا ردود أفعالهم اتجاه منافسيهم<sup>(3)</sup>.

يتطلب 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 ويعرف المنافس (تلك المنظمات التي تقدم منتجات شبيهة لنفس الزبائن وبنفس الأسعار)<sup>(4)</sup>.

ويتشكل 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. وتعدّ المعلومات عن المنافسين في السوق المستهدف ضرورية، إذ أن المنظمات يمكنها أن تدرك نقاط قوتها وضعفها من تحليل الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين.

(1) البروارى، نزار عبد المجيد رشيد، النقشبندى، فارس محمد(2013): التسويق المبني على المعرفة، مدخل الأداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص:33

(2) محمد، خميس ناصر، (2006): أثر ادارة المعرفة في الابداع والتنافسية، دراسة تشخيصية مقارنة، رسالة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص:100

(3) النمر درمان صادق، الملا حسن محمد محمود حامد، (2007): "تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، دراسة عينة من الشركات الصناعية (نينوي)" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد3، العدد5، ص4.

(4) فارس محمد فؤاد النقشبندى، (2015): تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.

ويكون المنافسين على نوعين، الأول: المنافس المباشر وهو الذي يقدم منتجات تتطابق بشكل كامل مع منتجات المنظمة في السوق. والثاني: منافس غير مباشر وهو الذي يقدم منتجات تؤثر على الإقبال على منتجات المنظمة وتمكن من التحول من قطاع من السوق إليها. كما يمكن تحديد الخطوات التي تستطيع المنظمة من خلالها التعامل مع المنافسين في نفس صناعة المنظمة بالآتي<sup>(1)</sup>:

- أ- التعرف على المنافسين .
  - ب- تحديد استراتيجيات المنافسين .
  - ج- التعرف على نقاط القوة والضعف .
  - د- تقدير أشكال السلوكيات المختلفة للمنافسين (ردود الفعل).
  - هـ- اختيار المنافسين الذين سيتم التعامل معهم.
  - و- جمع المعلومات حول المنافسين.
- والمعرفة التنافسية تقضي من المنظمة أن تكون لها معرفة كاملة بالتالي:  
التكنولوجيات، نقاط القوة، نقاط الضعف، والتحركات الإستراتيجية للمنظمة المنافسة وتفصيل كل عنصر موضح كما يلي<sup>(2)</sup>:

#### معرفة التكنولوجيا:

- ماهو مستوى التكنولوجيا التي يعتمدها المنافسين
- مدى قدرة تقليد المنافسين واستيعابهم للتكنولوجيا الجديدة

#### معرفة نقاط الضعف:

- تشخيص مكامن ضعف المنافسين والتعامل معها
- قلب أو تحويل نقاط الضعف لدى المنافسين إلى فرص جديدة.

#### معرفة نقاط القوة:

- تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في المنظمة
- إمكانية تقويم بدائل جديدة للسوق المستهدف.
- المزايا القابلة للاستمرار إزاء المنافسين.

#### معرفة التحركات الإستراتيجية:

- القدرة على تحليل السيناريوهات وتقييمها في ضوء هدف محدد مسبقاً.
- القيام بالتخطيط مسبقاً.
- القيام بالتخطيط للتدريب.
- الاستثمار في تطوير المعرفة.
- استعمال الطريق التنافسي المبني على معرفة لدفاع المنظمة عن نفسها ضد التحركات العدائية لمنافسيه.

#### ثانياً- أنواع المنافس<sup>(3)</sup>:

يذكر وجود نوعين أساسيين من المنافسة في السوق، المنافسة المباشرة والمنافسة الغير مباشرة.

(1) درمان سليمان صادق، (2012): التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص223

(2) Carneiro, alberto, (2000) : "How Dose knowledge management influence innovation and competitiveness", Journal of knowledge Management, vol, no 2, P115.

(3) نبيهه جابر، 2016، kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/816775

## 1- المنافسة المباشرة:

إن وجود منظمات متعددة تقدم منتجات وخدمات مماثلة تخلق منافسة مباشرة، فمن المرجح ان ينظر العملاء لمجموعة متنوعة من نقاط السعر، والمواقع، ومستويات الخدمة، وميزات المنتج عند البدء في قرار شراء شيء ما. ومع ذلك، ليس كل العملاء يختاروا نفس المزيج من هذه الخيارات، وهذا هو أساسا سبب وجود المنافسة. عن طريق وضع عملك لتقديم مزيج فريد من الخيارات ستكون قادرا على التوصل إلى نوع مختلف من المستهلكين. تتنافس الشركات التي تستهدف المستهلكين الأثرياء، على سبيل المثال، ليس من المرجح أن يتنافسوا على السعر، في حين أن المتنافسين على العملاء من الطبقة العاملة قد يحاولوا أن يقدموا نفس المنتج، ولكن بأقل سعر ممكن، ففهم وضع منافسيك هو المفتاح لتحديد الثغرات التي يمكن أن يملأها عملك.

## 2- المنافسة غير المباشرة:

المنافسين الغير مباشرين هم الشركات التي تقدم منتجات وخدمات مختلفة قليلا، ولكن تستهدف نفس المجموعة من العملاء بهدف تلبية نفس الحاجة. في بعض الأحيان يعرفوا كبدايل. على سبيل المثال، الجوع يخلق الحاجة لشراء الطعام. عميل قد يختار الهامبرغر، أو يشتري خضار ولحم ليطهيها بالمنزل. هذه المنتجات هي مختلفة جدا عن بعضها البعض، ولكنها تنافس غير مباشر لأنهم جميعا لإرضاء الجوع. **خلاصة القول أن هناك دائما منافسة، بغض النظر عن نوع الأعمال التجارية أو الخدماتية، فهناك أكثر من طريقة لعبور النهر، ولكن أحيانا يستغرق ذلك بعض التفكير الإبداعي لمعرفة كيف دون أن تغرق!**

## خلاصة الفصل:

يعرف إقتصاد اليوم بالإقتصاد المعرفي لأنه يعتمد على المعرفة التي تعتبر المورد الإقتصادي الأساسي والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطيها ميزة تنافسية. حيث تحتاج المؤسسة لتحليل بيئتها إلى المعرفة السوقية بمختلف أبعادها ( معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المجهز وكذا معرفة المنافس). وهذه المعرفة تساعد على تحقيق مزايا في مجالات متعددة بتعدد الأبعاد . والميزة تقود المؤسسة للتفوق على المنافسين وتحقيق حصة سوقية جيدة وبالتالي تحسين أدائها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء التسويقي

### تمهيد:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية على الصعيد العالمي أدت إلى ظهور قوى مختلفة أثرت بشكل كبير على مفهوم ونمط الإدارة. وقد اختلفت الأسباب وراء ذلك، لكن من أهمها العولمة والتطور الهائل والمتسارع في التكنولوجيا والمعلومات التي أصبحت مصدرا للمنافسة الشديدة بين الدول والشركات والأفراد والتي صعبت وضع بعضها، الشيء الذي أوجب عليها استحداث أدوات للتكيف مع البيئة وتحقيق البقاء والاستمرارية. وذلك من خلال الأداء التسويقي الذي يعد من المفاهيم والمصطلحات الجذابة للمنظمة والمدراء من جانب، ولتقييم مخرجاتها من جانب آخر. إذ تهدف أي منظمة كانت إلى البقاء والاستمرارية في السوق. ولا يكون ذلك إلا إذا حققت أهدافها المخططة (زيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية، تعظيم الأرباح وغيرها..). ولهذا تقوم بوضع نقاط أساسية للمحافظة على علاقتها مع مختلف زبائنها مستخدمة في ذلك المقاييس الخاصة بالأداء التسويقي لها. وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الأداء.
- ✓ المبحث الثاني: ماهية الأداء التسويقي.
- ✓ المبحث الثالث: الرقابة التسويقية (تقييم ورقابة) الأداء التسويقي.

## المبحث الأول: ماهية الأداء.

لقد لقي الأداء إهتماما كبيرا من طرف الباحثين والممارسين خلال فترات طويلة من الزمن. لأنه يشكل مفهوم أساسي في نظرية المنظمة، فهو يعبر عن قوتها ويمنحها فهما وإدراكا لما تم تحقيقه مقارنة مع ما تم التخطيط له. فهو يأتي نتيجة التوجه الإستراتيجي الناجح. وبالرغم من ذلك فإنه يوجد إختلاف بين الكتاب والباحثين في تعريف مصطلح الأداء، حيث يرجع هذا الإختلاف إلى تباين وجهات النظر وأهداف استعمال هذا المصطلح. فضلا عن التطورات المتسارعة والتعقيدات الكبيرة التي تشهدها بيئة منظمات الأعمال. وكل هذا زاد من تعقيد هذا المفهوم ليصبح أكثر حاجة وتطلبا للدراسة والتحليل. وسنتعرض خلال هذا المبحث إلى مفهوم الأداء، مكوناته، نماذجه ومصادره.

## المطلب الأول: التعريف والمكونات.

يعد الأداء المحور الأساسي الذي يعطي صورة عن سير أعمال المؤسسة حيث انه هو الذي يحقق للمنظمة الموقف الإستراتيجي على مستوى البيئة الداخلية والخارجية بإطارها العام. تعود الأصول الأولى لإستعمالات مصطلح الأداء في مجال مراقبة التسيير، ثم انتقل الى مجالات أخرى، ولكن استخداماته اختلفت باختلاف المجال، فهو يشير الى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، أو الطريقة التي يؤدي بها العمل أو إلى العمل في حد ذاته. يقصد بالأداء من الناحية اللغوية إعطاء الشكل الكامل لشيء ما، حيث جاء في المعجم الوسيط : أدى الشيء أي قام به، أدى الدين:قضاه، وأدى الصلاة: أقامها لوقتها، وأدى الشهادة: أدلى بها، وأدى إليه الشيء: أوصله إليه<sup>(1)</sup>. و يقول ابن منظور: أدى الشيء: أوصله، والإسم الأداء<sup>(2)</sup>. واصطلاحا يعرفه القاموس ((Le petit robert)) بأنه: النتيجة الرقمية المحصلة من طرف المؤسسة في ظل بيئة تنافسية. يعني إنجاز عمل ما بالطريقة أو الكيفية التي تحقق بها المؤسسة أهدافها<sup>(3)</sup>.

حيث عرف الأداء بأنه: " تحقيق الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعتها وتنوعها، وهذا التحقيق يمكن أن يفهم في إتجاهه المباشر(النتائج) أو بالمفهوم الواسع العملية التي تؤدي للنتائج(عمل)".<sup>(4)</sup> و الأداء أيضا هو نتيجة ويقصد به: النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها إنطلاقا من الأهداف المسطرة.<sup>(5)</sup>

الأداء هو نجاح المنظمة ويعكس الأثر الصافي للجهود التي تبذلها المنظمة بدءا بالقدرات وإدراك الأهداف، فهو يشير إلى درجة نجاح المنظمة في إتمام أهدافها.<sup>(6)</sup> وعرفه أبو قحف أيضا بأنه: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها ويأتي في مقدمتها النجاح الإستراتيجي.<sup>(1)</sup>

(1) المعجم الوسيط، ج1، ص10.

(2) ابن منظور(1988): لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، مجلد 12، بيروت، ص47.

(3) Petit Larousse, (1990) ed, Librairie Larousse, Paris.

(4) Marie Ferliceli.A et Bruno.S(1996): Performance et Ressources Humaines, Edition Economica,paris,p20.

(5) خالد بني حميدان، وائل محمد إدريس، (2009): الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص383.

(6) محمد سلطان(2003): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، ص219.

الأداء أيضا حسب (Miller er Bromiley) هو: إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.(2) و من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الفعالية والكفاءة(3)، حيث تعبر الكفاءة على الطريقة في إستعمال الموارد، أما الفعالية فتمثل النتائج المحققة من ذلك الإستخدام. وهذا ما نلخصه في الشكل الموالي:

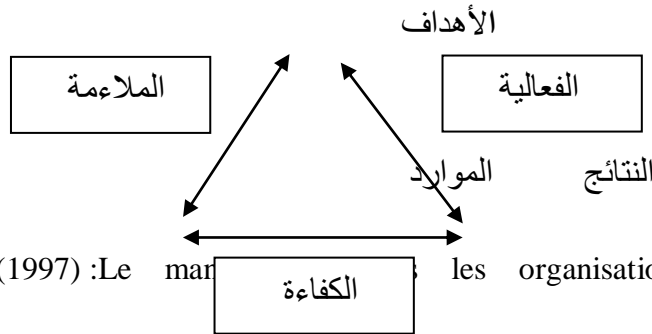
---

(1) عبد السلام أبو قحف،(2007): اقتصاديات الأعمال، الطبعة4، المكتب المعرفي الحديث: الاسكندرية، مصر، ص93.

(2) Miller Kent, Bromiley Philip(1990) : Strategic risk and corporate performance :an Analysis of Alternative Risk Measures,Academy of Management Journal,vol33,n4,p759.

(3) Ahmed Bendjemil, (2004), »Performance des ressources humaines », papier presté dans un séminaire international sur « Développement des ressources humaines », faculté des sciences économiques et sciences de gestion, Ouergla.

الشكل (6): يوضح مكونات الأداء



Source : Annie Bartoli(1997) :Le mar les organisations publiques,edition Dunod,paris,p78.

و بناءا يتضح أن الأداء يخلق الملاءمة بين الكفاءة والفعالية والجدول الموالي يوضح شرح لنوعية العلاقة بين لأداء، الكفاءة والفعالية.

الجدول (5): يوضح العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية.

الأداء	الفعالية	الكفاءة	المفهوم
فعل أفضل شيء بأفضل طريقة تحقيق نتائج قريبة من الأهداف المسطرة وبالإستخدام الأمثل للموارد.	فعل أفضل شيء العلاقة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة	فعل الشيء بطريقة أفضل العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة	
متكامل.	شامل، أفقي ونوعي.	جزئي، عمودي كمي	المدى

Source : Lamia Berrah(2002) : Les indicateurs de performance :concepts et applications,Cépaduès editions,paris,p130.

المطلب الثاني: المحددات والأنواع.

أولاً- مصادر(محددات) الأداء:

إن تحقيق أداء فعال تتحكم فيه مجموعة من المحددات التي تساعد المؤسسات في تحقيق النمو والتطور وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها أمام المنافسة الشرسة التي تواجهها. ولعل هذه المحددات تتعلق ب التنظيم، الإستراتيجية وكذا الموارد البشرية. حسب ما حدده Donnadiou في كتابه حول الأداء العام، المحددات وطرق القياس،<sup>(1)</sup> بينما ربط Lepak أداء المنظمة بالقدرة على خلق القيمة عن طريق أفرادها وتنظيمها ونموذجها الإجتماعي.<sup>(2)</sup>

وبناءا على ذلك يمكن تناول أهم محددات ومصادر الأداء فيما يلي:

1- الأداء من خلال التنظيم:

إن المصدر الأول لأداء المؤسسة يأتي من قيمة تنظيمها، وهذا يعني أن أفضل ترشيد وتوحيد لتنظيم العمل هو سبب تحقيق نتيجة أفضل. وهذا إنطلاقا من نظرية التنظيم العلمي للعمل، والتي مفادها أن الإنتاجية هي مؤشر الأداء المرغوب، وتعظيمها دليل على صحة المؤسسة.

(1) Donnadiou, G (2003) : La performance globale : quels déterminants,quelle mesure,edition d'organisation,paris,pp248-253

(2) Lepak D.P et al(2007) : Value Creation and Value Capture : A Multilevel Perspective, Academy of Management Review, jan,Vol32,issue1,pp183-187.

أما النظريات الحديثة ترى أن خلق القيمة للتنظيم يكون من خلال الابتكار والكفاءات والمعارف، وهذا يجرنا للحديث عن المؤسسات المتعلمة التي تركز على المبادئ التالية:<sup>1</sup>

- إن تحقيق الأداء من خلال الابتكار (تكنولوجيا جديدة، طرق جيدة، مواد أولية جديدة) والذي يترجم في منتجات وخدمات جديدة. يخلق قيمة للمؤسسة تنعكس على خلق قيمة للزبون وتحقيق رضاهم ولما لا ولائهم.
- تحقيق الأداء من خلال القدرات الديناميكية، وذلك من خلال تحليل كيفية خلق المؤسسة للقيمة بناء على الطرق المعتمدة في خلق المزايا التنافسية والمتعلقة بالسيرورات التنظيمية المتميزة، إدماج تطوير وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية.
- تحقيق الأداء من خلال خلق معارف جديدة، مبنية على أساس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة التي تسمح بتوليد المعرفة من خلال تبادلها ومزجها فيما بينهم

## 2- الأداء من خلال الاستراتيجية:

جاءت فكرة هذا المبدأ بناء على الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية نظرا لعدم مراعاة المؤسسات للبيئة الخارجية وعدم قدرتها على مواكبة تطورات الأسواق والاستجابة لتغيرات الحاصلة على مستواها.

واعتبار الإستراتيجية كعامل لتحقيق الأداء نجده في أعمال مكاتب الدراسات الشهيرة مثل: BCG وMackinze. وأيضا في مدارس إدارة الأعمال مثل مدرسة هارفارد، بحيث أخذوا بعين الاعتبار حتمية تطور المحيط، فالأسواق تتطور مقارنة بالإنتاج، لذلك ما فائدة إنتاج منتجات لا يريدونها الزبائن أو لا تتماشى مع رغباتهم، وهو ما يتطلب ضرورة توقع تغيرات الأسواق ورغبات الزبائن والاستجابة لها، وهو ما يعني تصميم إستراتيجية لمواجهةها، هذه المقاربة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحديد الوسائل (التنظيم والإمكانات) لتكون رد فعل يسمح لها بالقدرة على العمل والربح في محيط متغير.

في هذه المقاربة مؤشر أداء المؤسسة مرتبط بتنافسيته، ويعني ذلك قدرتها على المنافسة في أسواقها من خلال الملاءمة بين عرض منتجاتها مع توقعات أسواقها المتغيرة وإرضاء زبائنها.<sup>(2)</sup>

## 3- الأداء من خلال الأفراد:

هذه المقاربة ظهرت في بداية الثمانينات ونتجت أساسا من الملاحظات التي خرج بها المنتبعين للنموذج الياباني أواخر السبعينات، حيث تساءل الأمريكيون والأوروبيون عن سر التنافسية الكبيرة التي تتميز بها المؤسسات اليابانية. وقد أكدت القراءات على أن هذه المؤسسات لا تمتلك موارد طبيعية وعوامل إنتاج (الات، يد عاملة) الأحسن في السوق، كما ليس لها تنظيم مختلف جوهريا، وأيضا لم تتبع إستراتيجيات خارقة، لكن شيء واحد يميزها وهو نوعية مواردها البشرية الفردية والجماعية، لذلك أصبح الشعاع السائد آنذاك: "الأفراد هم من يصنعون التميز". و يبقى السؤال مطروح حول: ما هي محددات من خلال الأفراد؟ والتي لخصها J.M.

Descarpenties في المعادلة التالية:  $Eh = M.C.C$

**بحيث:**

**Eh:** يمثل الفعالية البشرية.

**M:** يمثل التحفيز (الإرادة في العمل والنجاح، الديناميكية).

(1) Idem, pp184-185.

(2) جريبي السبتي (2017/2016): سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة عنابة، ص16.

C : يمثل الكفاءة ( الإحترافية، المهارات والمعارف والتي تعكس الفعالية الفردية).

C : يمثل الثقافة ( اللغة المشتركة، القيم المتقاسمة، الإحترام المتبادل وهو ما يعكس الفعالية الجماعية).

فالعديد من الكتاب أكدوا على أن فهم وتحليل عملية خلق القيمة يجب أن يبدأ من المستوى الفردي. فبعض أوجه خلق القيمة يمكن التنبؤ بها إنطلاقاً من خصائص الأفراد وتفاعلهم مع بيئتهم، لذلك ومن خلال خلق القيمة يجب أن يمتلك الأفراد قدرات مثل: المعرفة، الذكاء، البراعة العقلية، المرونة، الدوافع الذاتية التي تنتج من تفاعل الفرد مع عمله. لذلك يؤكد Lepak et al على أن الأفراد يساهمون في خلق القيمة من خلال جعل العمل/الخدمة أكثر تجددًا وملاءمة في نظر المؤسسة أو غيره من المستخدمين النهائيين في سياق معين.

#### 4- مساهمة المجتمع في الأداء :

حسب Lepak فإن سيرة خلق القيمة يمكن إدراكها على مستوى المجتمع، من خلال برامج وتحفيزات من أجل خلق الروح المقاولاتية التي تشجع المنظمات الموجودة على الإبداع ورفع قيمتها لصالح أعضائها والمجتمع.

هذه الفكرة ليست جديدة بحيث سبق أن أكد جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter, 1934) على أن مكانة المؤسسات في السوق تكون مهددة من طرف المنافسين الذين يقدمون إبتكارات جديدة يطلبها السوق، لذلك يؤكد الكاتب على أنه من أجل تجنب هذا التهديد على المؤسسات أن تدخل وباستمرار منتجات جديدة وأن تأخذ المبادرات.

وفي هذا السياق يؤكد مايكل بورتر على أن المجتمع والحكومة يمكنهم أخذ بعض المبادرات من أجل تحفيز الإبداع والتجديد وروح المبادرة التي تساعد على خلق القيمة. وبذلك فبورتر يتحدث عن الدور الذي يمكن أن تقوم به الدولة وسياسات الإقتصاد الكلي، التي تؤثر على الإبتكار والتجديد في المجتمع. بحيث أن الحكومة تخلق القيمة من خلال القوانين والتشريعات، من خلال الخدمات التي توفر الهياكل، الإستقرار وأيضاً ضمانات الجودة والسلوكيات القانونية.

مايكل بورتر يقترح أيضاً أن المبادرة وروح المقاوله هي في قلب أية ميزة للأمة، كما أنه يفسر كيف أن الولايات المتحدة الأمريكية استطاعت خلق محيط إقتصادي مشجع لصناعة المنتجات الطبية، بحيث هناك تشجيع للطلب، استثمار في البنية التحتية الطبية ( مستشفيات ومدارس...) تدعيم مالي للإبتكارات والإبداعات الطبية، كل هذه الإجراءات قادت إلى تطوير المؤسسات في الصناعة الطبية، وخلق مؤسسات جديدة في هذا المجال.<sup>(1)</sup> وفي نفس المجال حاول العديد من الكتاب تحديد العوامل الأساسية التي تحقق الأداء المتميز للمؤسسات، ونذكر من بينهم: T.Peters et R.Watermano اللذان حددا 8 عوامل للأداء تتمثل فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- التميز في العمل.
- الإستماع للزبون،
- تشجيع الإستقلالية والإبداع.
- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد.
- القيم الجماعية.
- الإحتفاظ بهيكله بسيطة.
- المزج بين الليونة والصرامة.

<sup>(1)</sup> جريبي السبتي(2017/2016)، المرجع نفسه، ص ص 17-18.

<sup>(2)</sup> Peters.T et Waterman.R(1999) : Le prix d'excellence, les 8 leviers de la performance, Edition Dunod,paris,p8.

- الإهتمام والإرتباط بما نعرف القيام به.
  - في حين حدد Paul Pinto أيضا 4 عوامل للأداء تمثلت في:
  - قاعدة النظام كله والتي تتمثل بالقيم (الحيوية).
  - مكان التافس ( الأسواق).
  - ركيزة الإنتاج ( الأفراد)
  - مصدر تجسيد الأداء (المهن).
- نلاحظ من خلال ما تم تناوله سابقا أنه بالرغم من اختلاف وتعدد العوامل المحددة والمؤثرة على الأداء، إلا أن هناك عامل كان بمثابة الرابط بين وجهات النظر حيث أثبت حضوره في مختلف المقاربات وهو المورد البشري، الذي يمثل عامل أساسي لولاه لا يمكن أن يوجد أو يتحقق الأداء.

## ثانيا- أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية تحديد المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه في التصنيف وبما أن الأداء مرتبط بمفهوم الأهداف فإنه يمكن الاعتماد على معيار الشمولية الذي تقسم من خلاله الأهداف إلى كلية وجزئية، وبالتالي يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.

### 1 - الأداء الكلي:

يتحقق الأداء الكلي من خلال الانجازات والنتائج التي ساهمت فيها جميع الأنظمة الفرعية أي وظائفها. ولا يمكن إرجاع إنجاز هذا الأداء إلى مساهمة عنصر دون غيره والأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يعكس مستويات تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة شاملة كالأرباح، النمو، الاستمرارية... الخ باعتبارها مؤشرات<sup>(1)</sup> لقياس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

### 2- الأداء الجزئي:

يتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة، باختلاف المعيار لتقسيم أنشطة المؤسسة، حيث يمكن أن تقسم حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء المالي، الأداء التسويقي الأداء الإنتاجي، أداء وظيفة الأفراد... الخ.

وفيما يلي محتوى كل نوع من أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة على النحو التالي:

- **الأداء المالي:** يعكس هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق أكبر مردودية وتعظيم العائد على الاستثمار لخلق قيمة للمساهمين ونقطة جذب مستثمرين جدد باستمرار، ومنح ثقة للمتعاملين مع المؤسسة مثل البنوك.
- **الأداء التسويقي:** يحدد هذا الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف وظيفة التسويق بأكثر كفاءة وفعالية، من خلال زيادة مبيعاتها، رفع حصتها السوقية لمعظم المؤسسات الاقتصادية وهو ما سيتم التوسع فيه أكثر لاحقا ( في المبحث الموالي).
- **الأداء الإنتاجي:** هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها: زيادة الإنتاج، الكمية والجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج (من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية)<sup>(2)</sup>.

(1) عبد المليك مزهودة (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، ص8  
(2) إلهام يحيوي (2007): الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة-باتنة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، ص46

- أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية): يعكس هذا الأداء قدرة المورد البشري في المؤسسة ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، باكتشاف المواهب البشرية ومحاولة تنمية كفاءتهم لضمان التميز وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحسين أداءهم باستمرار.
  - الأداء التموييني : عكس مدى كفاءة وفعالية وظيفة التمويل إلى مدى قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية لإمداد المؤسسة باحتياجاتها باستمرار وبالشروط المناسبة (الكمية، الأجل، الأسعار، الجودة) لضمان الاستمرار في عملياتها الإنتاجية.
- إضافة إلى المعايير السابقة توجد أخرى مثل التقسيم حسب الطبيعة حيث يقسم الأداء إلى: أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء سياسي... الخ وحسب معيار المصدر حيث يقسم الأداء إلى: أداء داخلي وأداء خارجي.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء ونماذجه.

#### أولاً- التعريف والأهداف:

إن التقييم هو أداة تسمح بمراجعة ومقارنة النتائج المحققة مع النتائج المسطرة، والقيام بالإجراءات التصحيحية إن وجدت إنحرافات.

حيث يعرف تقييم الأداء على أنه إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الإنحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الإنحرافات وأساليب معالجتها.<sup>1</sup> و نلاحظ أن تقييم الأداء يعكس جانبين هما: قياس مدى تحقق الأهداف. وقياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة ومدى ملاءمتها للأساليب المتبعة لتحقيق الأهداف. كما أن هناك مستويات لتقييم الأداء (على المستوى الفردي، على المستوى الوظيفي، على المستوى الكلي). و يسهم تقييم الأداء في تحقيق ثلاثة أهداف مهمة هي: الأهداف الإستراتيجية، الإدارية والتنموية.<sup>2</sup>

- أغراض إستراتيجية: يتمثل الغرض الرئيسي لإستخدام عملية (نظام) تقييم الأداء، في تحقيق الربط بين أنشطة المؤسسة والأهداف، حيث يستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك الضرورية والمطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات، ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي، فإن نظام (تقييم الأداء) يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والإستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة.
- أغراض إدارية: تعتمد المؤسسات على معلومات تقييم الأداء من أجل إتخاذ العديد من القرارات الإدارية.
- أغراض تنموية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض تقييم الأداء في تنمية وتطوير أساليب أداء المؤسسة. فعندما لا تؤدي المؤسسة نشاطاتها على النحو المتوقع، عليها أن تسعى إلى تنمية أدائها من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء، والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء وأسبابه.

#### ثانيا- نماذج التقييم:

لقد تنوعت وتعددت نماذج ومعايير تقييم الأداء، من التقليدية والتي تعتمد كثيرا على المعايير المالية (كمية)، إلى الحديثة التي تعتمد على معايير نوعية تسعى إلى خلق القيمة. وفي الجدول الموالي توضيح لما قيل وتبيان الفرق بين المعايير التقليدية والحديثة.

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي (2008): الإقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص250.  
<sup>2</sup> اسماعيل حمد السيد (1999): الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص377.

**الجدول (6): يوضح الفرق بين معايير الأداء التقليدية والحديثة.**

نظم (نماذج) قياس الأداء التقليدية	نظم (نماذج) قياس الأداء الحديثة
تعتمد على التكلفة/الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والإحتواء (التغلغل)

**Source :** De Toni.A and Tonchia, S(2001): Performance Measurement Systems : Models, Characteristics and Measures, International Journal of Operations and Production management, vol 21, p26.

و كما سبق وقلنا أن هناك إختلاف في التقييم وهذا ما يقودنا إلى القول أنه لا يمكن الإستغناء عن التقليدي، والذي يركز على الجانب المالي والإنتاجي، الذي لم يعد كافيا للحكم على مستوى الأداء. لذلك نلجأ للنماذج والمقاييس الحديثة التي تركز على كيفية خلق القيمة للزبون، من خلال تلبية حاجاته ورغباته المترجمة في السلع والخدمات المعروضة. والتي في الأخير تحقق رضا الزبون وتؤدي إلى ولائه.

هناك مجموعة من النماذج التي يعتمد عليها في قياس أداء المؤسسات، والتي تعتبر حديثة لأنها لا تركز على المعيار المالي مثل النماذج التقليدية، حيث ركزت النماذج الحديثة على قياس الأداء الكلي أو الجزئي (نشاط من بين أنشطة المؤسسة) ونذكر أهمها: نموذج 6 سيجما، نموذج الأداء المتوازن والنموذج البلوري للأداء.

**• نموذج 6 سيجما:**

يعتبر هذا النموذج من أحدث النماذج في قياس الأداء وتحسينه، ومنطلق هذا النموذج فكرة تحسين الأداء إلى درجة بلوغ صفر عيوب، من أجل إرضاء الزبائن وبالتالي تحقيق أداء متميز من خلال خمس مراحل أساسية نوضحها في الجدول التالي:

**الجدول (7): يوضح نموذج 6 سيجما ومراحله.**

المرحلة	المحتوى
التحديد	تحديد القطاع السوقي المستهدف، تحديد الأهداف التسويقية، حاجات ورغبات الزبائن، القدرات العملية المطلوبة.
القياس	تحديد مستوى الجودة الذي يعكس الأداء العالي للمنتج ويؤدي إلى رضا الزبائن وولائهم
التحليل	يتم خلالها تحليل المعلومات التي تم جمعها من المرحلتين السابقتين بواسطة أدوات التحليل المالية والإحصائية المناسبة لتفسير الثنائية سبب/نتيجة.
التحسين	إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير عمليات المنظمة على ضوء نتائج المرحلة السابقة، بما يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
الرقابة	متابعة التغييرات التي تم إقتراحها في المرحلة الرابعة وتقييم الأداء ومقارنته بالأهداف، والقيام بالإجراءات التصحيحية وضمان التغذية العكسية.

**Source :** Maurice Pillet (2004) : Six Sigma :Comment l'appliquer, Edition d'Organisation, paris, p10.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نموذج 6 سيجما ركز على نقطتين مهمتين هما الجودة والتكلفة باعتبارهما أهم عوامل الأداء في المنظمة، وهذا غير كافي.

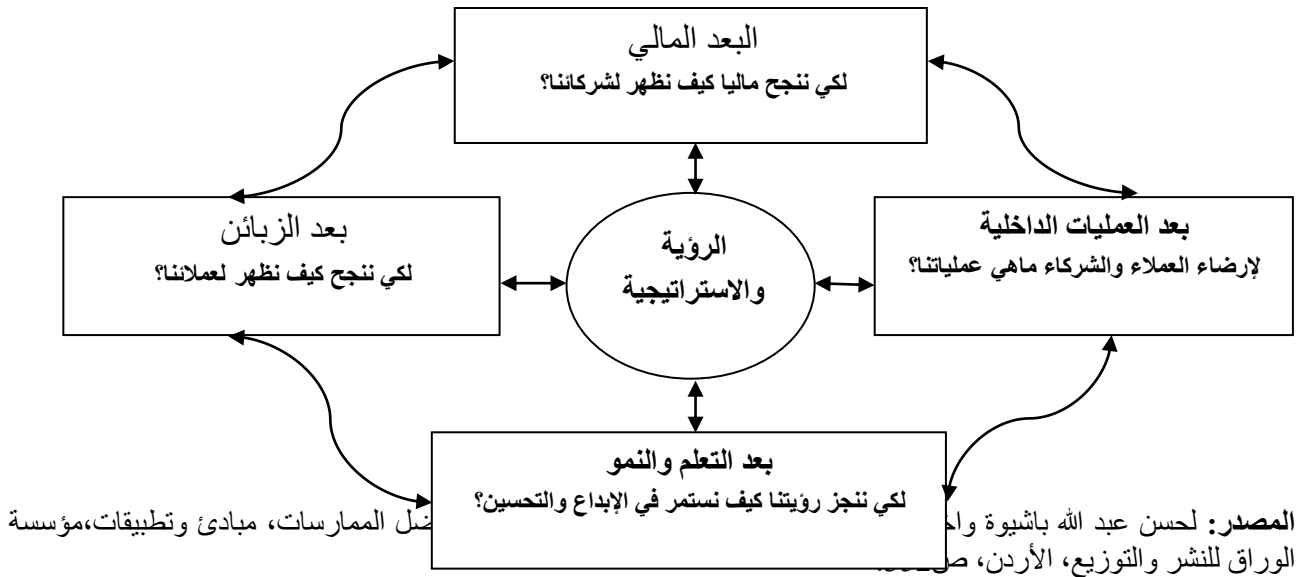
#### • نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

ابتكر Kaplan and Norton طريقة لتقييم الأداء سميت ب: بطاقة الأداء المتوازن في مقال نشر عام 1992 بمجلة Harvard Business Review وقد أثار المقال إهتماما واسعا وتطورت الفكرة لتصبح أهم تقنيات الإدارة المعاصرة.

يساعد هذا النموذج المنظمة على تقييم أدائها عن طريق صياغة أهدافها بالإعتماد على رؤية المنظمة واستراتيجياتها، ويجمع هذا النموذج بين القياس المالي وغير المالي لتحقيق أهداف المنظمة بشكل متوازن، وقد سميت بطاقة الأداء المتوازن لأنها تحقق التوازنات التالية:<sup>1</sup>

- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
  - التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
  - التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
  - التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- و الشكل الموالي يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل (7): يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن



إذن بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج متعدد الأبعاد لقياس الأداء حيث يسمح بالقياس على مستوى أربع أبعاد رئيسية تشمل ما يلي:<sup>(2)</sup>

#### أ- البعد المالي:

يعتبر أحد أهم أبعاد تقييم الأداء، إذ يسمح بالوقوف على مستوى الأرباح المحققة، وهو ما يمثل قيمة للمساهمين، والمؤشرات المالية التي يضمها هذا الجانب تمثل صورة حقيقية لأثر تنفيذ إستراتيجية المنظمة

<sup>1</sup> عبد الحميد المغربي(2009): بطاقة الأداء المتوازن-المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص58.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع السابق، ص61.

الإبتكارية، ويرى كل من Kaplan و Norton أن هذا البعد هو محور إرتكاز لكل الأبعاد الأخرى، لأن الهدف النهائي لكل مؤسسة هو تحقيق الربح.

#### ب- بعد الزبائن:

في هذا البعد يتم تحديد قطاعات السوق التي تتنافس فيها المؤسسة، ومن ثم قياس الأداء وفق عدة مؤشرات منها: رضا الزبائن، أساليب الإحتفاظ بهم، نسبة اكتساب زبائن جدد، تحديد ربحية الزبائن وتحديد حصة المنظمة من السوق وغيرها، والمنظمات التي تحقق مستويات جيدة في المؤشرات السابقة هي التي تحقق أداء مالي عالي على المدى الطويل.

#### ت- بعد العمليات الداخلية:

يتضمن هذا البعد تحليل العمليات الحاسمة التي يجب على المنظمة أن تتفوق فيها، حيث تعكس هذه العمليات الرؤية التي ترتبط بدراسة الموارد والقدرات التي تحتاجها المنظمة للنجاح، وتركز مؤشرات هذا البعد على الجوانب التي يمكن تحسينها في العمل اليومي للمنظمة وتخفيض تسرب الزبائن وعدم رضاهم بهدف تحقيق الأرباح.

#### ث- بعد التعلم والنمو:

على الرغم من أن بعدي العمليات الداخلية والزبائن يحددا العوامل التنافسية الأكثر حسما بالنسبة لنجاح المنظمة الحالي والمستقبلي، إلا أن قدراتها الحالية مثل التكنولوجيا المستخدمة وكفاءتها البشرية يمكن أن لا تكون قادرة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل المحددة في البعدين السابقين خاصة في ظل المنافسة الحادة، مما يفرض على المنظمات مواصلة التحسين المستمر لقدراتها لخلق القيمة للزبائن والمساهمين. هذا البعد يساعد المنظمة على مراقبة تطورها وقدرتها الإبتكارية مقارنة بالمنافسين فهو يتضمن تطوير منتجات جديدة أو إبتكار تكنولوجيا وتعلمها، مما يفرض بناء بنية تحتية لتحقيق النمو والتطور على المدى الطويل.

#### • النموذج البلوري للأداء: (1)

هذا النموذج هو الجيل الثالث من نماذج قياس الأداء، طوره NeeIy وآخرون حيث يعالج أوجه القصور التي تضمنها نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ويرى هؤلاء الكتاب أن هذه البطاقة إقتصر قياسها للأطراف الفاعلة على الزبائن والمساهمين، بينما يمكن أن يضم القياس مجموعة أخرى من الأطراف مثل: الموظفين والموردين والوسطاء وغيرهم ممن يؤثرون على المنظمة ويتأثرون بها. والمنظمات ذات الأداء العالي هي المنظمات التي حققت أهدافها من خلال تلبية توقعات هذه الأطراف بكفاءة وفعالية عن طريق تحديد الإستراتيجيات المناسبة لإرضائهم، والعمليات اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات والقدرات المطلوبة لتنفيذ هذه العمليات. والشكل التالي يوضح الأوجه الخمس لهذا النموذج:

الشكل (8): يوضح النموذج البلوري للأداء.



المصدر: زهرة زويد (2017): تقييم القدرة على الابتكار من منظور تبني المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، جامعة عنابة، ص51

يتكون هذا النموذج من خمس جوانب مترابطة يجب أن تأخذها المنظمة في الحسبان عند قياس أدائها الكلي أو أدائها الابتكاري فقط، تشكل في مجملها شكلا بلوريا، وهذه الجوانب هي:

#### أ- رضا الأطراف الفاعلة:

تؤثر الأطراف الفاعلة بدرجات متفاوتة على عمل وأداء المنظمة، وهم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تقوم بها المنظمة، وكل مجموعة أو طرف له مطالب وحاجات تختلف عن بعضها البعض، وتلبية مطالب مجموعة أو طرف يؤدي إلى تحديد قدرة المنظمة على تحقيق مطالب المجموعات الأخرى.

و يرى Neely وآخرون أن إرضاء هذه الأطراف بشكل متساو تقريبا هو إنعكاس للأداء المتميز والعالي للمنظمة، لذلك يجب هذا الجانب من النموذج على سؤاليين جوهريين هما: من هم الأطراف الفاعلة وماذا يريدون؟.

#### ب- الاستراتيجيات:

إن الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة لها تأثير كبير ورئيسي على أدائها مقارنة بمنافسيها، ويرى هذا النموذج أن السبب الرئيسي لوجود استراتيجية في المنظمة هو تقديم قيمة للأطراف الفاعلة، وأن صياغتها يجب أن تراعي مطالب وحاجات هذه الأطراف.و التي تم تحديدها في الجانب الأول عن طريق الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وإدماج هذه المطالب والحاجات في عملية الصياغة حتى يتم تقليل خطر فقدان دعم الأطراف الفاعلة.

#### ت- العمليات:

العديد من مقاييس الأداء تتوقف في قياساتها عند مستوى الإستراتيجية وتعتبر أنها المحدد والمعبر الأساسي عن مستوى أداء المنظمة، إلا أن النموذج الحالي يرى أن الأداء يتوقف أيضا على نوع العمليات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجيات السابقة والتي تحدد طريقة عمل المنظمة، وكيف يمكن الوصول إلى الأهداف المسطرة وغيرها والنموذج يقترح قياس الأداء وفق أربع عمليات أساسية هي: تطوير المنتجات، خلق الطلب، تلبية وتسيير المنظمة.

#### ث- القدرات:

لا يمكن للعمليات أن تنجز من تلقاء نفسها، فالمنظمة بحاجة إلى قدرات معينة تمكنها من النجاح وتعزيز مستوى الأداء، والقدرات هي مجمل الممارسات والأفراد والتكنولوجيا والبنية التحتية التي تمثل مجتمعة قدرة المنظمة على خلق قيمة للأطراف الفاعلة من خلال تنفيذ العمليات المحددة انفا.

#### ج- مساهمة الأطراف الفاعلة:

الجانب الخامس والأخير من النموذج البلوري هو مساهمة الأطراف الفاعلة، وقد أدرج كجانب منفصل عن الجانب الأول نظراً لأهميته البالغة في قياس الأداء، حيث يؤكد Neely وآخرون أن العلاقة بين المنظمة والأطراف الفاعلة هي علاقة تبادلية، وحتى تستطيع أن تقدم لهم قيمة تلبي متطلباتهم يجب أن يساهموا في المقابل في نجاح واستمرارية المنظمة ذات العلاقة، فالموظفون مثلاً يريدون أجور عادلة وبيئة عمل محفزة في ظل ظروف ملائمة، وفي المقابل تنتظر منهم المنظمة تقديم أفكار خلاقة ومبدعة لا ابتكار منتجات جديدة والعمل بجودة عالية وبالتالي تحقيق الولاء.

مما سبق نستنتج أن النموذج البلوري للأداء يقترح مجموعة من الاعتبارات على كل منظمة أخذها في الحسبان حتى تستطيع النمو والنجاح في ظل بيئة سريعة التغير، ويمكن تلخيص هذه الاعتبارات في بعدين أساسيين:

- فهم الحاجات والمطالب المتبادلة بين الأطراف الفاعلة والمنظمة.
- ربط الإستراتيجيات بالعمليات والقدرات وتجنيدتها لتلبية تلك الحاجات والمطالب المتنوعة حتى يتم خلق قلمة للأطراف الفاعلة.

## المبحث الثاني: ماهية الأداء التسويقي.

في ظل المنافسة والمحافظة على المكانة في السوق اختلف مفهوم وتعريف الأداء التسويقي من منظمة لأخرى وذلك لأهميته في ربحيتها واستمرارها في مجال عملها وسنتناول فيما يلي لمفهوم وتعريف الأداء التسويقي:

### المطلب الأول: المفهوم والتعريف.

يعد الأداء التسويقي وفقاً لأغلب الباحثين مفهوماً مهماً وجوهرياً في أدبيات الإدارة والتسويق لِماله من ارتباط وثيق في تحقيق أهداف المنظمة، ولا يوجد اتفاق بين الرواد حول تعريف الأداء التسويقي وذلك راجع لاختلاف وجهات نظر كل واحد منهم حسب جوانبهم ومجالاتهم وأبعادهم لهذا المصطلح وهنا سنتطرق لعدة مفاهيم وتعريف للأداء التسويقي:

- عرفه Kotler & Armstrong على أنه: مقابلة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها بهدف تحقيق مزايا تنافسية.<sup>(1)</sup>
- عرفه الخطيب هو تحقيق الأهداف سواء كانت تلك الأهداف مشتركة أو مستقلة.
- وعرف أيضاً الأداء التسويقي بأنه: مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة ونجاحها في كسب وإبقاء تفضيل الزبون وأصحاب المصالح.<sup>(2)</sup>
- هو أيضاً: مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة، وبذلك ينظر للأداء على أنه النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة.<sup>(3)</sup>
- وعرفه البروارى والبرزنجي على أنه الجانب الأساسي الذي يعطي صورة واضحة عن سير أعمال المنظمة وسياستها، وبرامجها، وموازاناتها، نظراً لأن الأداء يحقق للمنظمة الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية فحسب، إنما على مستوى البيئة الخارجية أيضاً.
- ويوضح Ambler أن الأداء التسويقي هو درجة نجاح الشركة أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية.<sup>(4)</sup>
- الأداء التسويقي أيضاً هو " تطوير الآلية التي يمكن للمؤسسة من خلالها التكيف مع متغيرات البيئة من أجل تحقيق أهدافها."<sup>(5)</sup>
- الأداء التسويقي هو قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بتوظيف ما تملكه من معرفة تسويقية شاملة من خلال تفعيل العمليات التسويقية المبنية على المعرفة بمنظور استراتيجي والتي من

(1) أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي(2013): إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص116.

(2) نضال عمر زلوم واخرون، (2010): أثر مستوى تطبيق التدقيق التسويقي على أداء الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الإقتصاد والمجتمع، الأردن، العدد6، ص147.

(3) الربيعي ل س وآخرون، (2014): أثر معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي في المصارف العراقية، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد 41، العدد2، صص275-293.

(4) Tim Ambler, Flora Kokkinaki, Stefano Puntoni and Debra Riley, (2001) : AssessingMarket Performance: The Current State of Metrics, Centre for Marketing Working Paper No. 01-903, London Business School. london , p23<sup>4</sup>

(2) خليل مرعي(2014): دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة أسياسيل في الموصل، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، مجلد4، عدد1، العراق، ص110.

شأنها تحقيق رضا الزبون وترسيخ الولاء لديه، وبتنفيذ إستباقي من أجل البقاء والإستمرار في بيئة أعمالها.(1)

ومن التعاريف والمفاهيم السابقة نستنتج أن الأداء التسويقي " هو مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفاعلية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات الأنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات. "وبناء على هذا يمكن تناول بعض المصطلحات التي لها علاقة بالأداء التسويقي.

المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء التسويقي:

- الكفاءة: هي مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.
- الفعالية: هي القدرة على تدنية مستويات إستخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو بين النتائج والموارد المستخدمة.(2)
- الإنتاجية: وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها.(3)
- الأهداف: هي تعبيرات محددة عما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى ( استراتجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى.(4)

## المطلب الثاني: الأهمية والمكونات.

أولا- أهمية الأداء التسويقي(5):

تعد إدارة التسويق من أهم الإدارات في المنظمة، التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها وبقائها واستمرارها وكسب الميزة التنافسية في الأسواق على حسن تنظيم هذه الإدارة وتنمية أدائها التسويقي، ويعتبر بعض الرواد والباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء قيمة لزيائنها بالدرجة الأولى، ثم لأصحاب المصالح (مساهمين، مدراء، عمال....) بإعتبارهم مصدرا للقيمة وسيلة لإنشائها. وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات، بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات بمختلف نشاطاتها ومجال تخصصها فإننا سنحدث في الغالب على هدفين أساسيين هما:(6)

- إرضاء حاجات عملائهم.
- تحقيق أعلى عوائد على الإستثمار.

والشكل التالي يوضح أهداف المنظمات:

(1) درمان سليمان صادق(2011): دور العمليات التسويقية المبنية على المعرفة في تحسين الأداء التسويقي في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 و23 نوفمبر، ص641.

(2) عبد المليك مز هودة(2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد1، ص87.

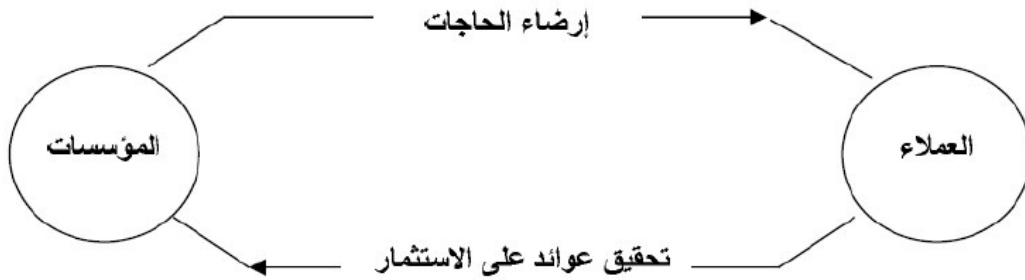
(3) محمد كايد محمد المجالي(2012): أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص28

(4) محمود جاسم محمد الصميدعي(2010): إستراتيجيات التسويق(مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص32.

(5) فارس محمد النقشبندي ونزار عبد المجيد البرواري، مرجع سبق ذكره، ص236.

(6) أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص118.

الشكل (9): يوضح أهداف المنظمات



المصدر: أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي(2013): إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ص118.

حيث تظهر أهمية فهم الأداء التسويقي في عدة مجالات منها:

- ✓ المساعدة في فهم وحل المشكلات في إدارة التسويق.
- ✓ معرفة حقوق وواجبات الفرد تجاه المنظمة.
- ✓ كيفية انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- ✓ يساعد على تحقيق أهداف الزبون.
- ✓ التأكد من التنسيق بين الأقسام المنظمة.
- ✓ تشخيص الأخطاء واتخاذ ما يلزم لمعالجتها.

نقول عن الأداء التسويقي بأنه جيد إذا كان قادرا على تحقيق الهدفين السابقين أي إرضاء الزبائن من خلال تلبية حاجاتهم وتحقيق العوائد على الإستثمار، ولا شك في أن الأداء التسويقي الجيد سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة، بإعتبار أن الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة تفاعل بين مجموعة من الأداءات الجزئية، وبذلك فتحسين أي أداء جزئي ينعكس بالضرورة على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

وفي السياق ذاته أضاف Kotler أن الأداء التسويقي يحتل أهمية كبيرة للأسباب الآتية:

- ✓ كونه يمثل محورا أساسيا لنجاح المؤسسات وفشلها في تنفيذ استراتيجياتها وقراراتها.
- ✓ عدم وجود معايير متفق عليها من قبل الكتاب يمكن اعتمادها لتفسير كافة الجوانب المتعلقة بأداء المؤسسة.
- و لانباء على ما تقدم من مفاهيم فأهمية الأداء التسويقي تتجلى من خلال " مقارنة أداء المؤسسة مع المنافسين ومن خلال هذه المقارنة يتم معرفة موقع المؤسسة في السوق إما البقاء أو الإنسحاب، ومن خلال الأداء التسويقي تستطيع المؤسسة إستخدام مواردها بشكل كفؤ والإستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي إنتاج منتجات تلبية طلبات الزبائن وتسويقها.

ثانيا- مكونات الأداء التسويقي:

إذا كانت مكونات الأداء الكلي للمؤسسة هي الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، والتنافسية، فإن الأداء التسويقي كجزء منه توجد له نفس المكونات أيضا، ولكننا سنركز على الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية.

1- الكفاءة التسويقية:

لقد اقترن مصطلح الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية بالتكاليف، والتسويق يعتبر من أهم أنشطة المؤسسة في الوقت الحالي مما يعني زيادة التكاليف على هذا المستوى، والمتمثلة في تصميم المنتجات، تسعيرها، الترويج لها

وتوزيعها وفي هذا الإطار تعرف الكفاءة التسويقية على أنها " الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل المخرجات.(1)

إن تخفيض تكلفة المدخلات ومراعاة تأمين وتحقيق قناعة الزبون ورضاه هي وسيلة مهمة لزيادة الكفاءة التسويقية، فالهدف المنتظر هو تقليل تكاليف المدخلات وتحسين المخرجات، يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية(2):

**الكفاءة التسويقية = المخرجات ( تقديم السلع والخدمات عند الحاجة ) / المدخلات (موارد التسويق).**

## 2- الفعالية التسويقية:

هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق، وتحقيق النمو المرغوب للمؤسسة.(3) ويمكن قياس الفعالية التسويقية بالنسبة التالية:

**الفعالية التسويقية = النتائج المحققة ( الأهداف المسطرة ) / المدخلات.**

نلاحظ وجود تقارب بين مفهومي الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة قد تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها التسويقية لكنها لا تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، كما قد يحدث العكس، إلا أن الكفاءة تعتبر عنصراً هاماً لبلوغ الفعالية، وعلى هذا الأساس يجب تحقيق مستوى مرضي من الكفاءة والفعالية معا حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أداء جيد للوظيفة التسويقية.

## المطلب الثالث: معايير (مقاييس) الأداء التسويقي.

في ظل اختلاف العديد من المنظمات والرواد والباحثين في مجال كيفية قياس الأداء التسويقي وتحديد أهم المعايير المعتمدة في ذلك. حيث أن هذا التنوع في مقاييس الأداء التسويقي يصعب على المديرين تحديد وإختيار أفضلها. ويورد في ذلك O'Sulliva et Abela أنه يمكن تلخيص مقاييس الأداء التسويقي في ست (6) مجموعات وهي:(4)

\*- المقاييس المالية، وينظر إلى هذه المقاييس المالية على أنها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية على عكس المقاييس الأخرى.

\*- مقاييس خاصة بالمنافسة، مثل حصة المؤسسة في السوق وحصتها الترويجية.

\*- مقاييس خاصة بسلوك المستهلك، مثل ولاء العملاء وكسب عملاء جدد.

\*- مقاييس خاصة بالوسطاء، مثل الإعتراف بالعلامة التجارية ونية الشراء.

\*- مقاييس خاصة بالبيع المباشر، مثل مستوى التوزيع وربحية الوسطاء ونوعية الخدمة.

\*- مقاييس خاصة بالابتكار أو الإبداع، مثل المنتجات الجديدة التي أطلقت والعائدات الناتجة منها، إذ أن الإبتكار المستمر هو السبيل للحفاظ على الحصة السوقية، فالمؤسسات الرائدة تقود صناعاتها من خلال إبتكار منتجات وخدمات جديدة.

وعموما تقسم المعايير إلى معايير مالية وأخرى غير مالية.

(1) صالح بن نوار، (2006): فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، جامعة قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، ص 197

(2) علاء فرحان طالب وآخرون، (2012): إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة الأردن، دار الحامد، ص 30

(3) المرجع نفسه، ص 30.

(4) ناصر شافي الدوسري، (2010): أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص 29.

## أولاً- المعايير المالية:

والتي تشمل الحصة السوقية والربحية.

### 1- الحصة السوقية: (1)

على الرغم من عدم وجود مقاييس مثالية شائعة يمكن استخدامها في قياس الأداء التسويقي على نحو شمولي، واختلاف هذه المقاييس من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وحجمها وأهميتها النسبية، من هنا يمكن القول أن الحصة السوقية تمثل أحد المؤشرات المهمة والفاعلة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة، ويؤدي ارتفاعها للشركة إلى زيادة تنافسيتها مقارنة بالشركات الأخرى في النشاط الاقتصادي نفسه.

#### • مفهوم الحصة السوقية:

✓ عرفها البرواري على أنها قدرة الشركة وكفاءتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق، على حساب المنافسين، وهي تمثل نصيب الشركة من السوق.

✓ وعرفها الشрман على أنها تمثل العلاقة بين مبيعات المشروع من علامة ما من فئة السلعة منسوبا للمبيعات من مختلف العلامات.

وتهدف المنظمات بصورة دائمة إلى توسيع حصتها السوقية، حيث يدفع تراجع الحصة السوقية إلى البحث عن قطاعات سوقية جديدة لطرح منتجاتها أو تقديم خدماتها، وتتمكن المنظمات من معرفة موقفها التسويقي من خلال قيامها بمقارنة أدائها مع أداء السوق الكلي أو مع أداء الصناعة الواحدة أو مع المنافسين في نفس الصناعة.

#### • مؤشرات قياس الحصة السوقية:

ويوضح Kotler أن الحصة السوقية يتم قياسها من خلال ثلاث طرق، وهي:

✓ الحصة السوقية الإجمالية: ويتم حسابها من خلال قسمة مبيعات المنظمة إلى إجمالي المبيعات الكلية في السوق وذلك على النحو التالي:

$$\text{حصة المنظمة من السوق} = (\text{مبيعات المنظمة في فترة زمنية معينة} / \text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}) \times 100$$

✓ الحصة السوقية النسبية: ويتم حسابها من خلال قسمة مبيعات المنظمة إلى مبيعات أكبر المنافسين في السوق ويعبر عنها في المعادلة الآتية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = (\text{مبيعات المنظمة في فترة زمنية} / \text{مبيعات أعلى ثلاث منظمات في الصناعة}) \times 100$$

✓ حصة السوق المخدوم: ويتم حسابها من خلال قسمة مبيعات المنظمة إلى المبيعات الإجمالية للسوق المخدومة وتحسب كما يلي:

$$\text{حصة السوق المخدوم} = (\text{مبيعات المنظمة في فترة زمنية} / \text{المبيعات الإجمالية في السوق المخدوم}) \times 100$$

ومن هذا كله نستنتج أن الحصة السوقية هي 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

(1) بلال جاسم القيسي، (2013): دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 73، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ص 100.

المنظمة في التغلغل والإتساع في سوق معينة وعادة ما تحدد المنظمات أهدافها لنمو مبيعاتها من خلال إدامة العلاقات مع الزبائن في السوق الواسع أو جزء من تلك السوق، وبالتالي تحاول زيادة حصتها السوقية التي ستعكس ايجابيا على الأرباح المتحققة.<sup>(1)</sup>

## 2- الربحية:

### • مفهوم الربحية:

هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنظمة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر الربحية هدفا للمؤسسة ومقياسا على الحكم على كفاءتها على مستوى الوحدة الكلية أو الجزئية، ويتم تعريفها بما يلي:

✓ عرفها المرسي على أنها الاختبار النهائي لنشاط الأعمال، الذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات، والمقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات.

### • العوامل المؤثرة على الربحية:

وتتمثل العوامل التي تؤثر على ربحية الشركة بالعوامل الآتية:

- ✓ يرتبط مقدار الربح بشكل أساسي بمقدار النتائج والإيرادات الناجمة عن المبيعات أو النشاطات التجارية الأخرى التي تمارسها الشركة، فمع زيادة المبيعات مثلا يمكن أن يزداد الربح كما أنه يمكن أن يتعرض للانخفاض مع تدني المبيعات.
- ✓ الأسعار السائدة وتغيراتها: حيث أن قيمة المبيعات ترتبط بمستوى الأسعار، فعندما تكون أسعار منتجات الشركة مرتفعة فإنها تحصل على أرباح أكبر من الحالة التي تكون أسعار منتجاتها منخفضة.
- ✓ معدل الضريبة المفروضة على الأرباح: حيث يؤدي ارتفاع الضريبة إلى اقتطاع أقساط أكبر، وهذا يؤدي إلى تخفيض صافي الربح المتبقي.
- ✓ سياسة الاستهلاك التي تتبعها الشركة: إن سياسة الاستهلاك السريع تترافق غالباً باقتطاع مخصصات عالية للاستهلاك، وهذا يؤدي إلى ظهور الأرباح بشكل أقل مما لو تم إتباع سياسة الاستهلاك الثابتة.
- ✓ التطور التقني الذي توصلت إليه الشركة: حيث أن الآلات الحديثة التي تتوفر في الفترة الحالية تساهم كثيرا في زيادة الإنتاج، وتخفيض التكلفة، وتساعد بالتالي على تحقيق عوائد مناسبة، وأرباح مجدية.

## ثانيا- المعايير غير المالية:

والتي تشمل رضا الزبون، ولائه وخلق القيمة له.

### 1- رضا الزبون<sup>(1)</sup>:

إن للزبون قيمة عالية لدى المنظمات ويتعلق رضاه بمستوى الأداء الذي تقدمه المنظمات ووضع التوقعات السليمة التي تدور في ذهن الزبون تحقيقا لرغباته وحاجاته، وعليه فإن الأمر الجوهرى في عمليات المنظمات هو الاعتماد على السمعة في تقديم المنتجات والخدمات وبلوغ رضا الزبون، وفي مايلي عرض لبعض المفاهيم التي قدمها عدد من الباحثين بخصوص مفهوم رضا الزبون :

### مفهوم رضا الزبون:<sup>(2)</sup>

(1) بلال جاسم القيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 101-103.

(1) فارس محمد النقشبندي ونزار عبد المجيد البروارى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 249-250.

(2) خالد شطي ماضي، عواد العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- ✓ عرفه الحميدي هو قدرة المنظمة على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم.
- ✓ وعرفه العقيلي هو الحالة التي تكون فيه المنفعة أكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة ويزداد رضا الزبون.

#### أبعاد رضا الزبون:

- وحده Holmes أربعة أبعاد لرضا الزبون هي كما يلي:
- ✓ **الملاءمة:** تتعلق بمدى قدرة المنظمة على أداء مهامها بالشكل الصحيح واستخدام الآليات المناسبة في إدارة مدخلاتها.
- ✓ **الجودة:** تشير إلى كيفية إدارة المنظمة لبرامجها ومدى جودة المواد والأدوات المستخدمة لتحقيق التوقعات.
- ✓ **الاستفادة:** تشير إلى مدى تحقق المنفعة المتميزة في استخدام منتجات المنظمة.
- ✓ **خدمة الزبون:** تتعلق بطبيعة التفاعل ما بين الزبائن والعاملين في المنظمة على نحو عام.

#### خطوات تحقيق رضا الزبون:

هناك عدة خطوات لتطبيق وتحقيق الرضا مع الزبون وهي:

#### فهم حاجات الزبائن(1):

إن فهم حاجات الزبائن تعد الخطوة الأولية والأساسية لقياس رضاهم عن المؤسسة والذي يتطلب من المسوقين مراقبة الصفات التي يهتم بها الزبون والبقاء دائما في حالة يقظة نحو كافة العناصر الجديدة التي يمكن أن تؤثر في رضاه، ولذلك يجب على المسوقين أن يأخذوا بالحسبان عند قياسهم رضا الزبون احتمالية وجود فجوات أو فروقات بين الجودة المتوقعة والمدركة لمنهج المنظمة ولتجنب ذلك يتوجب على المسؤولين أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن الحاليين والمحتملين إلى جانب قياس الأداء.

#### التغذية العكسية(2):

وتتمثل هذه الخطوة بالأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء الزبائن عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال طريقة الاستجابة وتعد الوسيلة الأولى والأكثر شيوعا واستعمالا في معظم المنظمات كونها تدرس ردود أفعال الزبائن اتجاه منتجات المنظمة بعد النشاط أو قبله. وهو ما تطلق عليه نظم معلومات جودة الخدمة وتستعمل أساليب مختلفة لتطبيقها ومن أغلب أساليب التغذية العكسية لهذه الطريقة ما يلي:

- ✓ نظام الشكاوي والمقترحات.
- ✓ مسوحات رضا الزبائن.
- ✓ التسويق الخفي.
- ✓ تحليل فقدان الزبائن.

#### قياس رضا الزبائن:

أصبحت الدراسات وأبحاث قياس رضا الزبائن وفهم أسباب وعوامل الرضا لديه ومبررات عدم الرضا حتمية مفروضة على المنظمات التي تتجه نحو زبائنهم وتوسعي إلى إرضائهم باستمرار، إلا أن فئة قليلة من المنظمات التي تدرك حقيقة الأهمية البالغة لهذه القياسات وضرورتها لتوجيه القرارات الإستراتيجية المتعلقة

(1) حسن راوية محمد، مرجع سبق ذكره، ص230.

(2) فارس محمد النقشبندي ونزار عبد المجيد البروراري، مرجع سبق ذكره، ص:261-263

بتلبية حاجات ورغبات زبائنها بكفاءة وهناك قياسات ودراسات يمكن من خلالها المنظمات قياس رضا الزبائن لديها وهي:

- ✓ القياسات الغير مباشرة.
- ✓ الدراسات الكيفية.
- ✓ الدراسات الكمية

## 2- ولاء الزبون:

### مفهوم ولاء الزبون(1):

بدأ الاهتمام بموضوع ولاء الزبون بعد أن أصبح وسيلة تتحقق من خلاله الأرباح كما ويعتبر مرحلة يتم فيها إعادة النظر بالاهتمام بالزبون ضمن إستراتيجية إدارة علاقة الزبائن، ومن هنا نستعرض بعض المفاهيم التي يتناولها بعض الباحثين والرواد لمفهوم ولاء الزبون:

- ✓ عرفه غريفن على أنه التفضيل أو الميل إلى شراء أصناف معينة من جهات أو مصادر محددة.
- ✓ كما عرفه الشيخ بأنه: درجة اعتقاد ايجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شرائها.

### قياس ولاء الزبون(2):

لا يعبر الولاء عن قيم دقيقة وثابتة ومن أجل الحصول على نتائج أكثر دقة ومنطقية على المنظمة أن تعتمد على مجموعة من القياسات المتنوعة التي تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالآتي:

#### • الاحتفاظ بالزبائن:

يعتبر هذا القياس من بين الدراسات المعتمدة في قياس رضا الزبون وتعتبر من المؤشرات الأكثر دلالة على ولاء الزبون من وجهة نظر المؤسسة ويقاس معدل الاحتفاظ بنفس الزبائن من فترة زمنية لأخرى أو من جهة الزبون بمدى استعداده لبقاء الزبون لدى المؤسسة أو للعلامة خلال فترة زمنية معينة، ويعتبر هذا القياس ذو أهمية بالغة في متابعة وتطوير ولاء زبائن المؤسسة خلال فترات زمنية محددة.

#### • الحصاة النقدية(3):

إن لم يكن الزبون متعلق بالمنتج، فلن يوفر جزء كبير من مصاريف مشترياته لشراء هذه العلامة، بالاعتماد على سجلات المنظمة يتم حساب متوسط شراء الزبون وتتبع تطوه خلال فترة زمنية.

#### • تقبل البدائل:

يهدف هذا القياس إلى معرفة مستوى تعلق الزبون بالمنتج أو المنظمة في ظل العوامل التي يمكن أن تبرر تخليه عن المنظمة أو المنتج، قبل إجراء هذا القياس يطلب من الزبون تحديد قائمة المنافسين للمنظمة في نفس القطاع الذين يعرفهم ويمكن أن يكون قد تعامل معهم، وكلما كانت إجابة الزبون تدل على معرفته الجيدة لأهم المنافسين للمنظمة أو المنتج، كانت الثقة في نتائج القياس أكبر.

(1) علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، (2007): التسويق المعاصر، الطبعة 1، الدار الجامعية: مصر، ص:269-271.

(2) محمد صالح المؤذن، (2008): مبادئ التسويق، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص:100.

(3) نفس المرجع السابق، ص:101-102.

• قياس مستوى الثقة: (1)

يستعمل هذا القياس بهدف معرفة مستوى الثقة التي يضعها الزبون في المنظمة أو العلامة، ويتصف الزبون المتمتع بدرجة عالية من الولاء بخصائص يمكن اعتمادها في قياس مستوى ولاء الزبون وهي كالآتي:

- يبقى فترة أطول.
- يتحدث الزبون في صالح المؤسسة.
- يقدم أفكار للمنظمة.
- يعطي اهتماماً أقل للعلامات الأخرى.
- يقدم خدمة أكبر للمنظمة.

ومن هنا نستنتج أن منظمات الأعمال أصبحت اليوم أكثر اهتماماً بالجانب الإنساني وهو الأهم في التعامل مع الزبون، مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأساسية 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.

3- قيمة الزبون:

تأكد لدى الكثير من المنظمات أن نجاحها وبقائها في السوق سوف يستند على مدى توجهها بالزبائن في كل أنشطتها وعملياتها، وأن مهمة المنظمة هي بناء قيمة للزبون وذلك عن طريق وظيفة التسويق التي تسهم في توليد هذه القيمة، من خلال المزج بين السعر والنوعية أو مستوى الجودة وبغية التعرف على مفهوم قيمة الزبون يرى مختلف الباحثين في مجال التسويق أن:

مفهوم قيمة الزبون: (1)

- ✓ عرفه Kotler على أنه حكم تقريبي للمستهلك حول قدرة السلعة على تلبية متطلباته.
- ✓ وعرفه robinson هو القيمة التي يساهم بها الزبون في المنظمة حالياً ومستقبلاً.

أبعاد قيمة الزبون:

وهنا لدينا ثلاثة أبعاد رئيسية والتي تتمثل في مقدار ما يحتويه المنتج من منفعة اقتصادية ووظيفية ونفسية من ثم يقوم الزبون باتخاذ قرار الشراء وذلك لاختيار البديل المناسب وقد بين Anderson James مفهوم هذه الأبعاد الثلاثة على النحو التالي:

✓ **القيمة الاقتصادية:** هي تقدير الزبائن لجودة المنتج من خلال إدراكه للمنتجات العديدة بالسعر الذي ينبغي أن يدفعه بناء على المفاضلة بينها، وفقاً لنسبة الجودة إلى السعر كموجه لتقدير القيمة، فإن أدرك الزبون أن جودة المنتجات المتنافسة متماثلة فإنه سيختار تلك التي يتلاءم سعرها وتوجهاته الاستهلاكية من حيث أقل الأسعار حيث سيكون لهذا الاختيار مدلولاً في التوفير.

✓ **القيمة الوظيفية:** تحسب القيمة الوظيفية بدلالة مجموعة من الصفات والتطبيقات للمنتج وقد يفضل بعض الزبائن الصفات الأكثر تعقيداً وتقدماً إذا ما كان الزبون يندفع لشراء المنتجات ذات التقنيات العالية.

✓ **القيمة النفسية:** تحفز القيمة النفسية بجوانب غير ملموسة كالخدمة واسم المنتج والثقة والعلامة والسمعة، وعموماً يندفع الزبائن إلى المنتج بدافع راحة البال والرضا الكلي عن المنتج.

قياس قيمة الزبون: (1)

(1) علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، مرجع سبق ذكره، ص: 276-281.  
(1) فارس محمد النقشبندي ونزار عبد المجيد البروراري، مرجع سبق ذكره، ص: 317-320.

- ليس من السهل تحديد معالم قيمة الزبون حيث أن الطريق لفهم القيمة هو تقدير استجابة السعر وفي مايلي بعض الأساليب التي يمكن استخدامها لقياس الاستجابات وهي:
- ✓ **الخبرة في تحديد حجم القيمة:** يضم أصحاب الخبرة مجموعة من صناع القرار ومنه مدير الإنتاج وأعضاء فريق هندسة المنتجات والبائعين وغيرهم حيث يحدد هؤلاء مقدار المبيعات المتوقعة عند تغيير أو استخدام المؤثرات التي من الممكن أن تزيد من أرباح المنظمة كالمرونة السعرية مثلا أو عند التأثير على مبيعات الآخرين أو بالعكس.
  - ✓ **الابتكارات على المنتج مقارنة بالمنتج القديم قياسا بالآخرين:**(2) تشمل الإضافات النوعية في المواصفات التركيبية والعملية للمنتجات ومقارنة ذلك بما يقدمه المنافسون لتحديد الفجوة في التفرد من عدمه في مجال الابتكار في المنتجات، ولعل أبرز مثال على ذلك السباق التنافسي المحموم بين شركة Nokia و Apple في تفرد خصائص منتجاتها، وهكذا الحال مع الشركات العالمية الرائدة.
  - ✓ **التجزئة:** يمثل مقياس عالي الموثوقية وبالأخص حساسية الأسعار رغم أنها مكلفة ومستهلكة للوقت وقد تعرض المنظمة إلى كارثة تنافسية إلا أن التجارب الميدانية الدقيقة تعد وسيلة جيدة لتقييم استجابة الزبون للمنتج.
  - ✓ **القيمة الاقتصادية للزبون:** تستخدم عادة لتحليل قيمة الزبون للمنتجات، وهو تحليل للقيمة الناجمة عن الفرق بين المنافع والتكاليف الإضافية الناجمة عن استخدام المنتج مضاف إلى السعر المرجعي إذا كان الزبون يستخدم منتج آخر.

(1) فارس محمد النقشبندي ونزار عبد المجيد البرواري، (2013) التسويق المبني على المعرفة، -مدخل الأداء التسويقي المتميز- دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، مرجع سبق ذكره، ص ص:332-335.

(2) الرفاعي، عبد العزيز محمود، (2006): إدارة سلاسل التوريد، ط1، دار عين الشمس: القاهرة، مصر، ص ص:122-123.

### المبحث الثالث: الرقابة على الأداء التسويقي.

عند وضع خطط وطرق تسيير الأداء التسويقي في المنظمة وتطبيقها في الواقع يجب عليها دراستها وتوجيهها في الأسواق محاولة قياسها عن طريق مختلف الوسائل المتاحة ويتم ذلك عبر مختلف العمليات اللازمة لمسايرتها مع منافسيها.

### المطلب الأول: تقييم الأداء التسويقي (تعريف وأهداف).

يعرف قياس الأداء التسويقي بأنه تقييم مدى فعالية البرامج التسويقية لتطبيق الاستراتيجية التسويقية الموصى بها، تحقيق الأهداف التسويقية، تحقيق توقعات المنشأة، تحقيق المستوى المطلوب من رضا العملاء وقوة العلامة التجارية. والذي يهدف إلى معرفة موقع المنشأة في السوق لوضع الخطط التسويقية المناسبة لتطوير أدائها، حيث أن وضع أساس (Benchmark) لتقييم الأداء التسويقي يساعد في قياس فعالية النشاطات التسويقية المختلفة. الأداء التسويقي لمنشآت الأعمال في طبيعته متعدد الجوانب ولذلك البحث عن مؤشر واحد لقياس الأداء قياس غير عملي فاذا أخذنا أهداف المنشأة قصيرة الأجل والتي تستهدف الحصول على فوائد مرحلية تختلف عن الأهداف طويلة الأجل وبالتالي تقييم الأداء لكل هدف يختلف باختلاف طبيعة الهدف، لا بد من إيجاد وحدات قياس تنظر إلى المدى القصير والمدى البعيد لتجنب الاتجاه نحو تعظيم الأداء قصير الأجل على حساب الفائدة المستقبلية وحداث قياس تراعي أداء المنشأة في السوق مع المقارنة بأداء المنافسين.

#### أولاً- التعريف:

تستوجب عملية تقييم الأداء التسويقي ضرورة إجراء مسح ميداني شامل للمنظمة بغرض التعرف على سائر عملياتها التسويقية، والوقوف على العلاقات التي تربط بين مختلف وظائف التسويق، والتوصل إلى خصائص النشاط التسويقي الذي تمارسه المؤسسة الخدمية وأثر ذلك على أدائها وذلك بهدف الوصول إلى الإجراءات العلاجية اللازمة لتطوير الأداء والعمل على تحسينه في المستقبل. و يعرف تقييم الأداء التسويقي كالتالي:"هو التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفاً، حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء."<sup>(1)</sup>

• مثلما كان هناك إختلاف في تعريف الأداء، فقد اختلفت وتنوعت وجهات النظر حول تقييمه: وفيما يلي عرض لبعضها:

يمثل تقييم الأداء جزء من الرقابة، لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية. إن تقييم الأداء كتقدير لكنه غير كافي، فإنطلاقاً من القياس الذي يتكامل مع التقدير (تقدير الأداء المتحقق) يتم التقييم بين الهدف والقياس لإتخاذ القرار الأمثل<sup>(2)</sup>. حيث أن إجراء تقييم للأداء هو بمثابة فحص شامل للتأكد من سلامة المؤسسة وضمان الكفاءة والفعالية.

تقييم الأداء التسويقي هو: تحديد جوانب القوة والضعف وحصر إكتشاف المشكلات والفرص، وكذلك الأخطار والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمؤسسة ككل أو جزء من أجزاء العملية التسويقية.<sup>(3)</sup>

### أسباب القيام بتقييم الأداء التسويقي:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع الشركات إلى للقيام بتقييم أدائها التسويقي ويمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص: 101-102.

(2) زهير ثابت(2001): كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص216.

(3) Philip, Jestaz, JeanLuc aubert (2008) : Introduction à la gestion, Edition Dalloz, paris, p24.

\*- شعور قادة ومدراء المنظمات والشركات الكبيرة الحجم بأن عدم تلقيهم لأخبار حول سير أعمالهم التجارية، يعني بأن الأمور لا تسير على ما يرام بالنسبة لعملياتهم التسويقية.  
\*- إعتقاد شركات ومنظمات أخرى بأن التغييرات التي تطرأ على السوق (المنافسين، سلوكيات الزبائن والعملاء، تغييرات الصناعة، والتطور التكنولوجي وغيره) هي ما يملي عليها الخضوع لعملية تقييم الأداء التسويقي.<sup>1</sup> كما أن الحاجة لإجراء تقييم للأداء التسويقي في شركات أخرى قد يعود إلى إنعكاسات التغييرات الداخلية الحاصلة في خطوط الإنتاج أو تغيير رقم الأعمال، إضافة إلى الرغبة في ضمان أعلى العوائد مقارنة مع تكاليف النفقات التسويقية.<sup>2</sup>

إلا أن تقييم الأداء لا يتعلق بوظيفة التسويق فحسب، بل هو أحد المفاهيم التي تتسم بالعمومية، حيث تناوله الكتاب في مختلف المجالات، كل من وجهة النظر الخاصة بالمجال الذي يبحث فيه،

#### ثانياً- الأهداف:

يتمثل الهدف الرئيسي لقياس الأداء التسويقي في الحصول على البيانات عن النشاطات التسويقية المختلفة لوضع خطوات تصحيحية لتحقيق أهداف المنشأة وكذا لزيادة فعالية تخطيط، تنظيم، تنفيذ ومراقبة وظائف التسويق، حساب العائد على الاستثمار، تبرير البرامج، الميزانية وقيمة التسويق، تطوير، تنظيم موارد التسويق وإشراك الإدارة العليا في التسويق.

#### المطلب الثاني: الرقابة التسويقية (تعريف، أهمية وأهداف).

لا تستطيع المؤسسة عن الحكم على نجاح أدائها التسويقي من عدمه إلا من خلال رقابة نشاطها التسويقي من أجل الكشف عن مكامن الضعف أو ما يعبر عنه في مجال مراقبة التسيير بالكشف عن الانحرافات بين ما تم التخطيط له ومقارنته بالنتائج المتوصل إليها. ومحاولة تصحيحها ومعالجتها.

#### أولاً- تعريف الرقابة التسويقية:

قبل التطرق لتعريف الرقابة التسويقية يجب أولاً المرور بتعريف الرقابة. والتي تعني عملية مقارنة والتحقق من مدى إنجاز الأهداف المسطرة مقارنة مع المنجزة، من أجل تحديد مكامن الضعف ومعالجتها.  
و عرفت أيضاً بأنها عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.<sup>(3)</sup>  
أما الرقابة التسويقية فتعرف بأنها: عملية قياس وتقييم نتائج الإستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها.<sup>(4)</sup>

عرفت أيضاً الرقابة التسويقية بأنها: النشاط الخاص بمتابعة نتائج التنفيذ في ضوء المعايير المحددة مقدماً سواء كانت أهداف أو معايير منبثقة منها، وتحديد ما قد يوجد من انحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع وتحليل هذه الانحرافات لمعرفة أسبابها وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافي حدوثها مستقبلاً.<sup>(1)</sup>

(1) رضوان محمود العمر(2007): التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الأردن، ص245.

(2) المرجع نفسه، ص247.

(3) عبد الرزاق سالم الرحاطة، ناصر جمال خضور(2012): مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعجاز العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، ص38

(4) محمد فريد الصحن، نبيلة عباس(2004): مبادئ التسويق، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص377.

و يعرف Buell الرقابة التسويقية أيضا بأنها: الوسائل التي يمكن بواسطتها لإدارة التسويق من التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية وتحديد أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء، أو تعديل الأهداف في حالة إختلاف الأداء الفعلي عن المخطط.(2)

و يمكن النظر إلى الرقابة التسويقية من مدخلين أساسيين هما:(3)

**المدخل التقليدي:** حيث تركز الرقابة التسويقية حسب هذا المدخل على التأكد من جعل الأحداث والأفعال متطابقة تماما مع الخطط التسويقية، وذلك دون أدنى إهتمام بالتأثير في سلوك أفراد التسويق، هذا وقد أحاط بهذا المدخل الكثير من العوائق نذكر منها:

1- إهمال التأثير السلوكي والنفسي للرقابة على الأفراد.

2- عدم مراعاة البيئة التي تقلل من تأثير الرقابة.

3- التركيز على رقابة الخطط والأنشطة التسويقية وليس على رقابة الأفراد العاملين في المجال التسويقي.

4- الإخفاق في إحتواء كل عمليات الرقابة داخل الوحدة التسويقية.

**المدخل الحديث:** وفق هذا تجمع الرقابة بين اتجاهين: الأول يتمثل في الرقابة على الخطط والأنشطة التسويقية، أما الثاني فهو متمثل في الرقابة على سلوك هؤلاء الأفراد داخل الوحدات التسويقية أي أن الرقابة يتم تصميمها بحيث تؤثر في الفرد الذي من المتوقع أن يؤثر في الأداء التسويقي.

**ثانيا- أهمية وأهداف الرقابة التسويقية:**

### 1- الأهمية:

تعود أهمية الرقابة التسويقية إلى ما تقدمه من فوائد، حيث تكشف أوجه القوة في المؤسسة بما يفيد إستمرار الإستفادة منها، وتكشف أوجه الضعف بما يفيد في سرعة علاجها، كما تفيد الرقابة في الحكم على المستوى الحالي للأداء التسويقي والمساهمة أيضا في تحقيق التكامل بين عناصر (النظام التسويقي وبينه وبين الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة)، وهذا ما يدفعنا إلى تحديد الأسباب التي أوجبت الإهتمام بالرقابة التسويقية، والتي نلخصها في النقاط التالية:

1- كبر حجم المشروعات والمنظمات وتعقد عملياتها وذلك بسبب تعدد المنتجات التي تقدمها وتعدد الأسواق التي تتعامل فيها، مما أدى إلى تعقد وظيفة الرقابة على النشاط التسويقي(4)، والذي بدوره يستدعي ضرورة:(5)

• تحديد نقاط القوة والضعف في الوظائف التسويقية المؤداة

• تحديد الجهود التسويقية الضائعة أو المستخدمة إستخداما سيئا مما سبب زيادة التكاليف التسويقية.

• الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.

2- البيئة التسويقية وما تتسم به من تغير مستمر وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق والكامل بالمتغيرات المختلفة، وبالتالي يتطلب الأمر الرقابة المستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع التغير في هذه الظروف.(6)

(1) محمد محمد إبراهيم، (2011): إدارة التسويق في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية، الدار الجامعية، مصر، ص278.

(2) محمد الصيرفي، (2005): إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص274.

(3) المرجع نفسه، ص274.

(4) عصام الدين أمين أبو علفة (2004): التسويق، المفاهيم والأستراتيجية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص416.

(5) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص275.

(6) عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص416.

- 3- تزايد عدد وحجم ونوع الشركات والقنوات التسويقية المختلفة وتزايد حجم ونوع السلع والخدمات المنتجة محليا والمستوردة، والتي تتدفق داخل حلقات التوزيع المختلفة.
  - 4- تزايد الفجوة الإستهلاكية من حيث عادات الشراء وأنماط الإستهلاك لمجموعة المشتريين إلى ضرورة فرض رقابة تسويقية لضمان تحقيق الأهداف التسويقية المختلفة.<sup>(1)</sup>
- و رغم كل هذه الأسباب التي تؤكد على أهمية الرقابة التسويقية إلا أن هناك للأسف بعض المنظمات التي تهمل القيام بهذا الإجراء حيث لوحظ أن:<sup>(2)</sup>
- الشركات صغيرة الحجم لديها نظام رقابي ضعيف مقارنة بالشركات كبيرة الحجم.
  - أقل من نصف عدد الشركات المدروسة لديها معلومات حول ربحية المنتجات التي تقوم بإنتاجها وتسويقها.
  - نصف المنظمات لا تقوم بمراجعة تكاليفها التسويقية ومقارنتها بالمبيعات التي تم تحقيقها
  - تستغرق العديد من الشركات من 4 إلى 8 أسابيع من أجل إعداد التقارير الرقابية والتي نادرا ما تكون دقيقة بدرجة كافية لإستخدامها.

### المطلب الثالث: أسس الرقابة التسويقية.

ترتكز الأسس الخاصة بالرقابة التسويقية على النقاط التالية: مجالات الرقابة التسويقية، خطواتها وعناصر وشروط فعاليتها.

#### أولاً- مجالات الرقابة التسويقية:

هناك مجالات مهمة ينبغي أن تركز عليها عملية الرقابة التسويقية منها:<sup>(3)</sup>

#### 1- قياس رضا المستهلك:

إن رضا المستهلك هو مقياس الرقابة التسويقية المترجم في المخرجات التسويقية، حيث أن إنخفاض هذا المؤشر أو عدم تناميته بمعدل المنافسين يضع المنظمة في مشكلة كبيرة. والمقصود من الرضا هنا هو حالة أو وضع يشعر به الفرد عند قيامه بأداء معين استطاع من خلاله إشباع توقعاته وبالتالي فإن الرضا هنا هو دالة للمستويات نسبة من التوقعات والأداء المدرك، كما أن درجة الرضا تعتمد على الطريقة التي يعالج بها الفرد الفجوة الواقعة بين توقعاته وبين الأداء الفعلي.

ولكي نفهم الأداء يجب أن نفهم كيف يحدد المستهلك توقعاته، فالتوقعات يتم تحديدها على أساس الخبرة السابقة في نفس الظروف والمواقف. كما أن الرقابة على الرضا يمكنها أن تساعد الإدارة وخاصة إذا كانت الجودة الكلية هي الجزء الأساسي لاستراتيجياتها. ولكن ينبغي الإشارة إلى أن رضا المستهلك وبالرغم من أهميته، من الصعب قياسه من قبل المنظمة.

#### 2- نسب ومبيعات المنتجات الجديدة والمعدلة من المنتجات الكلية:

حيث تعد هذه النسبة من بين أهم مقاييس المخرجات التسويقية، لأنها توضح مدى قدرة المنظمة ونجاحها في التكيف وإعادة صياغة نفسها وتقديم منتجات جديدة للسوق، كما قد تكشف نفس النسبة عن عجز الإدارة وفشلها

(1) فريد النجار (2004): إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، ص488.

(2) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص375.

(3) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص298-299.

وعدم قدرتها على الثبات بمنتجاتها في السوق أي أن مؤشر NPR يستخدم لقياس مدى قدرة المنظمة على تقدير المنتجات الإبتكارية وتقليد المنتجات القائمة في السوق.

### 3- الرقابة على أرقام المبيعات:

تتركز الرقابة هنا حول معرفة تأثير العامل الزمني على التغيير في المبيعات وعادة فإن تحليل أرقام المبيعات على أساس زمني يعتمد على أرقام مبيعات الصناعة التي تنتمي إليها الشركة وحصتها من السوق الكلي.

### 4- تحليل المبيعات على أساس مناطق التوزيع:

الهدف من قياس أداء المبيعات على مستوى مناطق التوزيع هو التأكد من كفاءة كل منطقة على حدا وتوحيد المناطق التي تواجه مشكلات.

### ثانيا- خطوات (مراحل) الرقابة التسويقية: وتتم عبر الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف التسويقية.
  - تحديد معايير الأداء التسويقي.
  - قياس نتائج الأداء التسويقي الفعلي.
  - مقارنة نتائج الأداء التسويقي الفعلي مع النتائج والأهداف التسويقية المخطط لها.
  - تحديد الإنحرافات إن وجدت.
  - تحديد أسباب حدوثها.
  - القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجة الإنحرافات وضمان عدم تكرارها في الخطط والاسراتيجيات التسويقية في المستقبل. وتكييف الأهداف عندما تجد الإدارة العليا أنها قد لا تكون ممكنة التنفيذ .
- والخطوات المذكورة سابقا موضحة في الشكل المولي:

الشكل (10): يوضح عملية الرقابة التسويقية



المصدر: طارق طه (2008): إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 397.

**المرحلة الأولى: وضع المعايير الرقابية:** والتي تعبر على مستويات أو نتائج أداء يتم تحديدها في مرحلة تخطيط النشاط التسويقي ومن بينها: حجم المبيعات، عدد الزبائن، الحصة السوقية. وهناك مجموعة من الشروط التي يجب مراعاتها عند تحديد هذه المعايير وتتمثل في<sup>(1)</sup>:

- مراعاة التكامل الرأسي بين المعايير: ويعني ذلك أن المعايير التي توضع للمستوى الإداري الأقل يجب أن تنبع من المعايير الموضوعية للمستوى الإداري الأعلى منه وهكذا.
- مراعاة التكامل الأفقي بين المعايير: ويعني التنسيق بين المعايير الموضوعية لنشاطين بنفس المستوى التنظيمي.
- قابلية المعيار للقياس الكمي أو النوعي: حيث تستدعي عملية الرقابة تحديد المعايير الرقابية بحيث يمكن قياسها باستخدام أدوات القياس المختلفة، إذا كانت المعايير قابلة للقياس الكمي في شكل إيرادات أو تكاليف، أو وحدات منتج أو غيرها كلما كان ذلك أفضل، وكانت هناك بعض المجالات التسويقية التي تتطلب معايير نوعية مثل الروح المعنوية لرجل البيع ومدى رضاه عن عمله وغيرها.
- تحليل الظروف المحيطة قبل وضع المعيار: من الضروري أن لا يكون المعيار أكبر أو أقل من إمكانيات وظروف الإدارة أو القسم أو الموظف الموضوع له المعيار، لأن ذلك يحول المعيار إلى مجرد آمال في حالة ما إذا كان أكثر من إمكانيات إدارة التسويق، ويضيع الفرص التسويقية على الشركة في حالة ما إذا كان أقل من المستوى.
- يجب مراعاة مبدأ مسؤولية المعايير: وهذا المبدأ يعني من الضرورة أن تكون هناك معايير بالنسبة لكافة الأنشطة التسويقية.

**المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي:** ويعني قياس أداء القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتكون عن طريق الإشراف الميداني والتقارير البيعية والاجتماعات الدورية، ويجب أن يكون تسجيل الأداء كميًا حتى يمكن مقارنته بالمعايير وتحديد الانحرافات بدقة والتعرف على حجم الأنشطة التصحيحية لتلك الانحرافات.

**المرحلة الثالثة: كشف انحرافات الأداء التسويقي (تقييم الأداء):** يمكن كشف الانحرافات عن طريق الفرق بين الخطط أو المعايير الموضوعية للأداء، ونتائج الأداء الفعلي فقد يكشف هذا القياس عن التطابق بين المعايير والنتائج الفعلية للأداء، وقد يكشف عن وجود انحراف موجب ويعني زيادة الأداء الفعلي عن المعايير، وقد يكشف عن وجود انحراف سلبي وهو يعني انخفاض الأداء الفعلي عن المعايير. وقد تنشأ هذه الانحرافات من أسباب قد تتعلق بالتنفيذ وأخرى بالتخطيط. حيث في حالة أسباب التنفيذ فهذا يقتضي ضرورة تعزيز عملية الرقابة أما في الحالة الثانية فإن الأمر يتطلب إعادة التخطيط بما يضمن إضافة مدخلات جديدة إلى عملية التخطيط التسويقي.<sup>(2)</sup>

**المرحلة الرابعة: إتخاذ التصرف التصحيحي:** إذا لم يكن الأداء مرضيا للإدارة فإنها تعمل على اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين معدلات الأداء، فإذا اتضح أن حصة الشركة في السوق غير مرضية أو أن

(1) فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل: إدارة التسويق (المفاهيم، التطبيق وتطوير الأداء) دار النهضة العربية، مصر، ص 542-544.

(2) ناجي معلا، (2008): إدارة التسويق-مدخل متكامل-دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 346.

المبيعات الكلية أو الجزئية ( في منطقة جغرافية معينة) غير مرضية، فإن الشركة ستقوم باتخاذ الإجراءات العلاجية للوصول بالأداء إلى المستوى المرضي.(1)

و قد يواجه متخذ القرار بعض المشاكل الإجرائية عند اتخاذه للقرار تتمثل في:

- تحديد أسباب المشكلة.
- تحقيق التوازن والتقارب بين وقت إتخاذ القرار ووقت العمل الصحيح.
- وضع الميزانيات وتحديد إجراءات الرقابة على التكاليف.

### ثالثا- عناصر وشروط الرقابة التسويقية الفعالة:

#### 1- العناصر:

تتمثل في ثلاث عناصر مهمة هي: البيئة، الرقابة والنتائج.

- عنصر البيئة: وهي تصف الظروف العامة للوحدة التسويقية أي المتغيرات البيئية التي تؤثر على العلاقة بين مزيج الرقابة والنتائج السلوكية والنفسية. والبيئة تنقسم إلى بيئة كبيرة وبيئة صغيرة.
- عنصر الرقابة: وهي المكون الثاني للإطار وتشتمل على مختلف الظواهر التي تدخل ضمن الأدب الإداري والمحاسبي، وهناك نوعان من الرقابة:
  - أ- الرقابة الخاصة: هي الأليات المكتوبة التي تؤثر على احتمالية تعرف العاملين والمجموعات في المنظمة وما يجعلها تسند للأهداف التسويقية.
  - ب- الرقابة العامة: تتعلق بالعاملين وتؤثر على سلوك الأفراد أو المجموعات للوحدة التسويقية، وهذه الضوابط الرقابية قد تكون ايجابية أو سلبية التأثير على الأهداف التسويقية.
- عنصر النتائج: هي المكون العام للإطار النظري المقترح، وهي تنشأ عن استخدام الضوابط الرقابية. فهي في البداية تنقسم إلى تأثيرات شخصية وتأثيرات على الوحدة التسويقية والنتائج الشخصية التي قد تكون سيكولوجية. أما النتائج على الحصة الواحدة فقد تتعلق بالإنجاز.(2)

#### 2- شروط الرقابة الفعالة:

- أن تكون الأهداف محددة بدقة ووضوح، وأن تكون قابلة للقياس.
- أن تكون هناك علاقة معروفة وواضحة بين مختلف الجهود في الشركة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- ضرورة إزالة كافة المعوقات التي تقف حائلا أمام بلوغ الأهداف المرسومة بمعنى أنه مطلوب من إدارة التسويق العمل على:
  - وضع المعايير الرقابية.
  - الإشراف على الأعمال وفقا لهذه المعايير.
  - مقارنة الجهود المتحققة بالمعايير المحددة.
  - تصحيح الانحراف حال وجوده.(3)

(1) محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، ص523.

(2) محمد جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد (2007): إدارة التسويق-التحليل، التخطيط والرقابة-دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 322-323.

(3) علي فلاح الزعبي(2009):إدارة التسويق(منظور تطبيقي استراتيجي)،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،ص 309-310.



### خلاصة الفصل:

يعتبر تقييم الأداء التسويقي مهم جدا لتحليل وضعية المؤسسة، وكذلك تعتبر الرقابة التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة للعملية التسويقية. والتي من خلالها تتمكن من مقارنة أدائها الفعلي مع الأهداف والمعايير المسطرة، وبهذا تظهر أهمية الرقابة في مدى إختيارها للمعايير المناسبة، من أجل حسن إستخدامه للمساعدة في إتخاذ القرار التصحيحي المناسب. وبذلك تدارك الإنحرافات ومعالجتها في الأوقات المناسبة. وبالضرورة يعبر هذا عن تحسين الأداء.

## الفصل الثالث:

العلاقة بين أبعاد المعرفة السوقية والأداء  
التسويقي

بعد تغطية الجوانب النظرية للمعرفة السوقية والأداء التسويقي وبناء على الأهمية التي يكتسبها كل يتناول العلاقة بين معرفة الزبون والأداء التسويقي منهما، فيمكننا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على العلاقة النظرية التي تربط بين المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة المتناولة في الدراسة: ( معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المجهز ومعرفة المنافس). والأداء التسويقي، حيث وجد أن كل بعد من هذه الأبعاد له دور وتأثير في تحسين الأداء التسويقي بناء على مؤشراتته. وهذا ما سيفصله هذا الفصل من خلال أربع مباحث أساسية:

المبحث الأول: يتناول العلاقة بين معرفة الزبون والأداء التسويقي.

المبحث الثاني: يتناول العلاقة بين معرفة المنتج والأداء التسويقي

المبحث الثالث: يتناول العلاقة بين معرفة المجهز والأداء التسويقي

المبحث الرابع: يتناول العلاقة بين معرفة المنافس والأداء التسويقي

### المبحث الأول: علاقة معرفة الزبون بالأداء التسويقي.

يعد الزبون هو المصدر الأساسي والوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمنظمة، والزبون الجيد هو الذي يوفر ربحاً أعلى بأقل موارد ممكنة، وهذا نادر الحصول بسبب أن زبائن اليوم هم أكثر معرفة، وبسبب شدة واحتدام المنافسة في السوق. أصبح بقاء المؤسسة في السوق مرهوناً بمدى معرفتها بزبائنهم، حيث حددت ثلاث أنواع لتدفقات المعرفة والتي تلعب دوراً حيوياً في التفاعل بين المنظمة وزبائنهم نوضحها فيما يلي:

• **معرفة من الزبون:** هي نوع من أنواع المعرفة التي يتم جمعها من الزبائن وإدراجها في عمليات المنظمة، من أجل زيادة الابتكارات في المنتجات والخدمات وتوليد الأفكار، فضلاً عن التحسين المستمر للخدمات والمنتجات.

• **معرفة للزبون:** يمثل الزبون المركز المهم الذي تنصب عليه جميع الأنشطة في أي منظمة، إذ أن قدرة هذه الأخيرة على التنافس في السوق تعتمد على مقدار الإشباع والرضا الذي يمكن تحقيقه للزبون. فالمنظمات التي تريد البقاء في طليعة المنافسين هي التي تتمكن من ترجمة حاجات ورغبات الزبون إلى منتجات أو خدمات مطابقة لحاجاته ورغباته، محققة بذلك أكبر إشباع وبشكل أفضل من المنافسين. لذا سعت العديد من المؤسسات إلى تطوير علاقاتها مع زبائنهم لمعرفة المزيد عن حاجاتهم ورغباتهم وترجمتها في المنتجات والخدمات التي تنتجها، وهذا ما يدفعها إلى تحسين عروضها من أجل ضمان الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة، ولما لا جذب زبائن جدد. وكل هذا من شأنه السماح للمنظمات بالاستجابة للاحتياجات المتغيرة للزبائن.<sup>(1)</sup>

والمعرفة للزبون تسعى من خلالها المنظمة إلى تقديم كل ما لديها مما يحتاجه زبائنهم، وغالباً يمكنها الحصول على هذه البيانات والمعلومات من قبل عملائها أو مصادر المؤسسة الخاصة بها أو معاهد المعلومات والإستشارات أو المنافسين.<sup>(2)</sup>

• **معرفة عن الزبون:** يهدف هذا النوع من المعرفة للحصول على معلومات حول تفضيلات الزبائن وخصائصهم، من أجل استخدام هذه المعلومات في إتخاذ قرارات إستراتيجية تسويقية فعالة. واعتمدت الكثير من المنظمات على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل بناء قاعدة معلومات عن زبائنهم، ومن خلال هذه العلاقة التفاعلية مع الزبون أصبح من السهل الإتصال والتواصل مع الزبون. من أجل تحقيق الفوائد التالية: \* تحسين جودة المنتجات. \* تحسين خدمات الزبون.

\* تحقيق رضا الزبون. \* زيادة المبيعات. \* تحسين الاحتفاظ بالزبائن. \* معرفة حاجات الزبائن المتجددة. وبناء على ما تم التطرق له سنتناول في علاقة معرفة الزبون وأثرها في تحسين الأداء التسويقي إلى النقاط التالية:

#### 1- دور التكنولوجيا في تحسين الأداء التسويقي.

بما أن استعمال التكنولوجيات الحديثة بات من الأسس الهامة التي تبني وترتكز عليها معرفة الزبون وإدارة معرفة الزبون. فإنه لا يمكننا التغافل عن دور التكنولوجيا المستخدمة في التعامل مع الزبائن في التأثير على مؤشرات الأداء التسويقي، وبالتالي السعي إلى تحسينه ونركز في ذلك على مؤشرين مهمين هما زيادة الأرباح وكذا زيادة الحصة السوقية.

(1) Zhang.Z(2011): Customer Knowledge Management and the Strategies of Social Software, Business Process Management Journal, vol17, n1, pp82-106.

(2) الجبالي سمير موسى(2012): أثر نظم المعلومات وإدارة معرفة العميل على إدارة علاقة العملاء والاحتفاظ بهم في قطاع الخدمات، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.

#### أ- زيادة الأرباح:<sup>(1)</sup>

تهدف التكنولوجيا إلى اكتساب معارف جديدة من خلال تطبيقاتها في التعامل مع الزبائن. وذلك لأن المؤسسة تراعي حاجات ورغبات الزبائن في إنتاجها، حيث بعد انتشار استخدام التكنولوجيا في التسويق والتعامل مع الزبائن أصبح من السائد الاعتقاد بأن معظم المؤسسات تجد أن الأرباح الناتجة عن زيادة الكفاءة والمهارة في التعامل مع الزبائن سوف يحل محلها الأرباح الناتجة عن زيادة القوة الشرائية وتقليل الاحتكاك المباشر مع السوق.

إن الاعتماد على التكنولوجيا في الإنتاج يؤدي إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة وبالتالي التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة.

ولذلك تسعى المؤسسة إلى وضع أسعار لهذه المنتجات أو الخدمات تحاول من خلالها تعظيم مكاسبها، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة فيها نفسها محتكرة أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها في تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن. وهذا يعني حصولها على قدرة احتكارية ولو مؤقتة، قبل تقليدها من طرف المنافسين.

#### ب- زيادة الحصة السوقية:

تساهم التكنولوجيا في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الأكثر نجاحا في إدارة علاقات ناجحة مع زبائنها المميزين. وبسبب توفر القدرات والإمكانات التكنولوجية تستطيع المؤسسات التحكم في الأسواق، وذلك بتقديم الخدمة الأجود. والإحاطة بكل حاجات ورغبات الزبائن من أجل تقديم ما يناسبهم. وأيضا من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية وسرعة تسليم المنتجات وتقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل. وهذا ما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن ذلك زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة الإبداع التكنولوجي، وبالتالي زيادة ولائه أو كسب زبائن جدد على حساب المنافسين، وذلك ما يفتح المجال لإيجاد فرص جديدة تساعد المؤسسة على زيادة مبيعاتها وأرباحها وبالتالي ارتفاع حصتها السوقية.

ولذا تستعمل العديد من المؤسسات التكنولوجيا في التواصل مع زبائنها حتى تكون قريبة من تحقيق رغباتهم المتغيرة باستمرار. وكذا من أجل ضمان ولائهم. لأن المنافسين سيعملون على استقطاب زبائنها بمختلف الطرق والاستراتيجيات. لذلك تعتبر التكنولوجيا أحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لضمان استمراريتها والعمل في سوق شديدة المنافسة. والتكنولوجيا تلعب دور مركزي في تجميع وتخزين وتطوير ونشر المعرفة<sup>(2)</sup>.

إن استخدام التكنولوجيا في مجال التعامل مع الزبون هو أحد أعظم الفرص التي يجب أن تغتنمها المؤسسات لمواجهة المنافسة. ويجب التأكيد على نقطة مهمة. إذ أن إدارة علاقات الزبائن لا تتطلب فقط الجودة التكنولوجية ولكن تتطلب خدمة فعالة واشتراك جميع الموظفين<sup>(3)</sup>.

(1) بن حمو نجاة، (2016/2015): إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونيك ببرج بوعريريج-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، ص 133-135.

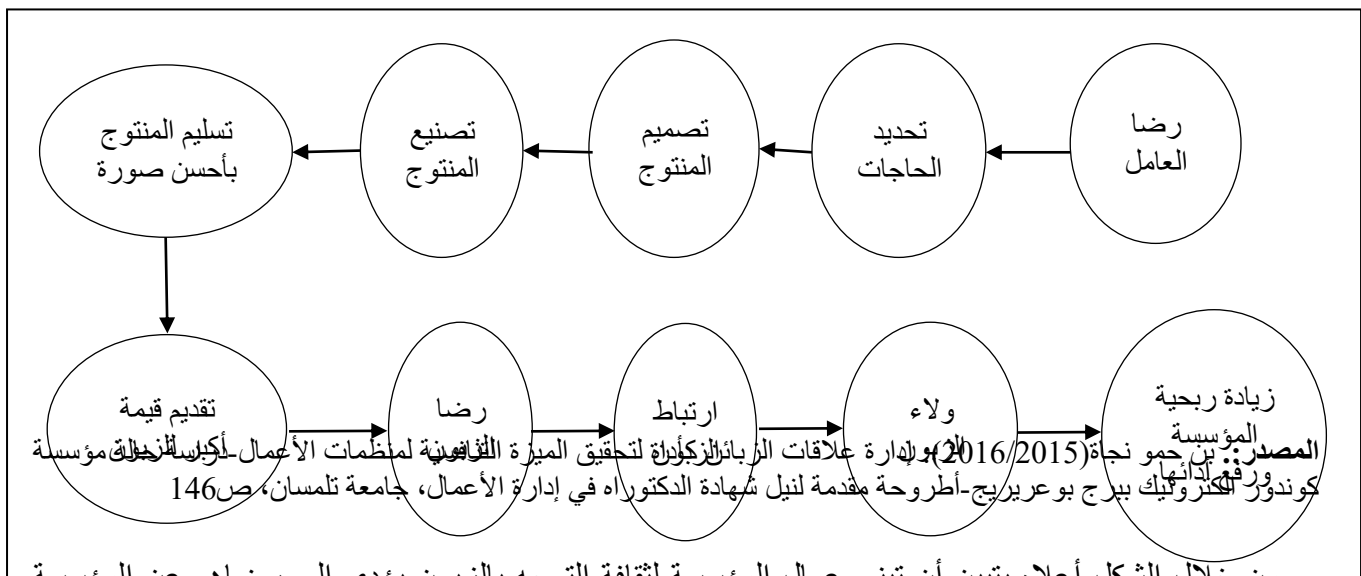
(2) Gordon HUNTER, M(2009): Selected Reading on Information System, Information Science Reference, New York, USA, p82.

(3) Abdul Alem Mohamed, Basri BIN RASHID, (2012) : Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry, A framework proposal on the relationship among CRM Dimentions, Marketing capabilities and hotel performance, international review of management and Marketing, Vol2, N4, pp220-230.

## 2- دور رضا الزبون في تحسين الأداء التسويقي:

إن تلبية حاجات ورغبات الزبون والسعي الجاد لإرضائه، سبب قوي للرفع من الأداء التسويقي للمؤسسات وبالتالي زيادة تنافسيتها. وبفضل تنامي أهمية الزبون داخل المؤسسات حيث أصبح مركز اهتمامها. وبذلك تغير المفهوم، حيث لم يعد الزبون يبحث عن منتجات او خدمات تقدمها المؤسسة في نظره. بل أصبح يبحث عن حلول لمشاكله، لذلك ركزت وسعت أغلب المؤسسات إلى تحقيق رضا الزبائن لأنه بالضرورة سيقودها إلى الربحية. بفضل تكراره للشراء. ولقد ظل الارتباط بين رضا الزبائن وزيادة (تحسين) أداء المؤسسات وبالتالي الرفع من تنافسيتها لوقت طويل مجرد اعتقاد أكدته اليوم مجموعة من الحجج، ففي كثير من المؤسسات أصبح تحسين الأداء مرتبط بالرضا باعتباره مؤشر مهم لقياسه. ورضا الزبون مرتبط برضا العمال وصولاً إلى ربحية المؤسسة. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل (11): سلسلة (الرضا - الربحية).



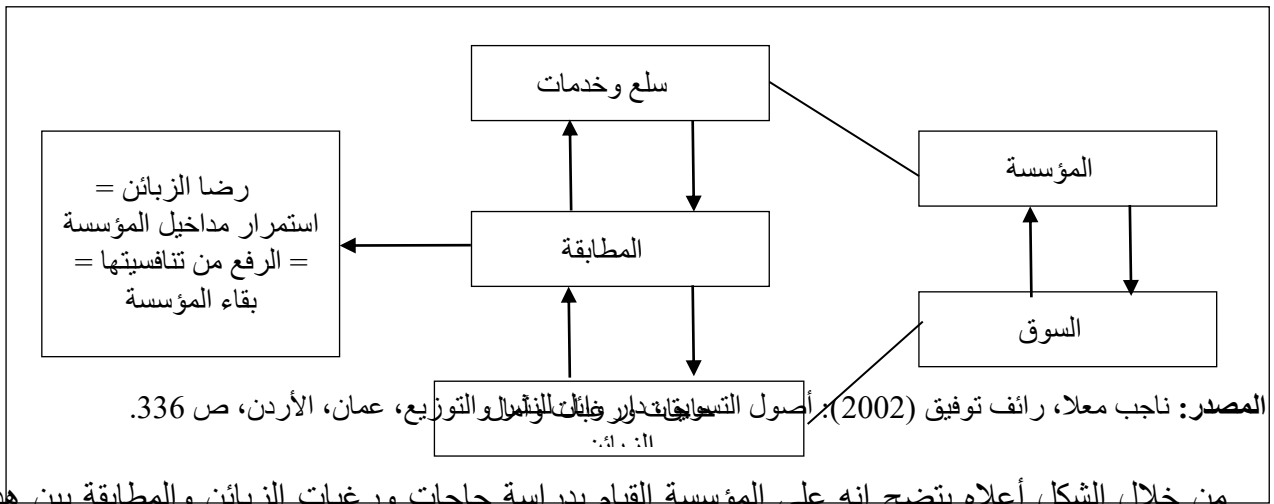
من خلال الشكل أعلاه يتبين أن تبني عمال المؤسسة لثقافة التوجه بالزبون يؤدي إلى رضاهم عن المؤسسة وانتمائهم لها وترسيخ قناعتهم بأهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة يدفعهم إلى التحديد الدقيق لحاجات الزبائن وتقديم منتجات تلبي تلك الحاجات بأحسن الطرق وأسرعها وكذا تقبل اقتراحاتهم واعتراضاتهم وانتقاداتهم. مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا لديهم وهذا ما يولد لديهم سلوك إيجابي كالولاء. وبالتالي تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة تدعم ربحيتها وترفع تنافسيتها فالمؤسسة تحقق عائد كبير من الزبون الراضي نتيجة مجموعة من الاعتقادات والسلوكيات التي يبديها هذا الأخير، وهي:

- الزبون الراضي في كثير من الأحيان يقوم بتكرار الشراء. ويبيدي استعداد له لبذل جهد أكبر مقابل القيمة التي يحصل عليها من اقتناء المنتج.
- يقوم الزبون الراضي بالكلام الإيجابي عن منتجات المؤسسة، ويعد هذا نوع من الاتصال الإيجابي وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب زبائن جدد عن طريق إعطاء مصداقية أكبر للمعلومات الإيجابية. وقد أثبتت الأبحاث الإثر الكبير للاتصال الإيجابي كون الزبون الراضي يحدث 3 أفراد على الأقل عن انطباعه الإيجابي في حين الزبون غير الراضي ينقل استيائه إلى ما لا يقل عن 10 أشخاص<sup>(1)</sup>.

(1) Daniel RAY; (2001): Mesure et développer la satisfaction des clients, Paris, P20.

- كما ين الاتصال الإيجابي يساهم في خفض المصاريف الترويجية الإضافية الموجهة إلى تصحيح المعلومات أو الصورة التي تكونت نتيجة الاتصال السلبي للزبون غير الراضي.
  - الزبون الراضي يكون لديه استعداد للولاء للمنتج أو العلامة المؤسسة، باعتبار الرضا حالة من الارتياح النفسي اتجاه منتج معين أو علامة إذ تم اختيارها عن إرادة.
  - رضا الزبون يحقق ميزة تنافسية المؤسسة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المؤسسة. وكما أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تملك معدلا مرتفعا من رضا الزبائن عندها قدرة على التفوق بـ 10% من مبيعاتها أكثر من المؤسسات الأخرى<sup>(1)</sup>. مما يساعد على تحسين أدائها.
  - تحقيق رضا الزبون يعني كسبه وعدم تعرضه للأخطاء المترتبة عن عدم الرضا، حيث أن فشل المؤسسة في فهم الزبون يعني فشلها في إرضائه، مما يؤدي إلى ضياع الفرص عليها وتحول هذا الأخير إلى المؤسسات المنافسة، وبالتالي فقدان المؤسسة لخصتها السوقية وخروجها من السوق.
- إن تحقيق رضا الزبائن هو مفتاح نجاح أي مؤسسة أو أي نوع من الأعمال خاصة مع بداية القرن 21. كما ان تحقيق الرضا هو خطوة أولى نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال والتغيرات السريعة والمتواصلة في أذواق الزبائن وميولاتهم بفعل البدائل العديدة في السوق، والمعلومات المتوفرة في كل مكان. كل هذا حتم على المؤسسة أن تكون واعية ومدركة لحاجات ورغبات وتوقعات الزبائن، والعمل على إحداث المطابقة بين توقعات الزبائن ومنتجاتها وهو أقل ما يجب عمله للوصول إلى رضا الزبائن وبالتالي استمرارها وتحسين أدائها وزيادة تنافسيتها، والشكل الموالي يوضح ذلك.

#### الشكل (12): يوضح رضا الزبون وبقاء المؤسسة.



من خلال الشكل أعلاه يتضح انه على المؤسسة القيام بدراسة حاجات ورغبات الزبائن والمطابقة بين هذه الحاجات والرغبات والسلع والخدمات المقدمة من أجل الوصول إلى رضاهم وفيما يلي نستعرض أهم الاتجاهات التي قد يبديها الزبائن وكيفية مواجهتها من قبل المؤسسة المحافظة على زبائنها والرفع من مستوى رضاهم.

#### الجدول (8): يوضح اتجاهات الزبائن ورد فعل المؤسسة.

(1) Jean Louis DUMOULIN, (1994): Client Satisfait l'entreprise gagnante, édition d'organisation, Paris, P 196.

الاتجاهات	رد فعل المؤسسة
زيادة الاتجاه إلى الذاتية	الاتصال المباشر بالزبون، حيث تقوم المؤسسة بالاتصال المباشر بالزبائن الذين يحتاجون إلى الحصول على ما يحتاجونه بصورة خاصة. مثل ما قامت به مؤسسة متشيت (Matsushita) اليابانية من تعديل الدراجات التي تتلاءم مع مقاييس جسم الزبون الذي يستلمها جاهزة في اليوم التالي.
زيادة الحاجة إلى التحكم في ابتكار المنتج	أخدم نفسك، مثل ظهور الآلة التي تجعل الزبون يضع البنزين بنفسه وإجراء كافة العمليات أمام المضخة حتى تمام سداد النقود.
الحاجة المتزايدة إلى المعلومات	التعلم والدعم أي تعليم الزبائن عن كيفية استخدام المنتج، وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لاستخدامه، مثلاً قيام مؤسسات إطفاء الحريق بإجراء دورات تدريبية لزبائنها على كيفية استخدام أجهزة إطفاء الحرائق.
الحاجة المتزايدة إلى الراحة والملاءمة	الوصول بالسوق إلى درجة التشبع، بتوفير أعداد كبيرة من مراكز التوزيع، حيث تأخذ بمبدأ فتح عدة متاجر من أجل راحة الزبون وذلك بتجنبه عناء التنقل وإضاعة الوقت في البحث عن المنتج
الحاجة المتزايدة إلى الاهتمام بالبيئة	مساعدة الزبون على اقتناء منتجات لا تضر بالبيئة، مثل التغليف بمادة ورقية تتحلل بسرعة ولا تشكل خطراً مثل البلاستيك والزجاج.
الحاجة المتزايدة إلى الاتصالات	القيام بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بالزبائن كالتسويق عن طريق الإنترنت.

المصدر: بن حمو نجاة (2016/2015): إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك بيرج بو عريريج-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، ص 148.

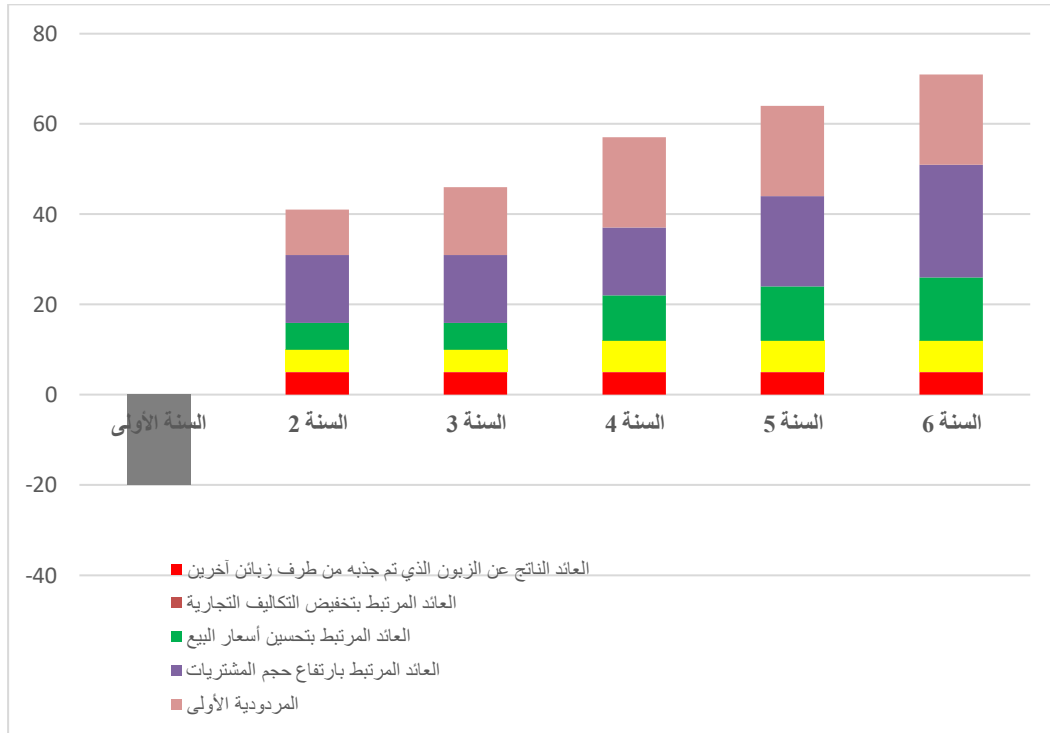
يوضح الجدول مجموعة من ردود الفعل التي تقوم بها المؤسسة كنتيجة لتغير اتجاهات الزبائن من أجل تلبية الاستجابة لها بسرعة وبجودة عالية مما يجعلها متميزة عن المنافسين. لقد أصبح تحقيق رضا الزبائن والحفاظ عليهم تحدي كبير تواجهه المؤسسة وسبب لبقائها والرفع من تنافسيتها فلي ظل المنافسة الشديدة طبعاً، كل هذا من خلال تحسين أدائها التسويقي. وبالرغم من الإيجابيات التي يحققها الرضا إلا أنه يعتبر الطريق للوصول إلى هدف أسمى وهو تحقيق ولاء الزبائن الذي يعتبر الضامن الحقيقي لتميز المؤسسة في أدائها عن منافسيها.

### 3- دور ولاء الزبون في تحسين الأداء التسويقي:

بالرغم مما حققه وما يحققه الرضا من نتائج إيجابية للمؤسسة، إلا أنه لم يعد الدافع الوحيد لاستمرار المؤسسة، وغنما هو وسيلة ضرورية للوصول إلى هدف أسمى يتمثل في خلق ولاء الزبائن، والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة لن الولاء يعتبر أهم المؤشرات المعتمدة في تحسين الأداء التسويقي. إن الزبون الولي لمؤسسة ما يتميز عن الزبائن العاديين بمجموعة من الخصائص، حيث يكون راضياً تماماً عما تقدمه المؤسسة، جاهزاً لبناء علاقة طويلة الأجل معها، ومواجهة إلى إغراء تمارسه المؤسسات المنافسة. بل يدافع عنها ويحسن صورتها أمام الآخرين، لأنه يشعر بالانتماء (يمثل جزء منها) ومنه فتتحقق العائد على المدى الطويل يعتمد على تحقيق ولاءه.

لأن بناء علاقة طويلة الأجل مع الزبون تدفعه إلى الحماس للاقتناء منتوجات المؤسسة والإقدام على عروضها مرات عديدة، وتطوير مشترياته إلى سلع وخدمات أخرى من تشكيلة المؤسسة. تؤدي إلى تحقيق الأرباح وبالتالي تحسين أداء المؤسسات<sup>(1)</sup>. والشكل الموالي يوضح أثر ولاء الزبون على مردودية المؤسسة.

الشكل (13): يوضح أثر ولاء الزبون على مردودية المؤسسة



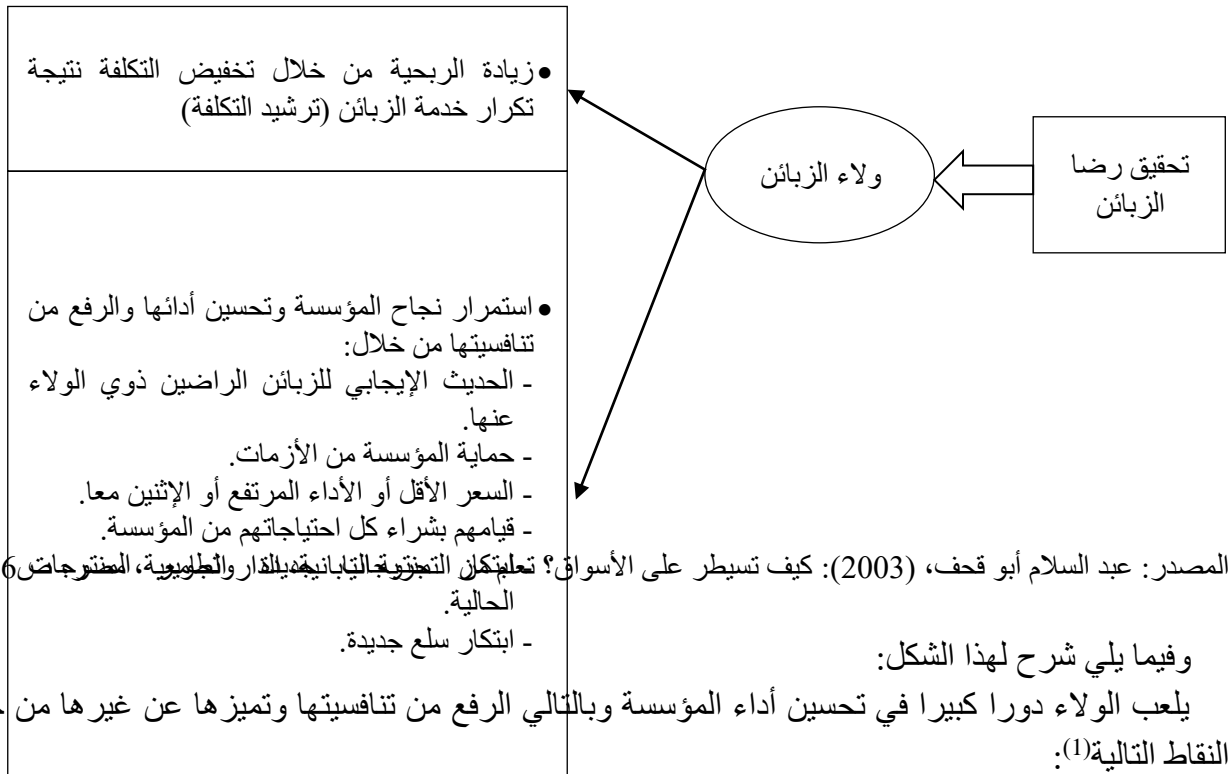
Source: Oliver NETTER? Nigel HILL, (2000): Satisfaction client, Edition ESKA, Paris, p28.

يتضح من الشكل أعلاه أن تكلفة الحصول على زبون جديد مرتفعة بالمقارنة بتكلفة المحافظة عليه، كما أن الزبون صاحب الولاء يزيد مردودية المؤسسة من سنة إلى أخرى، وهذا نتيجة ارتفاع المشتريات بأحسن الأسعار مع انخفاض التكاليف التجارية، بالإضافة إلى أن الزبون صاحب الولاء يعود للمؤسسة بزبائن جدد بتكلفة معدومة.

كما ان للزبون صاحب الولاء إيجابيات كثيرة يقدمها للمؤسسة ويساهم في تميزها وتحسين أدائها وبالتالي الرفع من تنافسيتها وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>(1)</sup> Kumar V, Reinartz WERNER, (2012): Customer Relationship Management concept, strategy and Tools, Springer, Second edition, New York, P25.

الشكل (14): يوضح الولاء والرفع من تنافسية المؤسسة.



وفيما يلي شرح لهذا الشكل:

يلعب الولاء دورا كبيرا في تحسين أداء المؤسسة وبالتالي الرفع من تنافسياتها وتميزها عن غيرها من خلال النقاط التالية(1):

• ترشيد التكاليف وتخفيضها:

من أفضل الطرق للرفع من تنافسية المؤسسة وتحقيق أو المحافظة على ميزتها التنافسية هي المحافظة على الزبائن وكسب ولائهم عن طريق التوجه بالزبون فالاستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على الزبائن تعتبر أقل تكلفة من نظيراتها الخاصة بالحصول على زبون جديد، وإن التوجه بالزبون يمكن المؤسسات من إشباع حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن لأطول فترة ممكنة، ومن ثم المحافظة عليهم، وكذلك زيادة احتمالات قيام الزبون بتكرار الشراء من نفس المؤسسة، وتكرار شراء الزبون لمنتجات المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أو رفع كفاءة التكاليف سنة بعد الأخرى، فتكلفة خدمة الزبون لأكثر من مرة أقل من تكلفة خدمة الزبون الجديد، وهذا نتيجة:

- القيام بإنتاج نفس السلعة لنفس الزبون يقلل التكاليف بسبب أثر التعلم وكذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية خاصة في حالة إنتاج السلع النمطية كما تنخفض تكلفة الإعلان حيث يمكن الاعتماد مثلا على الإعلان التذكيري فقط.
- إن عدم رضا الزبائن يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمال بسبب انخفاض مشتريات هؤلاء الزبائن وتعدد شكاويهم وتحولهم للشراء من المنافسين. مثلما يحدث أحيانا عندما يحجز الزبون غرفة في الفندق، ثم بعد وصوله إليه، يقول موظف الاستقبال لا توجد غرف خالية وهذا بالرغم من طلب الزبون للغرفة قبل وصوله بعدة أيام. وبهذا سيتحول الزبون إلى فندق آخر ولا يفكر في العودة مرة أخرى لهذا الفندق أبدا.
- وفورات اقتصاديات الحجم بسبب تكرار الشراء.

(1) عبد السلام أبو قحف، (2003): كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، مصر، ص ص 207-

• **السعر الأقل والأداء المرتفع أو الإثنين معاً:**

إذا ما حاول منافس جذب أحد الزبائن فعليه إما أن يقدم سعراً أقل بكثير مما تقدمه المؤسسة، أو يقدم خدمة أعلى أو الإثنين معاً. كما ان الواقع يشير إلى أنه من الصعب على زبون راضٍ عن المؤسسة ومخلص لها ان يتحول إلى مؤسسة أخرى، فهو قد بذل الكثير من الوقت والجهد في البحث عن/واختيار المؤسسة التي يتعامل معها. وقد يكون غير قادر على تغييرها، ومن بين مصادر القيمة التي تقدم للزبون بخلاف السعر تميز السلعة، تميز الخدمة، السمعة الجيدة، شهرة المؤسسة، ثقافة تنظيمية تتلاءم مع طبيعة التوجه بالزبون.

• **حماية المؤسسة من الأزمات:**

إن الزبون ذو الولاء المرتفع لمنتوج ما سيقاوم أي محاولة للتلاعب من قبل المنافسين، فهؤلاء الزبائن يشاركون في تقديم المعلومات إلى المؤسسة عن المنافسين ويكشفون محاولاتهم غير المشروعة لإضرار بمصلحة المؤسسة التي يشعرون بالولاء لها. ويقف هذا الزبون مع المؤسسة إذا تعرضت لأزمات داخلية كالإضراب مثلاً. وذلك بتبرير ما يحدث فيها وانتظار أو تأجيل شرائه حتى تنتهي الأزمة وتبدأ المؤسسة في الإنتاج.

• **انتشار الحديث الإيجابي عن المؤسسة:**

يقول رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات السياحية العالمية<sup>(1)</sup>: "إن العديد من زبائننا يعبرون عن درجة ولائهم لنا، ليس فقط من خلال إصرارهم على التعامل معنا، والاستفادة من خدماتنا، وإنما أيضاً من خلال ترغيب زبائننا المحتملين بالتعامل معنا أيضاً. حيث ان أفضل وسائل الترويج بالنسبة لنا كمؤسسة رائدة هي: هؤلاء الزبائن الموالون الذين يعول عليهم كثيراً في نجاحنا ونمونا وازدهار أعمالنا". لذلك فإن أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال والحصول على زبائن جدد دون استثمارات إضافية او إدخال تعديلات جوهرية على المنتجات أو التسويق أو زيادة موارد البيع، هو انتشار الحديث الإيجابي عن المؤسسة، حيث تشير الدراسات ان الزبون الواحد الراضي عن منتج المؤسسة سيتحدث عنها أمام ما لا يقل عن 3 أفراد. أما الزبون غير الراضي فسيتحدث امام تسعة أفراد.

• **شراء كل الاحتياجات دفعة واحدة:**

إن الزبون الراضي وصاحب الولاء للمؤسسة يقوم بشراء كل ما يحتاج إليه من المؤسسة من أجل توفير الوقت، الجهد والتكلفة أو الحصول على خصم على هذه المشتريات وكذا أفضل الشروط والعروض باعتباره زبون دائم بالإضافة إلى الخدمات المتميزة.

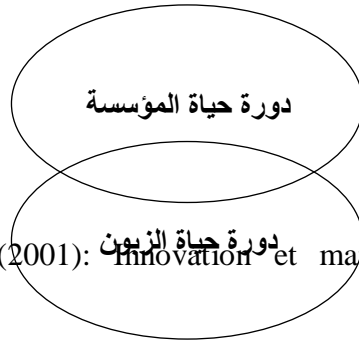
• **ابتكار سلع جديدة:**

إن زيادة إيرادات المؤسسة وكذلك توليد عوائد إضافية لها، تتحقق أيضاً من خلال تقديم سلع أو خدمات جديدة للزبائن، فالزبون ذو الولاء للمؤسسة سوف يشاركها في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة وتقديم أفكار أيضاً خاصة في المراحل المبكرة لابتكار المنتجات الجديدة. كما أن الزيارات المفتوحة للمؤسسة المسموح بها للزبائن تساعد على تحسين الاتصالات وتبادل الأفكار بينها وبين الزبائن. وتجدر الإشارة إلى أن فشل بعض المؤسسات قد يأتي نتيجة عدم قيام المؤسسة بنقصي رأي الزبائن بشأن المنتجات الجديدة التي تزمع تقديمها.

(1) بشير العلق، حميد عبد النبي الطائي، (2000): تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص175.

كما أن الزبون ذو الولاء يمنح المؤسسة الوقت للاستجابة للمنافسة، لأنه لا يبحث عن التجديد، بالإضافة إلى أن الولاء يعتبر من حواجز الدخول الفعالة في وجه المنافسين الجدد. يقوي تموقع المنتج، يحسن أداء المؤسسة، لأنه من أصعب الحصول على الربح والتميز في قطاع يتميز زبائنه بالولاء للمؤسسة ومنتوجاتها<sup>(1)</sup>. وعموما فإن نجاح المؤسسة في معرفة زبائنها وتحقيق ولأنهم يمنح العاملين الشعور بالفخر لمساهماتهم في إشباع حاجات ورغبات الزبائن، وهذا ما يؤدي إلى رضاهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة. بالإضافة إلى كل هذه المزايا التي يقدمها الولاء للمؤسسة، فقد أصبح بقاءها ونجاحها مرتبط بولاء زبائنها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (15): يوضح نجاح المؤسسة مرهون بنجاح زبائنها.



Source: Debra AMIDON, (2001): Innovation et management des connaissances, edition d'organisation, P178.

من خلال الشكل يتضح لنا أن علاقة المؤسسة مع زبائنها لم تعد علاقة مردودية فقط أو زيادة تنافسياتها، بل أصبحت أكثر أهمية لأنها ترتبط بحياة المؤسسة في حد ذاتها التي تتوقف على ولاء زبائنها، لأن الزبون عادة لا يمنح ثقته إلا في المؤسسة التي تبذل مجهودات جبارة لأجله، ولأجل تلبية حاجاته ورغباته الحالية والمستقبلية لذلك فالمؤسسة مطالبة بتبني ثقافة التوجه بالزبون من المدير إلى آخر عامل بها. والعمل بمبدأ "لولا الزبائن لما تقاضوا رواتبهم" وبالتالي السعي نحو تلبية الحاجات والرغبات وجعلها الأساس الذي يعتمد عليه في تصميم وصنع المنتجات والتي يجب أن تتوافق وتتطابق مع حاجاتهم ورغباتهم وتفوقها. وبذلك يحس الزبائن بأنهم أساس وجود المؤسسة وبالمقابل يترجم ردهم في حالات الرضا والولاء للمؤسسة ومنتجاتها من خلال الإقبال على شراء منتجاتها وتحسين صورتها والتأثير في الآخرين من خلال ذكر الجوانب الإيجابية لها وهذا ما يزيد من عدد زبائنها وبالتالي زيادة أرباحها وزيادة حصتها السوقية للذاتين يعكسان في الأخير على أدائها التسويقي والذي يفسح لها المجال للتميز واكتساب مزايا تنافسية.

وبما ان المؤسسة تتواجد في بيئة ديناميكية سريعة التغير والتطور باستمرار، فغن بقاءها في السوق ونموها يفرض عليها زيادة الاستثمار في جانب ولاء الزبائن لأن ذلك يمنح للمؤسسة إمكانية الدفاع عن مردوديتها بأسلحة داعمة أخرى فضلا عن الجودة والسعر، وقد عبر عن ذلك (ستيفن كراف) بقوله: "إن الزبائن الأوفياء حقيقة ليسوا حساسين بالنسبة للسعر، ولا يرتدوا عندما ينخفض سعر المنافس"<sup>(2)</sup>. وهذا دليل على أهمية وأثر الولاء على أداء المؤسسة.

(1) Jean Noel KAPFERER, (2003): las marques capital de l'entreprise; édition d'organisation, Paris, P53.

(2) Pierre ALARD, Daniel DIRINGER, (2002): la stratégie de relation client, Edition DUNOD, Paris, P95.

إن دورة حياة معرفة الزبون القائمة على إدارة العلاقة مع الزبون تبدأ بجمع المعلومات عن الزبائن، لتتحول هذه المعلومات إلى قيمة توجه للزبون حيث تساهم في زيادة ولائه ومساهمته فلي الحصول على زبائن جدد وبالتالي زيادة مردوديتها وأدائها<sup>(1)</sup>.

---

(1) Aloh KUMAN.RAI, (2003): Customer relationship management concepts and cases, PHI learning private limited, NewDelhi, seconde edition; p34.

## المبحث الثاني: علاقة معرفة المنتج بالأداء التسويقي.

تتميز مؤسسات اليوم في ظل التنافس الشديد بتسارعها نحو تحسين منتجاتها الحالية وطرح أو تقديم منتجات جديدة، مما يجعلها تعيش مرحلة تزايد (إنفجار) المنتجات الجديدة، ولعل من أبرز أسباب هذا التطور هو إهتمام المؤسسة بالابتكار التسويقي والإستثمار فيه، بوصفه نشاطا يحقق قيمة مضافة، وأيضا سلاحا تستطيع من خلاله المنظمة الدفاع عن موقعها السوق والسعي نحو بلوغ المزايا التنافسية التي من شأنها التأثير على مؤشرات الأداء التسويقي وتحسينه. وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

### المطلب الأول: الإبتكار التسويقي (التعريف، إبتكار المنتج ومراحله).

#### 1- التعريف:

إن الحديث عن معرفة المنتج تجرنا إلى الحديث عن ابتكار المنتجات، حيث يقصد بالتسويق الإبتكاري أو ما يعرف بالإبتكار التسويقي " وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي أثناء الممارسات التسويقية". ويمكن الإشارة أن التسويق الإبتكاري قد ينصب على أي من عناصر المزيج التسويقي منفردة سواء، المنتج أو السعر، أو التوزيع أو الترويج. كما أنه قد يشمل جميع عناصر المزيج التسويقي. إن المعرفة المتعلقة بالمنتج والمعرفة المتعلقة بالسوق يمكن ان تجمعا معا، لأن المنتجات هي التي تقوم بالوظائف التي تتي الطلب بين الزبائن فيل السوق.

و تبرز أهمية التسويق الإبتكاري في دوره الفاعل في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وبشكل يجعلها تتميز على المنافسين في السوق، مما يعزز صورتها الذهنية وسمعتها. هذه الميزة بدورها تخلق نتائج إيجابية على أداء المنظمة منها: زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها، المحافظة على حصتها السوقية الحالية وسعيها لزيادتها. المحافظة على زبائنها الحاليين وسعيها لجذب زبائن جدد.

إن تحسين الأداء التسويقي من خلال معرفة المنتج يرتبط ارتباطا وثيقا بابتكار وتطوير المنتجات، لن تحقيق المؤسسة لمبيعات قوية وأرباح جيدة تفرض عليها وضع استراتيجية واضحة فيما يتعلق بتطوير المنتجات وابتكارها.

#### 2- إبتكار المنتجات:

يبين كوتلر أن المنتج هو أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الإستهلاك أو الإستهلاك أو الحيازة أو لإشباع حاجة أو رغبة معينة وهو بذلك المفهوم يحتوي على جميع العناصر الملموسة وغير الملموسة، والأشخاص والأماكن، والمنظمات والأفكار.

وتجدر الإشارة إلى أن الإبتكار في المنتج يلعب دورا أساسيا في مجال المنتجات، وذلك للحصول على منتجات جديدة بالنسبة للسوق، أو إدخال تعديلات وإضافات على المنتج الحالي أو تحسينه بشكل يجعله مختلفا عن المنتجات الأخرى.

ويؤثر الإبتكار في مجال المنتجات بدرجة كبيرة أيضا على نجاح المنظمات في تحقيق العديد من أهدافها، ويرى البعض أن الشركات ليست في موقف الإختيار بين القيام بالإبتكار في منتجاتها، وإنما في كيفية تحقيق ذلك بعائد أكبر من الكفاءة والفعالية، وتقليل المخاطر المرتبطة به إلى أدنى حد ممكن.

و بشكل عام يمكن القول أن الإبتكار في مجال المنتجات في العادة هو أمر واقع لا مفر منه لعدد من الأسباب هي:

- مواجهة المنافسة والمنافسون في السوق.
- مجارة التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء.

- حل مشاكل العملاء من خلال إشباع حاجة، أو العمل بوعي على كيفية إشباعها.
- التقليل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مراحل التدهور من حياتها على إيرادات وأرباح المنظمة.<sup>(1)</sup>

### 3- مراحل تطوير وابتكار المنتج الجديد (سلعة/خدمة)

إن عملية تطوير وابتكار منتج جديد، عملية مهمة ومخطط لها بدقة، حيث يجب على المؤسسات التي ترغب في النجاح أن تضع نظاما لتطوير المنتج الجديد. وهذه العملية تمر ب6 مراحل مهمة نلخصها في الشكل الآتي:

---

(1) إياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير(2014): قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص121 .

الشكل (16): يوضح مراحل تطوير وإبتكار المنتج (سلعة/خدمة) الجديد.



المرحلة الأولى: مرحلة توليد الأفكار: حيث يمكن الحصول على الأفكار الجديدة عن طريق مجموعة من المصادر نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (9): يوضح طرق ومصادر الحصول على أفكار جديدة.

بعض الأمثلة على الإجراءات	مصادر الأفكار الجديدة
إنشاء غرفة مقاصة مشتركة لتبادل الأفكار الجديدة. زيارات واتصالات روتينية بين المؤسسات المتشابهة في مواعيد محددة. حضور الاجتماعات التي يقيمها المنافسون إذا كانت الدعوة عامة.	المؤسسات المشابهة
الحصول على التقارير الدورية عن أنشطتهم. الإشتراك في الدوريات. الإشتراك في شبكة الأنترنت والصحف.	المنافسون المجلات والدوريات والصحف
المشاركة في المعارض التجارية المحلية أو الدولية. حضور المؤتمرات والندوات العلمية.	المؤتمرات والمعارض التجارية والندوات
الإستماع إلى شكاوى وملاحظات العملاء. إستطلاعات الرأي العام وبحوث المستهلكين.	العملاء والوسطاء
الإنتباه إلى ملاحظات العاملين ومقترحاتهم ومكافأتهم لقاء ذلك.	الموظفون والعاملون
توجيه سلسلة من الأسئلة لمجموعة معينة تتطلب منهم تفكيراً مكثفاً لإيجاد حل لمشكلة ما.	أسلوب العصف الذهني
جماعة من العملاء يطلب منهم المشاركة في نقاش جماعي مدار من طرف شخص مؤهل لإقتراح حل للمشكلة. تسجيل النقاش وتحليله.	جماعات التركيز

المصدر: هاني حامد الضمور (2005): تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص224.

المرحلة الثانية: مرحلة غربلة الأفكار: بعد الإنتهاء من تجميع الأفكار يتم غربلتها لمعرفة الأفكار الواعدة وإستبعاد الأفكار غير الممكن تحويلها أو تطويرها إلى خدمة، وذلك لإعتبارات قانونية أو إقتصادية أو مالية أو

فنية أو تكنولوجية... إلخ. فالحرص عند الغرلة يعتبر أمراً ضرورياً لأن تطوير خدمة جديدة ما بعد هذه المرحلة يتطلب استثماراً كبيراً من الوقت والمال، وبالتالي يجب تجنب الوقوع بأحد الخطأين: الأول هو: خطأ إستبعاد فكرة جيدة كان من الممكن إبقاؤها، أما الثاني فهو السماح لفكرة غير جيدة من الانتقال إلى مرحلة متقدمة في التطوير، نتيجة عدم غرلة الأفكار مما قد يؤدي إلى هدر المال والوقت. لذلك فالهدف من الغرلة هو إختيار الأفكار الواعدة فقط.<sup>(1)</sup>

**المرحلة الثالثة: مرحلة تقييم الأفكار الإبتكارية:** وهنا يتم تقييم الأفكار حسب معايير أهمها: معيار التكلفة والعائد، ويجب أن نشير إلى أن "معايير التقييم تختلف باختلاف عنصر المزيج التسويقي، الذي تتعلق به الفكرة، أو باختلاف الأنشطة التي تتم فيها، أو باختلاف خصائص العملاء".

**المرحلة الرابعة: مرحلة إختيار الفكرة:** أي وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي، حيث يفيد الإختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة.

**المرحلة الخامسة: مرحلة تطبيق الفكرة:** بعد أن نجح الإبتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة إطلاق هذا الإبتكار على نحو واسع، وتعتبر هذه المرحلة هي الأخطر، لذا يجب توخي الحذر في إتخاذ مثل هذا القرار.

**المرحلة السادسة: تقييم نتائج التطبيق:** إن المراحل السابقة للإبتكار لا تضمن نجاحه في السوق وإنما تقلل من احتمالات فشله فقط، ولذلك لا بد من تقييم نتائج الإختبار وكأي عملية تقييم، لا بد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومدى التطابق بينهما. وإذا ما كان هناك إنحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة أسباب هذه الإنحرافات إن وجدت وإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

قد تحقق المؤسسة العديد من الأرباح والمبيعات وبالتالي الحصول على حصة سوقية جيدة فلي السوق بانتهاجها لعدة أساليب منها: تخفيض الأسعار بالاعتماد على استراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف، أي التحكم أكثر في تكاليف الإنتاج وهذا ينعكس على أسعارها المنخفضة، كما أنها قد تعتمد على أسلوب تنشيط المبيعات لزيادة أرباحها وبالتالي تحسين حصتها السوقية التي تنعكس على أدائها، وغيرها من الأساليب الأخرى ولكن كل هذه الأساليب ليس لها الأثر الدائم، لذلك ولضمان استمرارها أكثر يمكن أن تعتمد المؤسسة على استراتيجية الإبتكار في مجال المنتجات الذي يخلق لها مزايا تنافسية تسمح لها بمجابهة المنافسة الشديدة كما أنها تضمن العمل على تحسين أدائها التسويقي باستمرار. لذلك يمكن حصر علاقة معرفة المنتج وأثرها بالأداء التسويقي في جانب الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات.

والذي يعبر (الإبتكار التسويقي للمنتجات) عن قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة للنمو والاستمرار فلي السوق من خلال تحقيق الربحية وزيادة المبيعات وكذا من خلال خفض التكاليف. حيث نجد أن المؤسسة الأكثر ابتكاراً هي الأكثر أداءً وقدرة على التميز مقارنة بالمنافسين.

### **المطلب الثاني: أثر الإبتكار التسويقي للمنتجات على تحسين الأداء التسويقي.**

يمكننا الحديث عن دور وإبراز أثر الإبتكار التسويقي للمنتجات على تحسين الأداء التسويقي من خلال مجموعة من المؤشرات تتمثل في:<sup>(2)</sup> الربحية، حجم المبيعات، التكاليف وكذا رضا الزبائن.

(1) هاني حامد الضمور (2005): تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 226.  
(2) أحمد امجد (2011): الإبتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، العدد 10، ص 345-346.

### 1- أثر الابتكار التسويقي للمنتجات على الربحية:

هناك علاقة جد مهمة بين الربح والابتكار، حيث يعتبر الابتكار أحد العوامل المؤثرة على الربحية، بل هناك ما يسمى بالربح الابتكاري، ولقد تبين أنه يتأتى من جوانب عمل المؤسسة أكان إنتاجيا أو ماليا أو تسويقيا أو متعلق بوظائف الإدارة. أي أن جميع نشاطات المؤسسة من الممكن ان تساهم فلي تحقيق الربح الابتكاري، وبصفة عامة فإن نجاح المؤسسة في زيادة كفاءتها في الجوانب السابقة سيساهم في تنمية الربح الابتكاري<sup>(1)</sup>. والابتكار التسويقي للمنتجات يؤثر على نجاح المنتج من خلال قدرته في الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين. وتحقيق ما يسمى بميزة السعر الأعلى والتكلفة الأدنى، وهاتين الميزتين مترابطتين، وهذا ما سنوضحه<sup>(2)</sup>.

#### أ- ميزة السعر الأعلى:

إن قيام المؤسسة بابتكار منتجات جديدة بشكل جذري أو إدخال تحسينات عليها (ابتكار التحسين) تتوافق مع ما يريده المستهلك. قد ينجم عنه احتكار المؤسسة للسوق أو جزء منه بشكل مؤقت. وذلك بسبب عنصر الجدية الذي يتولد عن الابتكار وعنصر الموامة المتولد عن التسويق. وبالتالي فإن الجمع بين هذين العنصرين لا يكون إلا من خلال تبني الابتكار التسويقي. كما أن درجة الاحتكار تتوقف على درجة كثافة الابتكار من جهة وقدرة المنافسين على اللحاق بالمؤسسة. سواء من خلال التقليد أو تقديم ابتكار أفضل.

إن المؤسسة الابتكارية ستحقق أرباحا إضافية عن احتكارها للمنتج الجديد. وتجدر الإشارة هنا أن المؤسسة ليست وحدها في السوق. بل هي محاطة بمنافسين يستغلون الفرص السانحة في السوق ويسعون إلى التفوق على المنافسين من خلال التقليد أو تقديم منتج جديد. وفي كل الحالات تبقى المؤسسة الابتكارية هي السبابة للمنتجات الجديدة باستغلال فترة تقليد ميزتها الأولى من طرف المنافسين والتي تحقق لها في النهاية فائدة التكلفة الأدنى من خلال التعلم الناجم عن منحى الخبرة.

#### ب- ميزة التكلفة الأدنى:

يمكن القول أن المؤسسة الابتكارية التي استفادت من ميزة المنتجات الجديدة (السعر الأعلى)، يمكنها أن تستفيد مرة ثانية من هذا الابتكار بشكل آخر وهو ميزة التكلفة الأقل. ففي الفترة التي يستغرقها المنافسون لتقليد منتجاتها، تستفيد هي من ميزة أخرى والتي نجمت عن تعلمها من خلال منحى الخبرة الذي يخفض من تكاليف إنتاجها بمرور الزمن، وهذا يؤدي إلى انخفاض الأسعار وبالتالي لتحقيق أرباح أكبر بفضل زيادة المبيعات وأكد كل هذا يجرنا إلى الحديث عن تحسين الأداء التسويقي لها. وحتى ينطبق قانون منحى الخبرة على منتج ما يجب تحقق مجموعة من الشروط وهي<sup>(3)</sup>:

- إن مفهوم الخبرة يعني هنا الحجم التراكمي للإنتاج منذ ظهور المنتج وليس الإنتاج.
- لا تنخفض التكاليف مع الخبرة إلا إذا كانت هناك رغبة واردة من قبل الإدارة، وبالتالي فإن قانون الخبرة قانون اختياري.

(1) مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أو حمد، (2003): أساسيات اقتصاديات الأعمال، دار المناهج، عمان، الأردن، ص336.

(2) نجم عبود نجم، (2003): إدارة الابتكار (المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص226.

(3) حسين علي، (2000): الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للاستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، سوريا، ص175.

- ينطبق منحى الخبرة على استخدام تكنولوجيا معينة، أي أن أي تغيير في التكنولوجيا المستخدمة يؤثر على طبيعة العلاقة بين التكلفة والإنتاج.  
يظهر تأثير الخبرة بشكل أقوى في بداية دورة حياة المنتج أي عندما يكون تراكم الإنتاج كبيراً.

### 2- أثر الابتكار في خفض التكلفة وزيادة المبيعات:

إن تخفيض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة، وحيث أن التكلفة المنخفضة تعني سعر بيع أقل من سعر المنافسين وبالتالي زيادة المبيعات وتحقيق أرباح وهذا يعني أداء تسويقي جيد، وكل هذا يمنح المؤسسة مزايا تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة.

إن تقديم نفلس المنتج ولكن بسعر أقل بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتج جديد معتمد على عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار، وهذا ما يمثل الاتجاه من أعلى إلى أسفل في عملية التحسين من خلال إزالة كل أنواع الهدر في المواد المستخدمة في العملية الحالية أو المنتج الحالي<sup>(1)</sup>. حيث يمكن للمؤسسة من خلال الابتكار أن تخفض التكلفة من خلال مواد أولية أقل أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو من خلال الكفاءة التسويقية في ابتكار و/أو تقديم المنتج إلى السوق.

فإذا ما تمكنت المؤسسة من ابتكار طريقة تسويقية جديدة تسمح لها بعرض المنتج و/أو تقديم منتج جديد، ولكن بتكلفة أقل قد ينعكس على تقليل التكلفة النهائية للمنتج، خاصة إذا قلنا بأن 50% من الإنفاق الخاص بالمنتج ينفق على العملية التسويقية ووسطاء التوزيع المختلفين<sup>(2)</sup>.

وهذا ما يجعل المؤسسة التي تتبنى الاتجاه الابتكاري في التسويق قادرة على تخفيض السعر وبالتالي زيادة كمية المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية وكلها تساهم في تحسين والرفع من الأداء التسويقي للمؤسسة.

### 3- أثر الابتكار على رضا المستهلك:

هناك صراع خفي قائم بين وظيفتي التسويق والإنتاج عندما يتعلق الأمر بابتكار المنتجات ويتمثل في وجود اتجاهان في هذه العملية، حيث تدعم كل وظيفة اتجاه معين وهذان الاتجاهات هما: التبسيط والتنوع. حيث يعني تنوع المنتج تحديد درجة مثلى لتنوع تشكيلة المنتجات. وحيث أن التنوع الرائد (زيادة عدد المنتجات المختلفة التي تقوم المؤسسة بإنتاجها استجابة لحاجات الزبون الخاصة). يزيد من التكلفة ويقلل من الكفاءة التشغيلية وهذا من وجهة نظر الإنتاج (غير مرغوب فيه) بينما التنوع المحدود (البسيط) يزيد من الكفاءة التشغيلية لنظام الإنتاج إلا أنه يخفض المبيعات. وذلك لأنه يحد من الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة وهذا من وجهة نظر التسويق (غير مرغوب فيه). لما كان الأصل في الإنتاج عدم امتلاك المخازن وغنما وجود طلب عليه في السوق. حيث نجد أن الابتكار يؤدي إلى التنوع ومنه إلى التبسيط، لئلا يأتي الجديد والذي يدخل ضمن التنوع (من حيث ان الجديد هو نوع إضافي يضاف للأنواع الأخرى التي تنتجها الشركة)<sup>(3)</sup>.

إن التنوع يعني وجود عدد كبير من المنتجات، وهذا ما يؤدي إلى تحسين خدمة الزبون، لأنه يتبع أمامه فرص أكبر لاختيار وانتقاء ما يلبي حاجته من بين البدائل المتاحة. وهذا ما يزيد من نسبة المبيعات، وبالمقابل التخفيض في تشكيلة المنتجات المعروضة (التنوع المحدود) يؤدي إلى تقليص المبيعات، وهذا ما يدفعنا إلى التحدث عن الابتكار ودوره لحل هذا الإشكال.

(1) نجم عبود نجم، (2003): مرجع سبق ذكره، ص 165.

(2) عصام الدين أمين أبو علفة، (2002): التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيقية)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ص 38.

(3) نجم عبود نجم، (2003): المرجع السابق، ص 260.

إن الحديث عن استراتيجية التنوع يجرنا إلى الحديث عن الابتكار لأن التنوع في المنتجات هو إدخال خطوط منتجات إضافية جديدة للخطوط الحالية التي تتعامل معها المؤسسة، وهذا يعني ابتكار من منظور التسويق. إن التنوع والتشكيل يدخلان ضمن استراتيجية توسيع مزيج المنتجات، فالتنوع بدوره يؤدي إلى (1):

- تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة.
- تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين.
- أما التشكيل، فإنه يعمل على:
- الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة.
- تلبية الاحتياجات المتباينة للمستهلكين.

إن التنوع والتشكيل يؤديان إلى إرضاء أكبر قدر ممكن من الزبائن بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة، وكل هذا لن يتحقق إلا من خلال تبني المؤسسة لاستراتيجية تسويقية ابتكارية عند قيامها بتقديم منتجات جديدة إلى السوق، فالتنوع الزائد عن الحاجة يولد تكاليف لا مبرر لها أما التبسيط فإنه ينتج عنه صرف والتخلي عن زبائن محتملين (2).

#### 4- أثر الابتكار في المنتجات على الحصة السوقية:

إن أبتكار وتطوير المنتجات يسمح للمؤسسة بإتباع إستراتيجية التنوع التي تمنحها مركزا سواليا جيدا وبالتالي ضمان موقع قوي، يسمح لها بزيادة عدد الزبائن الحاليين واحتمال إستقطاب زبائن جدد وكل هذا سينعكس في الأخير على تحسين حصتها السوقية .

#### 5- أثر إبتكار المنتجات على رقم الأعمال:

إن تقديم منتج جديد في السوق يفتح المجال الواسع للمنافسة، حيث تسعى كل المؤسسات المتواجدة في قطاع الصناعة إلى محاولة تقليد المنتج، وبالتالي تفادي خطر المنافس. وقد يكون المنتج الجديد منافسا للمنتج القائم أو قد يكون مكملا له. وقد يضطر المنتج إلى إضافة منتج منافس إذا توقع إقدام بعض المنافسين على إنتاجه، والذي يجب أن يكون أكثر ربحية مقارنة بالمنتجات الأخرى.

كما قد يكون لإضافة منتج جديد أثر على مبيعات المنتجات الأخرى، بمعنى أن الزيادة في مبيعات المنتج الجديد قد تؤدي إلى الزيادة في مبيعات المنتج الحالي خاصة إذا كان مكملا له.

إضافة إلى إمكانية استخدام نفس المواد الأولية المستخدمة في صناعة المنتج الجديد أو استخدام مخلفات أو فوائض الإنتاج والتي تؤدي كلها إلى زيادة المبيعات. حيث بالإضافة إلى المنتجات القائمة (الحالية) للمؤسسة يمكنها إضافة منتجات جديدة تمتاز بجودة عالية وتكلفة أقل، ستحقق مبيعات أكبر وبالتالي رقم أعمال أفضل. كما أن استخدام نفس الخبرة المتوفرة لدى رجال البيع في تسويق المنتج الجديد ( الاستغلال الاقتصادي لنفس الخبرات والجهود ووسائل النقل) تؤدي إلى زيادة مبيعات المنتج الجديد وبأقل التكاليف.

(1) عصام الدين أمين أبو علفة، المرجع السابق، ص 250.

(2) J.P BERNARD et al, (1999): Précis de marketing; edition NATHAN? France, P65.

### المبحث الثالث: علاقة معرفة المجهز بالأداء التسويقي.

تبرز علاقة معرفة المجهز بالأداء التسويقي في نقطة أساسية هي فكرة التكامل العمودي الخلفي وما يحققه من مزايا تدعم الأداء التسويقي للمؤسسة وتحسنه، ولذلك ركزنا في هذا المطلب على النقاط التالية: استراتيجيات سلسلة التجهيز، التكامل العمودي وميزة التكلفة الأقل، التكامل العمودي وقوى التنافس الخمس وأخيرا الفوائد التي تحققها معرفة المجهز.

### المطلب الأول: استراتيجيات سلسلة التجهيز.

وتتمثل في استراتيجيتين هما: استراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية التجهيز الخارجي.

#### 1- استراتيجية التكامل العمودي:

##### • التعريف:

يعرف التكامل العمودي بأنه: "الوضع الذي تستخدم فيه المنظمة كل إنتاج عملي انتاجية كجزء أو كل من أحد مستلزمات انتاج عملية انتاجية أخرى." (1)  
كما يعرف أيضا التكامل العمودي بأنه: تملك المنظمة لمرحلتين انتاجيتين متكاملتين تغذي احدهما الأخرى بالمدخلات. (2)

و يرتكز مفهوم التكامل العمودي على فكرة: قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية انتاجية، أي تمارس أكثر من نشاط في مراحل متتالية في مجال انتاج السلعة وتوزيعها وتسويقها. (3)

وترتبط استراتيجية التكامل العمودي بامتلاك المنظمة للسيطرة على مصادر توريد مواردها الأولية، عندما لا يستطيع الموردون الوفاء باحتياجات المنظمة من ناحية: السعر المناسب والجودة المناسبة، بالكمية المناسبة في الوقت المناسب. أو السيطرة على منافذ التوزيع وذلك عندما لا تستطيع منافذ التوزيع الحالية تلبية حاجة المنظمة في الوصول إلى زبائنها أو تقديم خدمات بأسعار وبطريقة تلبى أهداف المنظمة. (4)

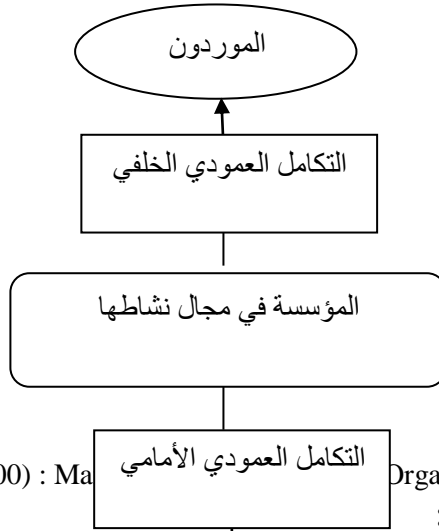
ويتم التكامل العمودي اما من خلال انشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها أو بانشاء نظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين. (5)

وعموما وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن التكامل العمودي هو ضم مجموعة من الوظائف (الانشطة) الأخرى للوظيفة الأساسية للمؤسسة وهي الانتاج، حيث قد تكون هذه الوظائف باتجاه المنبع (مصادر التوريد) وبذلك يسمى تكامل عمودي خلفي، كما قد يكون باتجاه المصب (شبكات التوزيع) وبذلك يسمى التكامل العمودي الأمامي.

• **أنواع التكامل العمودي:** يحدد نوع التكامل على أساس اتجاهه، حيث يكون باتجاه المنبع (مصادر التوريد) فيسمى تكامل عمودي خلفي. وإذا كان باتجاه المصب (مسالك التوزيع) يسمى تكامل عمدي أمامي. والشكل الموالي يوضح انواع التكامل.

(1) أحمد سعيد بامخرمة، (1994): اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، ص96.  
(2) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، (1997): الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ص:73.  
(3) باسم مكحول، نصر عطيان (2004): التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) المجلد 12، العدد 2، ص5.  
(4) صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب (2008): الادارة الاستراتيجية-مدخل تكاملي-دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص287.  
(5) نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم (2007): الادارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص130.

الشكل (17): يوضح استراتيجية التكامل العمودي



Source : J.P. Helfer, M.Kalika (2000) : Ma Organisation, Vuibert, Paris, p182.  
أ- التكامل العمودي الخلفي:

و يعني محاولة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها، وتلجأ المنظمة لاتباع هذه الاستراتيجية إذا لم يكن المورد موردا مستلزما للإنتاج، وإذا لم يحرص الموردون على مساعدة المنظمة في أوقات الأزمات، حيث يزداد الطلب على مستلزمات الإنتاج وهكذا فإن إلغاء المورد وقيام المنظمة بدوره هو تطبيق مباشر لإستراتيجية التكامل الخلفي. إلا أن محاولة السيطرة على المورد بأي شكل هي أيضا تطبيق لإستراتيجية التكامل الخلفي. (1) و يقال أيضا أن هناك تكاملا عموديا خلفيا عندما تتحرك المنشأة إلى إنتاج المواد الخام وعناصر الإنتاج. (2)

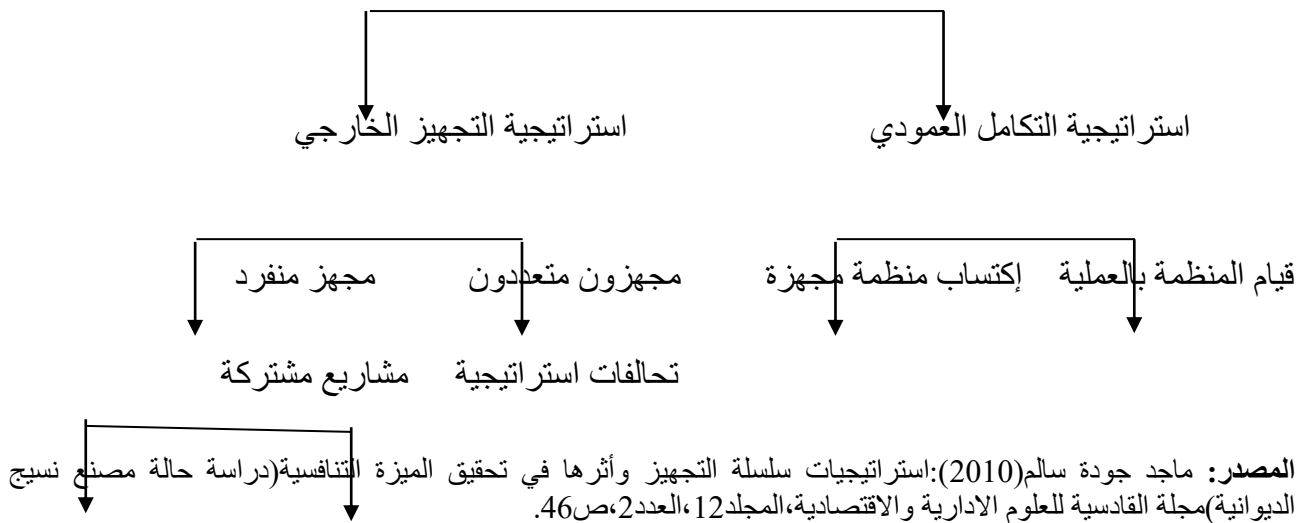
#### ب- التكامل العمودي الأمامي:

و يعني محاولة المنظمة السيطرة على منافذ التوزيع بالاندماج أو الشراء، وتلجأ المنظمة إلى اتباع هذه الاستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف، وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي تزيد من قوة المنظمة. حيث قيام المنظمة بالتخلص من الموزعين والقيام بدورهم هو التطبيق المباشر لهذه الاستراتيجية. إلا أنه يمكن بصفة عامة القول أن سيطرة المنظمة على منظمة أخرى تعمل في مرحلة لاحقة عن المرحلة الصناعية التي تعمل فيها المنظمة هو تطبيق لإستراتيجية التكامل العمودي الأمامي. (3) والشكل الموالي نلخص فيه استراتيجيات سلسلة التجهيز:

(1) محمد أحمد عوض، (2004): الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص178.  
(2) روجر كلارك، (1994): ترجمة فريد بشير طاهر: إقتصاديات الصناعة، دار المريخ، السعودية، ص286.  
(3) محمد أحمد عوض، المرجع السابق، ص179.

الشكل (18): يوضح مخطط استراتيجيات سلسلة التجهيز.

استراتيجيات سلسلة التجهيز



المصدر: ماجد جودة سالم (2010): استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مصنع نسيج الديوانية) مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، ص 46.

1- استراتيجيات التجهيز الخارجي: (1)

يشير كل من (Heizer et Render) إلى أن التجهيز الخارجي هو عملية نقل النشاطات الداخلية التقليدية التي تقوم بها المنظمات ومواردها إلى مجهزين خارجيين، وهي جزء من توجه المنظمات المستمر باتجاه الاستفادة من كفاءات التخصص. حيث تشكل القدرات الجوهرية للمنظمات أحد عناصر النجاح الضرورية في تحقيق الميزة التنافسية. وبالنظر للتغيرات والتطورات الكثيرة التي تشهدها منظمات الأعمال في القرن الحالي، فإنه يتوجب عليها التركيز على المصادر الخارجية في التجهيز لغرض مجابهة التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، حيث أن استخدام المنظمة لمصادر التجهيز الخارجية يجعلها تركز بصورة أكبر على أنشطتها في سلسلة القيمة. إذ تكون مميزة وتظهر هذه الخاصية بوضوح في أنشطة النقل والإمداد والتخزين والرقابة على المخزون. ويتطلب ذلك من المنظمة استخدام التجهيز الخارجي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لرصد ومراقبة أداء مجهزيها والاتصال المستمر بهم. علماً أن هناك مجموعة من الأسباب التي تقف وراء استخدام المنظمات للتجهيز الخارجي وهي:

- وفورات في الكلف: بناء على إحدى الدراسات التي أظهرت أنه ينتج عن استخدام التجهيز الخارجي وفورات في التكاليف تتراوح بين 10 و 30 بالمئة.
- تحسين العمليات والخدمة: إذ يعطي التجهيز الخارجي مرونة لعمليات الإنتاج مما يسمح للمنظمة بالفوز بعدد أكبر من الطلبات من أجل تقديم المنتوجات والخدمات الجديدة بسرعة إلى الزبائن.
- إكتساب الخبرة الخارجية: يعتبر التزود من المصادر الخارجية مصدراً للإبداع من أجل تحسين المنتجات والعمليات والخدمات.
- تعرض المنظمات إلى ضغوط المنافسة والتعقيد المتزايد في البيئة مما يحتم عليها الدخول إلى الأسواق العالمية.

(1) ماجد جودة سالم (2010): استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مصنع نسيج الديوانية) مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، ص 46

- التركيز على القدرات الجوهرية، حيث أن التزود من المصادر الخارجية يجلب القدرات الجوهرية إلى سلسلة تجهيز المنظمة.
- وهناك من يرى من المفكرين أن أشكال التوريد الخارجي تسهم في بناء علاقة بين المنظمة والمجهز وهي:
- 1- **المجهز المنفرد:** تعقد على هذا الأساس عقود طويلة الأمد بين المجهز والمنظمة، والتي تنشئ علاقة الشراكة بينهما. ويتحمل المجهز كامل المسؤولية عن دفعات التجهيز والمنتجات النهائية، ويعد هذا المصدر من المصادر التي تؤدي إلى تحسين عمليات المنظمة وتخفيض كلف الإنتاج وتحسين الجودة. كما أن تعامل المنظمة مع مصدر وحيد من المجهزين يخلق قيمة من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومنحنى التعلم اللذان يؤديان إلى تخفيض تكاليف العمليات والإنتاج.
- 2- **المجهز المتعدد:** ويتم في هذا النوع الاعتماد على مجهزين متعددين، وتظهر الحاجة إليه عندما لا يستطيع المجهز الواحد تلبية جدولة التسليم والجودة الرديئة لبعض الشحنات. وتكون العلاقة مع المجهز على أساس المنافسة من ناحية الجودة الأفضل والكلفة الأقل وسرعة التسليم والخدمة المتميزة.

### المطلب الثاني: التكامل العمودي الخلفي وميزة التكلفة الأقل.

عندما تتكامل المؤسسة عمودياً إلى الخلف فإنه يمكنها تحقيق مزايا في تكاليف الإنتاج الناتجة عن طرق الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من وحدة إنتاجية متكاملة معها بتكاليف أرخص خاصة إذا كان هدف التكامل العمودي هو تخفيض تكاليف المعاملات. وتعرف ميزة التكلفة المطلقة على أنها: عوائق تكاليفية مطلقة تتصل بمقدرة المنشآت القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه أية منشأة جديدة.<sup>(1)</sup> وتأتي هذه الميزة من عدة مصادر هي:

- توافر خبرات ماهرة لدى المنشآت القائمة، حيث أن الحصول على هذه الخبرات يتطلب دفع أجور مرتفعة من طرف منشآت جديدة.
- توافر معارف تكنولوجية مختلفة لدى المنشآت القائمة، تراكمت عندها عبر فترات طويلة منذ انشائها، أما المنشآت الجديدة فهي تفتقر لهذه المعارف.
- الحصول على مصادر تمويلية (رأسمال) بتكاليف أقل بالمقارنة مع المنشآت الجديدة والتي عادة ما تكون أقل قدرة على تدبير تسهيلات تمويلية أو ائتمانية إما بحكم جدتها في السوق أو بحكم صغر حجمها أو بحكم عدم وجود علاقات لها مع البنوك تؤهلها لنفس المزايا التي تحصل عليها المنشآت القائمة.
- الاستحواذ على مصادر مواد خام أو طاقة نادرة أو محدودة العرض مثل: بعض المعادن الحيوية خاصة عندما تكون المنشأة المالكة لهذه المصادر هي من المنشآت المتكاملة عمودياً، حيث يمكن الحصول على هذه المصادر بتكلفة أقل مقارنة بالمنشآت الأخرى سواء بسبب السيطرة على المصادر من منبعها كمناجم المعدن أو حقول البترول أو غيرها من المواد الخام، أو عن طريق تسعير هذه المصادر بأسعار تحويل خاصة أو أسعار تدعيمية.

إن اعتماد المؤسسة على التكامل العمودي الخلفي يحقق لها ميزة التكلفة الأقل والتي بدورها تحقق مزايا تعود على تحسين الأداء التسويقي نلخصها في:

- 1- اعتماد المؤسسة على تخفيض التكاليف يساعدها على بيع منتجاتها وبأسعار أقل من المنافسين، وبالتالي إقامة عوائق دخول مؤسسات منافسة أخرى للسوق وكذا زيادة المبيعات.

(1) روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 130.

- 2- ضمان حصة سوقية كبيرة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح، أو ربما أرباح أكبر وكنتيجة تستطيع المؤسسة الخوض في استثمارات أخرى من خلال تطوير نفسها.(1)
- 3- تقادي المخاطر بواسطة العملاء، وذلك لأن احتمال تحول المشترين الذين هم على ألفة بمنتجات المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج. الا في حالة كون تلك العلامة تقدم شيئا مميذا ومتفردا، كما أن الزبائن التابعين للمؤسسات المسيطرة على حصة سوقية كبيرة يتكون لديهم شعور باستمرار المنتجات لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم لها.
- 4- الوجود القوي في السوق يساعد على إقناع المنافسين بعدم بداية حرب الأسعار داخل الصناعة. وهذا ما يؤدي إلى استقرار الأسعار لفترة زمنية تضمن لكل المؤسسات تحقيق مستوى من الربحية.

### المطلب الثالث: التكامل العمودي وقوى التنافس لمايكل بورتر.

إن الحديث عن المجهز تدفعنا للوقوف عند نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر وباعتبار أنه يضم عنصر مهم من مكوناته الخمس وهو المورد أو المجهز الذي يلعب كغيره من العناصر الأخرى دورا فاعلا في احتدام شدة المنافسة داخل القطاع. وبما أن للموردين قوة تفاوض يزيد تأثيرها بفكرة التكامل العمودي الخلفي. والتي تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، حيث يمكن أن تقلص من مردوديته من خلال الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتخفيض مستويات الجودة الخاصة بالمواد الأولية، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن ادماج الارتفاع الحاصل في التكاليف، وتشتد قوة المساومة لدى مجموعة الموردين في توفر شروط أهمها:(2)

- أن تشكل منتجاتها عنصرا هاما ضمن وسائل انتاج زبائننا مع تميزها بالجودة وبتكاليف تحويل مهمة.
  - أن تكون لديها امكانيات التكامل الخلفي.
- إضافة إلى ذلك هناك بعض العوامل المتحكمة في قوة الموردين نوضحها في الجدول الموالي.

(1) M.Porter(1999) :l'avantage concurrentiel, dunod, Paris, pp 145-155.

(2) سملالي يحضية، (2005): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة الجزائر، ص36.

**الجدول (10): يوضح العوامل المتحكمة في قوة الموردين.**

قوة الموردين
5- عدد الموردين المهمين
6- مدى توافر بدائل لمنتجات الموردين.
7- التمييز أو تكاليف التبديل لمنتجات الموردين.
8- تهديد الموردين بالاتجاه نحو التكامل الأمامي.
9- تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الخلفي.
10- مدى اسهام الموردين في الجودة أو الخدمة الخاصة بمنتجات الصناعة.
11- نسبة مساهمة الموردين في التكلفة الكلية للصناعة.
12- أهمية الصناعة في تحقيق ربح للمورد.

المصدر: نبيل مرسي خليل(1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، ص71، بتصرف.

ويبدو أثر التكامل العمودي في زيادة شدة المنافسة في القطاع في النقاط التالية:

**أولاً:** يعمل التكامل العمودي على خلق حواجز مرتفعة للدخول إلى السوق، فكلما زادت درجة التكامل في صناعة ما من جانب المؤسسات الحالية بالسوق كلما تطلب الأمر مزيداً من الموارد المالية والإدارية في حالة الدخول إلى السوق ومنافسة المؤسسات القائمة فعلاً<sup>(1)</sup> مما يسمح للمؤسسة المتكاملة من تفادي أو على الأقل التقليل من خطر المنافسين الجدد الداخلين للصناعة. مما يضيف للمؤسسة عدة مزايا تنافسية والميزة التنافسية تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي.

**ثانياً:** يؤدي التكامل العمودي إلى تفادي ازدواجية الهوامش، وبالتالي يكون سعر المنتج النهائي منخفض مقارنة بالحالة التي تكون فيها ازدواجية هوامش والأسعار المنخفضة تعتبر بمثابة حصانة للمؤسسة مواجهة خطر السلع البديلة<sup>(2)</sup>.

**ثالثاً:** إن التكامل العمودي يضيف للمؤسسة ميزة التكلفة الأقل، والمؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون أكثر مرونة وأكثر استعداداً لمواجهة أي تغييرات سعرية غير متوقعة خاصة فيما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين، وبالتالي تكون وضعيتها التنافسية النسبية أفضل<sup>3</sup> مما يخفف عنها شدة المنافسة في القطاع.

**رابعاً:** إن التكامل العمودي الخلفي يعتبر بمثابة تفادي أو على الأقل التخفيف من قوة تفاوض الموردين.

**خامساً:** التكامل العمودي الأمامي إضافة إلى تحقيقه لهامش ربح إضافي بالنسبة للمؤسسة فإنه يعمل على الحد من قوة تفاوض الزبائن.

**المطلب الرابع: فوائد معرفة المجهز.**

إن معرفة مصادر التجهيز تساهم إلى حد كبير في تحقيق بعض الأهداف التي من شأنها المساهمة في زيادة وتحسين الأداء التسويقي للمؤسسات. حيث أن اختيار أنسب هذه المصادر يحقق فوائد نلخصها فيما يلي:

**1- زيادة كميات المبيعات:**

إذ أن المجهز الأمثل هو ذلك المجهز الذي يعرض المادة ذات الجودة العالية بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب. فيقلل من كلفة الشراء ويساعد على توفير السعر التنافسي، فيزداد الطلب على منتجات المنظمة، هذا

(1) نبيل مرسي خليل(1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، ص205.

(2) Michael Porter(1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. USA, free press, p36

(3) زوليف مهدي حسن(2004): إدارة الشراء والتخزين من منظور كمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، ص53.

من جهة ومن جهة أخرى فإن زيادة المبيعات تؤدي إلى زيادة الطلب على شراء المواد الأولية، ومن ثم الاستفادة من مزايا الشراء الكبير، المتسم بالاقتصاد في الانفاق نتيجة الخصم والسماحات ونفقات النقل. وكل هذا من شأنه زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي تحسين ادائها التسويقي.

## 2- المرونة:

فمصدر التجهيز الأمثل يتسم تعامله مع المنظمة المشتريية بالمرونة عند زيادة طلب المنظمة على المواد الأولية بسبب زيادة توقف الانتاج فيها. وهذه المرونة في التعامل سوف لن تتوفر الا عن طريق مجهز ترتبط به المنظمة بروابط وثيقة.

## 3- التعاون المثمر:

تؤدي عملية الاختيار السليم لمصادر التجهيز إلى تحقيق التعاون المثمر بين إدارة الشراء والادارات الأخرى المستخدمة للمواد. إذ ستنمو العلاقة بين إدارة الشراء وإدارة الانتاج نتيجة إلتزام المجهز بجودة البضاعة ومواعيد التسليم، فضلا عن مختلف أنواع التسهيلات والخدمات التي يقدمها.

## 4- إستقرار الأسعار:

فالمجهز الأمثل يعمل على المحافظة على استقرار الأسعار فهو لا يقوم برفع الأسعار عند اتجاهها للارتفاع حتى ولو لمدة قصيرة من الزمن. أو الذي قد يتحمل مخاطر هبوط الأسعار وضمان حماية المشتريين (منظمات) من اثار انخفاض الأسعار، فيضمن لهم فروق انخفاض هذه الأسعار. وفي الأخير يمكن القول أن أفضل ميزة قد يحققها المجهز هو التكلفة الأقل التي تقودنا إلى مبيعات أكبر وبالتالي أرباح محققة أكثر وهذا ما يؤدي إلى رضا الزبائن وولائهم وبالتالي زيادة الحصة السوقية، وكلها مساهمات ايجابية في تحقيق أداء تسويقي جيد وفعال.

### المبحث الرابع: علاقة معرفة المنافس بالأداء التسويقي.

إن نجاح المنظمات المختلفة في تسويق منتجاتها يعتمد على قدرتها على تصميم وتقديم منتجات تناسب الزبائن بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون، لذلك فمن الضروري ان تهتم المنظمات بالتعرف على استراتيجيات المنافسين بنفس درجة الاهتمام بالزبائن ومعرفة المنافسين تشمل معلومات حول قدراتهم وإمكانياتهم وكذا سياساتهم المستقبلية التي يتوقع أن تؤثر فلي اتخاذ القرارات

### المطلب الأول: معرفة المنافس.

وبما أن المنافسة شديدة ومحتددة فلي السوق فإن استمرار المنظمات وقدرتها على التنافس يفرض عليها استغلال المعلومات والتطورات العلمية الحديثة من أجل تحسين موقفها في السوق وضمان تميزها عن الآخرين.

والمعرفة التنافسية تقتضي من المنظمة ان تكون لديها معرفة كاملة بالتكنولوجيا، نقاط القوة، نقاط الضعف والتحركات الاستراتيجية للمنظمات المنافسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

### الجدول (11): يوضح المعرفة التنافسية.

مكونات معرفة المنافس	تفاصيلها
معرفة التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هو مستوى التكنولوجيا التي يعتمدها المنافسون.</li> <li>• ما مدى قدرة تقليد المنافسين واستيعابهم للتكنولوجيا الجديدة.</li> </ul>
معرفة نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشخيص مكامن ضعف المنافسين والتعامل معهم.</li> <li>• قلب او تحويل نقاط الضعف لدى المنافسين إلى فرص جديدة.</li> </ul>
معرفة نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في المنظمة.</li> <li>• إمكانية تقويم بدلائل جديدة للسوق المستهدف.</li> <li>• المزايا القابلة للاستمرار إزاء المنافسين.</li> </ul>
معرفة التحركات الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على تحليل السيناريوهات وتقييمها في ضوء هدف محدد مسبقاً.</li> <li>• القيام بالتخطيط للتدريب.</li> <li>• الاستثمار في تطوير المعرفة.</li> <li>• استعمال الطريق التنافسي المبني على المعرفة لدفاع المنظمة عن نفسها ضد التحركات العدائية لمنافسيها.</li> </ul>

Source: Carneiro Alberto, (2000): How does Knowledge management influence innovation and competitereness; Journal of Knowledge management, vol4; n2, P115.

ولعل أفضل طريقة تتبعها المؤسسة من أجل جمع المعلومات وتقييمها عن المنافسين هي طريقة الاستخبارات التنافسية التي تساعد المؤسسة على تحديد استراتيجية واضحة تواجه بها المنافسين.

لذلك تعتبر الاستخبارات التنافسية مصدر مهم لتكوين رأس المال التنافسي لأنها تستخدمه فلي جمع وتحليل وتفسير المعلومات الخاصة بالمنافسين وأن رأس المال الفكري يسرع في تنشيط عمل الاستخبارات المنافسة، وبالتالي تحديد ووضع استراتيجيات لمواجهةها.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على حدة التنافس:

والتي تلخص فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. **عدد المنظمات المنافسة:** زيادة عدد المنظمات المنافسة في صناعة ما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها لكسب الزبائن والحصول على الموارد.
2. **حجم المنظمات المنافسة وقوتها:** إن التقارب في حجم المنظمات وقوتها يزيد من حدة المنافسة فيما بينها بسبب عدم قدرة أي من تلك المنظمات على فرض سيطرتها على الصناعة.
3. **معدل نمو الصناعة:** إن التباطؤ في معدل نمو الصناعة يترتب عليه زيادة في حدة المنافسة بين المنظمات من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.
4. **التمايز في المنتجات أو الخدمات:** كلما قل التمايز في المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى الصناعة كلما زادت حدة المنافسة بسبب سهولة تحول الزبون من منتج إلى آخر دون أن يتحمل تكاليف إضافية.
5. **حجم التكاليف الثابتة:** إن زيادة حجم التكاليف الثابتة التي تتحملها المنظمات يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها. إذ يتوجب على هذه المنظمات العمل وفق نظام الإنتاج الواسع من أجل تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، مما يدفع هذه المنظمات للتنافس فيما بينها لزيادة حصتها السوقية.
6. **تكاليف التخزين المرتفعة:** إن تكاليف التخزين المرتفعة تزيد من حدة المنافسة بين المنظمات لرغبتها في بيع منتجاتها بأقصى سرعة لتخفيض تلك التكاليف.
7. **طبيعة المنتجات:** المنتجات القابلة للتلف بسرعة تجبر المنظمة على بيعها بسرعة وهذا ما يزيد من حدة المنافسة بين المنظمات التي تعاني من نفس الضغوط.
8. **تكاليف التحول:** وهي التكاليف التي يتحملها الزبون جراء انتقاله في التعامل من منظمة لأخرى، فعندما تتاح للزبون حرية الانتقال بين المنظمات دون أن يتحمل تكاليف إضافية فإن ذلك يزيد من حدة المنافسة بين تلك المنظمات من أجل الاحتفاظ بزبائنها.
9. **حواجز المغادرة (الخروج):** هناك مجموعة من الحواجز تمنع المنظمات العاملة في صناعة ما من مغادرتها وبالتالي الاستمرار في التنافس فيما بينها. ومن أمثلة ذلك المنظمات التي تمتلك تقنية عالية التخصص والتي يصعب عليها بيع هذه التقنية دون خسارة.
10. **تنوع المتنافسين:** إن التنوع في الثقافات والأفكار والهداف بين المنظمات المتنافسة يجعل من الصعوبة بمكان التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمد عليها تلك المنظومات، مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها.

### المطلب الثالث: نماذج التوجهات الاستراتيجية.

تم اختيار نموذج (Snowet Miles) لتعريف وتوضيح أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للمنظمات، حيث أعطى الباحثان إطارا ذا قيمة لدراسة تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي، حيث عرف 3 أنواع من الاستراتيجية التنافسية، وأطلق عليها أسماء **مستكشف، محلل ومدافع**، وإضافة لذلك فقد قاما بتعريف نوع رابع أسموه **الاستجابي**، وهذا التعريف يصف شركات لا تتبع نمطا تميزيا واضحا. وهذا النموذج مفيد للباحثين لأنه يدمج أبعادا عديدة لتداخلات المنظمة مع بيئتها، ويضع المنظمة في نظام كامل. وفيما يلي شرح لهذا النموذج<sup>(1)</sup>.

(1) السيد اسماعيل محمد، (2000): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص ص 134-135.

1. **التوجه الاستكشافي:** تعد الشركات ذات التوجه الاستكشافي من أكثر الشركات عدوانية أو مغامرة، هذا النوع من الشركات معروف عنه بأنه يقوم بتطوير أسواق جديدة وغالبا ما تطرح في السوق منتجات وخدمات جديدة، لهذا تمتاز هذه الشركات بانها فعالة وذات توجه نحو النمو. ومع استخدام هذا التوجه تقوم الشركة بتبني أحدث التقنيات المتطورة وتستخدمها حتى تفي بحاجاتها التشغيلية، لذلك فهي تعد من أكثر الشركات المستكشفة غير المركزية. وهذا يسهل من تنفيذ ابتكارات جديدة عندما تتبع الشركة النمط الاستكشافي وبالاستمرار في التأقلم مع بيئتها الخارجية، فإنه من المتوقع أن تؤدي هذه الشركة أداءً حسنا.
2. **التوجه التحليلي:** الشركة التحليلية أقل عدوانية من شركات الاستكشاف، بفضل انتباهها المكثف للأبحاث والتحليل قبل اتخاذها أي عمل أو قرار، وبالنسبة للدخول إلى أسواق جديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة، فإن الشركة التحليلية تقوم بإجراء تحليل حذرة لهذه الفرص، وتعمل بجد للحفاظ على الأسواق الحالية والمنتجات والخدمات، إضافة إلى ميلها نحو تبني جوهر تكنولوجي مزدوج وهذا يعني أنه قادر على خدمة حقول ثابتة/متغيرة. لهذا السبب تتمتع شركات التحليل بفعالية تقنية معتدلة بالمقارنة مع الأكثر مرونة (شركات الاستكشاف). ولكن بالمقابل تميل شركات التحليل إلى العدوانية بشكل أكثر قليلا من الشركات الاستباقية عند تبني التكنولوجيا. مع الإشارة إلى أن المؤسسة في هذا النمط تكون أكثر رسمية ومركزية من شركات الاستكشاف بالرغم من عدم وجود مركزية في مناطق النمو.
3. **التوجه الدفاعي:** الشركة الدفاعية هي أقل الشركات عدوانية بين الأنواع الاستراتيجية الرئيسية، خاصة من ناحية النمو والتوسع، والشركات الدفاعية هي الأكثر اهتماما بالمحافظة على الأسواق الحالية وحماية هذه الأسواق من التهديدات التنافسية. تميل الشركة الدفاعية إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة ومن النادر ان تطرح منتجات أو خدمات جديدة، يتم فيها النمو بحذر شديد ويتحقق عادة من خلال الاختراق الحالي للسوق بدلا من التوسع، وأكثر ما تهتم به الشركات الدفاعية هو التكلفة، بدلا من تبني تقنيات حديثة، هذا النوع من الاستراتيجية يعمل على التحسين والتطوير النموذجي للتقنيات الحالية. وهي رسمية بشكل كبير ومركزية، وتقوم بالتركيز على التخطيط والأبحاث في المشاكل الداخلية بدلا من صرف الانتباه إلى البيئة الخارجية.
4. **التوجه الاستجابي:** الشركات الاستجابية هي النوع الوحيد في نظرية (مايلز وسنو) التي لا تتبع نمطا تابعا في السلوك التأقلمي (التكيف) في حالة الأنواع الثلاثة سابقة الذكر. فإن الاستدامة تؤدي إلى أداء فرضي لدى هذه الشركات بغض النظر عن عدوانية التسويق والابتكارات التي تنتهجها، إلا أن الشركات التفاعلية تخلص من آليات استجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها، في بعض الحالات قد تكون الشركة الاستجابية عدوانية جدا. وفي حالات أخرى قد تكون خاملة، والميزة التي تنفرد بها هذه الشركات حسب نظرية مايلز وسنو هي انها تفتقد إلى الاستمرارية. وانطلاقا من هذه التوجهات الاستراتيجية التي حددها العديد من المفكرين في أساليب عدة، فبالإضافة إلى نموذج (مايلز وسنو) نجد نموذج [1980 (Venkatraman's)] والذي حدد 6 توجهات استراتيجية لخصها فيما يلي: (العدوانية، التحليل، الاستباقية، المستقبلية النشطة والمجازفة)

(1) محمد كايد محمد المجالي، (2012): أثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، ص ص 17-18.

وفي عام 2009 جاء Morgan بنموذجه الخاص بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين أدائها التسويقي لخصت فيما يلي: (التوجه العدائي، التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، التوجه الاستباقي، التوجه المستقبلي، الخطورة).

وتنوع هذه التوجهات الاستراتيجية يدفعنا إلى التساؤل عن كيفية إدارة التنافس استراتيجيا، لن ذلك يساعد المنظمات على تحسين أدائها التسويقي.

### المطلب الرابع: إدارة التنافس استراتيجيا.

لقد قدم مايكل بورتر عدة استراتيجيات للتنافس، نجاحها يتطلب توفر شروط معينة منها أرضية أو بنية تحتية مناسبة وقادرة على تحقيق التعامل الكفؤ مع المنافسة ومواجهة أساليب واستراتيجيات المنافسين، ومقابلتها بخطط استراتيجية أقوى.

لذلك فهي مجبرة على استخدام بعض التكتيكات المناسبة لتطبيق استراتيجيتها وضمان نجاحها، حيث يعتبر التكتيك خطة محدودة تبين تفاصيل كيفية تنفيذ البديل الاستراتيجي المناسب.

وعليه يحدد مايكل بورتر نوعان من الخطط التكتيكية المتاحة والمساعدة على تحسين المنظمات لأدائها التسويقي ويبرز ذلك من خلال زيادة الأرباح وكذا الحصة السوقية إضافة إلى رضا وولاء الزبائن، وفيما يلي شرح لما تم تناوله سابقا<sup>(1)</sup>:

#### 1- التكتيك الزماني:

يساعد في الإجابة على السؤالين التاليين:

- متى يجب على المنظمة أن تبدأ عملية التنافس؟
  - هل ترغب المنظمة في أن تكون رائدة أن تابعة في هذا المجال؟
- فالمنظمة التي تنتج وتسوق منتجا جديدا لا مثل له في السوق تسمى منظمة رائدة، ويوجد هناك العدي من المميزات التي تتمتع بها المنظمة الرائدة من غيرها نذكر منها:
- التمتع بالسمعة الناتجة عن كون المنظمة رائدة في حلبة التنافس.
  - جني كميات كبيرة من الأرباح لمنتج لا منافس له في السوق في الفترة التي تسبق دخول المنافسين الجدد.
  - تحدد المعايير التي تحكم عملية التنافس باستخدام هذا المنتج الجديد.
- أما بالنسبة لنقاط الضعف التي قد تعاني منها المنظمة الرائدة في السوق فهي ما يلي:
- قدرة المنظمات المنافسة الأخرى على تقليد المنتج بعد مدة قصيرة من الزمن، وهذا يعني أن المنظمة الرائدة قد استثمرت كثيرا من الموارد والإمكانات في مجال البحث والتطوير من أجل إنتاج ذلك المنتج الذي تستخدمه المنظمات المنافسة الأخرى بلا كلف أو بالحد الأدنى من الإنفاق على البحث والتطوير.
  - إن المنظمة الرائدة تتحمل مخاطر كبيرة مرتبطة بإنتاج المنتج الجديد والبحث عن سوق منافسة له.

#### 2- التكتيك المكاني:

يحاول الإجابة على السؤال التالي: أين سيتم التنافس، أي ما هو السوق المناسب لذلك؟

(1) علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سليمان المسعودي، (2011): المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 91-94.

وهنا تستخدم المنظمة أحد هذين السبيلين لتنفيذ بديلها الاستراتيجي فهي إما تستخدم أسلوب الهجوم والذي ينفذ في سوق منظمة منافسة أخرى، أو تستخدم أسلوب الدفاع الذي ينفذ في نفس سوق المنظمة، فيما يلي شرح وتوضيح لهذين النوعين من التكتيكات المكانية:

#### أولاً- التكتيك الهجومي:

توجد العددي من الأساليب الهجومية التي اقترحها (Porter) من أهمها ما يأتي:

1. **الهجوم المباشر:** وهذا الأسلوب يسمى (إيقاظ الأسد النائم) إذ تقوم المنظمة بهجوم تنافسي مباشر على أسواق المنظمة المنافسة ويتم ذلك بإنتاج منتجات مطابقة لمنتجات المنظمة المستهدفة بجميع الخصائص الإنتاجية والتسويقية والتوزيعية والتسعيرية. وأن النجاح في تنفيذ هذا التكتيك يتطلب أن تتموقع المنظمة المهاجمة بأوضاع ممتازة من حيث توفر الموارد والإمكانيات المتوقعة كمًا ونوعًا. وأن أهم المخاطر التنافسية لهذا الأسلوب هو جلب انتباه المنظومات الأخرى بكل ما يحمله ذلك من مخاطر مستقبلية.

2. **المناوراة الجانبية:** في هذا الأسلوب تقوم المنظمة المهاجمة باختبار أكثر الحلقات ضعفا في المنظمة المستهدفة، وتوجه هجوماً إلى تلك الحلقة بدلاً من الهجوم المباشر على موقع المنظمة المستهدفة، وهنا يجب على المنظمة المهاجمة أن تتحلى بالصبر وتشرع بالتوسع البطيء والمحكم من موقعها الحالي إلى المواقع الأخرى للمنظمة المستهدفة، وذلك قبل أن تبدأ المنظمة بالخروج من الصدمة الأولى التي أحدثها الهجوم. وتأخذ بالرد مستفيدة من موقعها كمنظمة قائمة في السوق ولديها كل المعلومات عن مخارجه ومداخله.

3. **الإنحاء للعاصفة:** تتضمن هذه الاستراتيجية الهجومية قيام المنظمة المهاجمة أو وحدة العمل الاستراتيجي فليها بمحاولة (سحب البساط) من تحت أقدام المؤسسة المنافسة الأخرى، وذلك بطرح منتج جديد يؤدي إلى أن يصبح منتج المنظمة المستهدفة الحالي غير ضروري. وأن نجاح هذا التكتيك يتطلب أن يحمل المنتج الجديد محل المنتج المنافس في بعض استخداماته.

4. **استراتيجية التطويق:** تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المنظمة المهاجمة أو إحدى وحدات العمل الاستراتيجي فيها بتطويق أو فرض حصار على منتجات المنظمة المنافسة سواء كان هذا الحصار موجه إلى منتجاتها أو أسواقها. أو كليهما معا وهذا يتطلب ان تنتج المنظمة المهاجمة منتجات متنوعة تتراوح بين المنتجات العالية والمنخفضة السعر. وتخدم أسواقا متعددة، وبذلك تهيمن على أجزاء السوق كاملة.

5. **استراتيجية حرب العصابات:** تتطابق هذه الاستراتيجية مع مبدأ (أضرب واهرب) إذ تقوم المنظمة المهاجمة بتوجيه ضربة سريعة ومفاجئة دون تحقيق إصابات كبيرة في المنظمة المستهدفة، وذلك خشية دفعها إلى الرد. أي أن هذه الضربات هي ليست مؤلماً بحيث لا تلجأ المنظمة المنافسة إلى الرد عليها بسبب الكلفة العالية المحتملة لعملية الرد هذه، وتحقق المنظمة المهاجمة من اتباع هذه الاستراتيجية بعض المكاسب الصغيرة المتركمة دون إثارة المنظمة المنافسة المستهدفة. ونجاح تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب من المنظمة المهاجمة التحلي بالصبر والتعقل وقبول المكاسب القليلة لتجنب الرد من المنظمة المستهدفة التي عادة ما تكون كبيرة وقوية في أسواقها.

#### ثانياً- التكتيك الدفاعي:

تهدف التكتيكات الدفاعية إلى محاولة المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة وذلك عن طريق الإيحاء للمنظمات المنافسة الأخرى، بأن أي نوع من أنواع الهجوم سيكون غير مجدي ومكلف من الناحية العملية وفيما يلي وصف لهذه التكتيكات الدفاعية.

1. زيادة عوائق الدخول: تعبر هذه الاستراتيجية عن مجموعة العوائق التي تضعها المنظمة لتجعل عملية الدخول إلى أسواقها صعبة ومكلفة ومحفوفة بالمخاطر مما قد يؤدي إلى منع المنظمات المنافسة الأخرى من الإقدام عليها وفيما يلي أهم هذه التكتيكات:

- طرح أكبر قدر ممكن من المنتجات المتنوعة من حيث الجودة والسعر بحيث تغطي أجزاء السوق كاملة وذلك من أجل إغلاق المنافذ المحتملة كافة التي قد تسلكها المنظمات المنافسة في محاولاتها لمهاجمة سوق المنظمة أو وحدة العمل الاستراتيجية.
- إغلاق الطرق المؤدية إلى مصادر التجهيز وذلك يعقد اتفاقيات ثنائية ملزمة قانونيا مع المجهزين.
- تقديم خدمات ما بعد البيع إلى الزبائن بحيث تتصف هذه الخدمات بالجودة العالية وذلك لجعل ثمن التغيير الذي يتحمله الزبون عالي.
- رفع كلفة اجتذاب الزبائن الجدد من قبل المنظمات المنافسة الأخرى وذلك بالمحافظة على الحد الأدنى الممكن من الأسعار للمنتجات التي يفضلها الزبائن الجدد عادة.
- البيع بأسعار منخفضة للاستفادة من اقتصاديات الإنتاج الواسع.
- المحافظة على أعلى مستويات السلامة ومقاومة التلوث وتشجيع الحكومة لسن القوانين في هذين الجانبين.

2. تخفيض حوافز الهجوم: يركز هذا التكتيك على تخفيض مستوى المنفعة التي تتوقعها المنظمة المهاجمة بحيث تحجم تلك المنظمة على تنفيذ استراتيجية الهجوم بسبب عدم جدوى النتائج الربحية المتوقعة منه.

3. رفع احتمالية الرد: يتضمن هذا التكتيك اتخاذ أي عمل يؤدي إلى جعل المنظمات المنافسة التي تفكر في الهجوم تتحسب لرد قوي وصارم من قبل المنظمة المستهدفة، فعند الدفاع عن حصة سوقية معينة من الممكن أن تقوم المنظمة المستهدفة على سبيل المثال بتخفيض أسعار منتجاتها التي تتعرض للهجوم بشكل كبير مما يجعل المنظمة المهاجمة تتردد في مواصلة هجومها لعدم جاذبية تلك المنتجات.

وعموماً؛ كل المنظمات قد تلجأ إلى تطبيق أكثر من استراتيجية فلي آن واحد وذلك عندما تتعامل مع أسواق كثيرة وبمنتجات متعددة.

## خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء التسويقي الوسيلة التي تسعى الوظيفة التسويقية إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة لمعرفة مخرجاتها أو النتائج التسويقية لها، ويرتبط مفهوم الأداء التسويقي بكل من كفاءة وفاعلية وإنتاجية المنظمة وذلك عن طريق تقييم أداء جميع الأنشطة التسويقية لها لمعرفة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن وجدت. وسنحاول إسقاط ما تم تناوله نظراً عن الواقع الميداني: الوكالات السياحية.



## الفصل الرابع:

### الإطار المنهجي للدراسة

**تمهيد:**

أن أي دراسة عملية تتطلب مرور الباحث بمرحلتين مهمتين تتمثل الأولى في المسح المكتبي للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة قصد تكوين فكرة شاملة حول المتغيرات المدروسة أما الثانية فتتمثل في مرحلة العمل الميداني، والذي يعتبر جد مهم. لأن جمع البيانات والمعلومات بصورة منهجية تساعد في الإجابة على تساؤلات الدراسة ومن ثم إثبات فرضياتها أو نفيها. ولا يتم ذلك إلا باتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تساعد على الوصول إلى نتائج الظاهرة المدروسة.

فبعد استعراضنا لأهم الأسس النظرية لكل من المعرفة السوقية والأداء التسويقي سنحاول في هذا الجزء التعرف لأهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم اتباعها لإسقاط هذه الدراسة على الواقع الميداني وذلك في عينة من الوكالات السياحية المتواجدة بالشمال الشرقي الجزائري (8 ولايات).

## المبحث الأول: مجتمع الدراسة، عينتها وأدواتها.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها.

#### 1- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي هو "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته، والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة المدروسة<sup>(1)</sup>، لذلك فإن مجتمع الدراسة يعتبر مجتمعا إحصائيا يعبر عن جميع المفردات الممثلة للظاهرة المدروسة، ويشمل المؤسسات، الأفراد وكذا المنتجات والخدمات.

وبما أن هذه الدراسة ستقتصر على الوحدة الإحصائية (مؤسسة) وذلك لأن المعرفة السوقية ومدى تأثيرها على الأداء التسويقي هي على مستوى المنظمة وليس الفرد ولأن الوحدة هي شخص معنوي فقد تم توجيه الدراسة إلى مسؤولي الوكالات السياحية (مدير، نائب مدير ومسير).

وقد حاولت الباحثة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الوكالات السياحية المتواجدة بولايات الشمال الشرقي للجزائر من أجل إعطاء نظرة أكثر صدقا وشمولية على تصوراتهم حول المعرفة السوقية بأبعادها المختلفة وأثرها على تحسين أدائها التسويقي من أجل ضمان الاستمرارية في سوق المنافسة الشرسية.

وقد تم تغطية 8 ولايات من ولايات الشمال الشرقي الجزائري وهي (عنابة، سكيكدة، قسنطينة، قالمة،

الطارف، سوق أهراس، باتنة، أم البواقي)، والجدول الموالي يصف مجتمع الدراسة.

#### الجدول (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب الولايات

الرقم	الولاية	عدد الوكالات السياحية بها
01	عنابة	48
02	قالمة	21
03	الطارف	06
04	سوق أهراس	10
05	سكيكدة	19
06	قسنطينة	77
07	باتنة	40
08	أم البواقي	16
	المجموع	237

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مديريات السياحة للولايات المعنية.

(1) السعيد رجال، 2013 "الإحصاء الوصفي، الجزائر، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، ص 18.

## 2- عينة الدراسة:

تعرف العينة أنها "نموذج يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، وتكون ممثلة له. بحيث تحمل صفاته المشتركة. هذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسته كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي. خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل وحدات المجتمع المعني بالبحث.<sup>(1)</sup>

بالنظر إلى حجم المجتمع الكلي لهذه الدراسة والمتمثل في 237 وكالة سياحية على مستوى الولايات المتواجدة بالشمال الشرقي للجزائر-وهو ليس كبير جدا- فقد اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل لكل العينة، حيث تم توزيع الاستثمارات على كل الوكالات بالولايات المعنية بمعدل استمارتين لكل وكالة. وتجدر الإشارة إلى أن عدد الاستثمارات الموزعة كان مرتبطا بعدد الوكالات المتواجدة في كل ولاية وأيضا المنصب الوظيفي (الإداري). حيث عمدت الباحثة إلى استهداف مسؤولي الوكالات السياحية (مدير، نائب المدير والمسير) ولأنه قد يكون مدير الوكالة هو نفسه نائبها (نائب المدير) ومسيرها. لذلك يتم أحيانا الإجابة على استمارة واحدة.

وقد تطلب الأمر تنقل الباحثة إلى كل الوكالات السياحية بمختلف الولايات وتوزيع الاستثمارات بصفة شخصية.

حيث تم توزيع 315 استمارة على مختلف الوكالات وتم استرجاع 272 استمارة من بينها 26 غير صالحة للتحليل.

ليصبح عدد الاستثمارات الصالح للتحليل 246 استمارة بنسبة استرجاع قدرت بـ 86.34% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة جيدة جدا.

قد تزيد من جودة التحليل الإحصائي للبيانات وموثوقية النتائج. والجدول الموالي يوضح وصف عينة الدراسة.

(1) عامر إبراهيم قنديجي، 2012: "منهجية البحث العلمي"، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص 189.

الجدول (13): توزيع الاستثمارات على الولايات عينة الدراسة

الرقم	الولاية	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستثمارات المسترجعة إلى الموزعة	نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل من المسترجعة
01	عنابة	60	50	44	%83.33	%88
02	قالمة	30	30	26	%100	%86.66
03	الطارف	10	09	07	%90	%77.77
04	سوق أهراس	16	09	09	%56.25	%100
05	سكيكدة	27	24	17	%88.88	%70.83
06	قسنطينة	60	40	38	%66.66	%95
07	باتنة	80	80	79	%100	%98.75
08	أم البواقي	32	30	26	%93.75	%86.66
	المجموع	315	272	246	%86.34	%90.44

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة

الجدول (14): عدد الاستثمارات بتفاصيلها

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع	عدد الاستثمارات المستبعدة	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستثمارات الصالحة إلى المسترجعة	نسبة الاستثمارات الصالحة إلى الموزعة
315	272	86.34	26	246	%90.44	%78.09

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة

يوضح الجدول رقم (6) أن نسبة الاستثمارات الصالحة إلى المسترجعة قدرت بـ %90.44 وهي نسبة ممتازة بالنظر بعدد الاستثمارات المسترجعة المقدر بـ 272 من أصل 315 في حين عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل هو 246 وهو عدد يمكن ان يعطي نتائج أكثر موثوقية.

### 3- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الأسلوب أو السياق الذي يعتمده الباحث في الدراسة العلمية لمختلف الظواهر للوصول إلى نتيجة معينة، حيث أن لكل دراسة منهج خاص بها، والذي يختلف من دراسة لأخرى حسب طبيعة المجال المدروس، ويمكن إبراز المناهج المعتمدة في هذه الدراسة فيما يلي:

#### • المنهج الوصفي:

يعتمد الباحثون على المنهج الوصفي في البحوث العلمية من أجل الحصول على البيانات والمعلومات الوافية والدقيقة التي تصور الواقع الاجتماعي والحياتي، الذي يؤثر في كافة الأنشطة الإدارية والاقتصادية التربوية والثقافية والسياسية، حيث تساهم هذه البيانات في تحليل وتفسير الظواهر محل الدراسة<sup>(1)</sup>.

(1) عامر إبراهيم قنديجي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى الحصول على المعلومات والبيانات عن ظاهرة معينة، ثم تفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج منها. حيث ان الدراسة الوصفية التي تتناولها الباحثة تخص أثر المعرفة السوقية بمختلف أبعادها (معرفة الزبون، ومعرفة المنتج، معرفة المجهز ومعرفة المنافس) في دعم وتحسين الأداء التسويقي على مستوى الوكالات السياحية المتواجدة بولايات الشمال الشرقي الجزائري.

والدراسة الوصفية في مضمونها تحليلية، حيث أن الجانب التحليلي في المنهج الوصفي يعتمد على تحليل الظاهرة للكشف عن حيويتها، وتأكيد درجة وجودها، وكذا تحديد مستوى العلاقة ودرجة الارتباط بين مختلف متغيراتها.

#### • منهج دراسة الحالة:

يعتبر منهج دراسة الحالة من المناهج المهمة في البحوث النوعية المعتمدة في تدعيم المنهج الوصفي، حيث يقوم على اساس اختيار وحدة إدارية، اقتصادية، ويتم جمع المعلومات التفصيلية على كل جوانبها وصفاتها<sup>(1)</sup> وعلى هذا الأساس يمكن أن تستخدم دراسة الحالة كوسيلة لجمع البيانات في الدراسات الوصفية، ويمكن تعميم نتائجها على الحالات الأخرى المشابهة شرط أن تكون ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه، وتستخدم أدوات قياس موضوعية، حيث يجب التأكيد هنا على أن دراسة الحالة هي أحد المناهج الوصفية، التي تستخدم لاختبار فرضية أو عدة فرضيات، والوصول إلى نتائج يمكن تعميم نتائجها على الحالات الأخرى المشابهة والممثلة للمجتمع المدروس.

#### • مصادر جمع البيانات:

لقد تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات

#### أ- المصادر الأولية:

تم الاعتماد على استمارة أسئلة أو كما تسمى أيضا بالاستبيان صممت وصيغت خصيصاً لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث والدراسة، وقد تم توجيهها لعينة الدراسة في الوكالات السياحية المتواجدة بولايات الشمال الشرقي الجزائري.

وقد أجريت بعض المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع مسؤولي هذه الوكالات، وهذا ما سهل على الباحثة عملية توزيع الاستمارات وشرح بعض عباراتها، وبالتالي المساهمة في سرعة استرجاعها.

كما تجدر الإشارة إلى أن التنقلات الميدانية للوكالات عينة الدراسة ساعدت الباحثة على استخدام أسلوب الملاحظة، الذي مكن الباحثة من معاينة طريقة تعامل مسؤولي الوكالات ومسيريها مع عملائهم وكيفية تقديمهم لخدماتهم وشرح تفاصيلها وهذا ما ساعد في إعطاء بعض التفسير لبعض النتائج الميدانية المحصل عليها ويغطي نقص في أسلوب المقابلة والاستمارة.

#### ب- المصادر الثانوية

لقد اعتمدت الباحثة من أجل معالجتها للجانب النظري للدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية شملت مراجعة الأدبيات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة والموسوم باثر المعرفة السوقية في دعم الأداء التسويقي. وذلك من خلال الاطلاع والاستعانة بالدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة الحالية والمتمثلة في: الكتب العربية والأجنبية، أطروحات الدكتوراه وحتى بعض دراسات الماجستير، المجالات العلمية، الملتقيات والمؤتمرات العلمية وكذا بعض المواقع الإلكترونية.

(1) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم (2000)، "أساليب البحث العلمي"، عمان، الأردن، دار الصفا للنشر والتوزيع، ص88.

## المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.

### 1- أداة الدراسة:

تمثلت الأداة الرئيسية للدراسة في الاستثمار والتي تمت صياغتها وتصميمها ومن ثم تطويرها بما تتلاءم وينسجم مع متطلبات البحث العلمي وذلك اعتمادا على نتائج الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع المعرفة السوقية والأداء التسويقي.

لقد تم تصميم الاستثمار بغرض دراسة الفرضيات الموضوعية في البحث.

وقد تضمنت مجموعة من الأسئلة والعبارات قسمت على ثلاث محاور كبرى شملت ما يلي:

- **المحور الأول:** المعلومات الشخصية وتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية مثل: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية في الخدمة، موقع الوكالة، وأخيرا نوع الخدمات (الأنشطة السياحية التي يقومون بها).
  - **المحور الثاني:** تضمن هذا المحور (المتغير المستقل)، المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة، حيث شمل 34 عبارة قسمت على أربعة أبعاد كالتالي:
    - البعد الأول: معرفة الزبون وضم: 9 عبارات
    - البعد الثاني: معرفة المنتج وضم 6 عبارات
    - البعد الثالث: معرفة المجهز وضم 10 عبارات
    - البعد الرابع: معرفة المنافس وضم 9 عبارات
  - **المحور الثالث:** تضمن 6 عبارات تقيس لنا أبعاد المتغير التابع حيث حدد بثلاث مؤشرات شمل كل مؤشر سؤالين (عبارتين) وهي (الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبائن).
- والجدول الموالي يوضح كيفية بناء وتصميم استثمار الدراسة

الجدول (15): توزيع أسئلة الاستمارة حسب متغيرات الدراسة

المحاور	الأبعاد	العبارات
المعلومات الشخصية	الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية في الخدمة، الموقع، نوع الخدمات المقدمة،	ضمت 8 أسئلة مغلقة تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية
المعرفة السوقية	معرفة الزبون	من 01 إلى 09
	معرفة المنتج	من 10 إلى 15
	معرفة المجهز	من 16 إلى 25
	معرفة المنافس	من 26 إلى 34
الأداء التسويقي	الحصة السوقية	من 35 إلى 36
	الربحية	من 37 إلى 38
	رضا الزبائن	من 39 إلى 40

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أسئلة الاستمارة

ولقد اعتمد في تصميم الاستمارة على سلم ليكرت الخماسي وذلك لقياس الاتجاهات العلمية في البحث، وقد تم استخدام الأسئلة القياسية باعتماد سلم ليكرت لسهولة تطبيقه من قبل المبحوثين وكذل سهولة التصميم والتصحيح، وأهم من ذلك ارتفاع درجة ثباته وصدقه، ومن ثم تسهيل المعالجة الإحصائية للبيانات المحصلة. ولقد تم إعطاء أوزان ترجيحية لكل درجة تراوحت بين 5 إلى 1 وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (16): الأوزان الترجيحية لدرجات سلم ليكرت

الوزن	درجة الموافقة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

ولتحديد طول خلايا فئة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا تم حساب المدى  $(4=5-1)$  ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية  $(5/4)$  تساوي 0.8) ثم يتم بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي 01).

وهذا لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبهذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى 1.79
- من 1.8 إلى 2.59
- من 2.60 إلى 3.39
- من 3.4 إلى 4.19
- من 4.2 إلى 5.00

على هذا الأساس فإن معيار الحكم على النتائج يتحدد وفق المجال الذي يقع فيه المتوسط الحسابي لعبارة ما ويكون كما يلي:

الجدول (17): مجالات الوسط الحسابي حسب سلم ليكرت الخماسي

الوسط الحسابي	1.79	2.59 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19 - 3.40	5 - 4.20
الحكم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: بدران العمر (2004)، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج "s p s s"، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص:129.

وقد تم تحديد مستوى الدلالة الحرج 0.05، الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم. حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

### 1- قياس صدق عبارات الاستثمار

ويقصد به مدى قياس العبارات لما وضعت له، و قد تم التأكيد من ذلك من خلال مجموعة من الخطوات أهمها:

#### الصدق الظاهري:

وهو يعبر عن الصورة الخارجية للاختبار ويشير هذا النوع من الصدق الى مدى مناسبة الاختبار للهدف الذي وضع من اجله، أي التأكد من صدق عبارات الاستثمار ومدى ملاءمتها للمحور الذي تنتمي اليه، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجالي ادارة الاعمال والتسويق اضافة الى راي المشرف من اجل تنقيحها وتحكيمها ضمن الاطار العلمي والمنهجي لموضوع البحث. حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الاخر خاصة تلك التي تحمل نفس المعنى لعبارة اخرى، وكذا تدقيق عبارات اخرى الى ان وصلت الاستثمار الى شكلها النهائي قبل توزيعها على افراد عينة الدراسة.

#### الصدق الاستطلاعي:

في هذه الخطوة تم توزيع الاستثمار على عينة استطلاعية مكونة من 30 مسؤولا على مستوى الوكالات السياحية لولاية عنابة.

لقياس ثبات وصدق بناء الاستثمار، وقد تم التأكد من ذلك.

#### صدق الاتساق (التكوين) الداخلي:

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستثمار وصدقها، تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد الاستثمار والمحور الكلي لها وهذا من خلال معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) فاذا كانت معنوية الارتباط غير دالة تقوم بحذف البعد.

#### • حساب معاملات الارتباط بين عبارات بعد معرفة الزبون والبعد الكامل لها:

لقد تم في هذا العنصر حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات معرفة الزبون والبعد نفسه (معرفة الزبون) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (18): الاتساق الداخلي لعبارات بعد معرفة الزبون

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تركز الوكالة جهودها على معرفة الحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية لزبانها	0.412**	0.000

0.000	0.383**	تسعى الوكالة إلى إقامة وتطوير علاقات طويلة الأجل مع زبائنها	02
0.000	0.525**	تعتمد الوكالة على موظفين أكفاء، لديهم القدرة على التعامل مع مختلف أنواع الزبائن	03
0.000	0.549**	تقوم الوكالة بالتحسين المستمر لخدماتها لمواجهة التغيرات التي تطرأ في أنواع زبائنها	04
0.000	0.615**	تستخدم الوكالة قنوات اتصال مفتوحة (أرقام هواتف، رسائل إلكترونية...) مع زبائنها للتعرف على استفساراتهم وملاحظاتهم بخصوص خدماتها.	05
0.000	0.712**	تمتلك الوكالة قاعدة بيانات شاملة ودقيقة تخص زبائنها	06
0.000	0.740**	تعتمد الوكالة على مصادر متنوعة لجمع البيانات عن زبائنها مثل (الاتصال الشخصي، الإنترنت، الهاتف..)	07
0.000	0.703**	تقوم الوكالة بجمع المعلومات عن الزبائن بشكل مستمر	08
0.000	0.534**	تقوم الوكالة باستقصاء آراء الزبائن بعد كل معاملة.	09

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01  
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط محصورة بين 0.383 و 0.740 وبالتالي فالعبارات مرتبطة مع البعد الخاص بها (بعد معرفة الزبون)، كما ان مستوى الدلالة مساوي لـ 0.000 وهي دالة معنوية بالتالي يوجد اتساق بين العبارات والبعد الخاص بها.

• حساب معاملات الارتباط بين عبارات بعد معرفة المنتج والبعد نفسه:

لمعرفة مدى ارتباط عبارات معرفة المنتج مع بعد معرفة المنتج نفسه تم حساب معاملات الارتباط بيرسون وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (19): الاتساق الخارجي لعبارات بعد معرفة المنتج والبعد نفسه

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
10	تمتلك الوكالة معرفة تفصيلية ودقيقة للخدمات التي تتعامل بها في السوق السياحي	0.714**	0.000
11	تتحكم الوكالة في كل مراحل الخدمة المقدمة لزيائنها.	0.681**	0.000
12	تستفيد الوكالة إلى حد كبير من مقترحات زبائنها من أجل إجراء عمليات التحسين المستمر لخدماتها السياحية	0.654**	0.000
13	هتمت الوكالة بالتطورات الحاصلة في سوق الخدمات السياحية.	0.701**	0.000
14	موظفو الوكالة على دراية بكل الخدمات التي تقدمها	0.633**	0.000
15	تقدم الوكالة عروضاً واضحة بكل تفاصيلها لكل زبائنها	0.691**	0.000

\*\* الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات معرفة المنتج مرتبطة مع البعد بمستوى عال (من 0.633 إلى 0.714) وهذا الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01 باعتبار أن المعنوية تساوي 0.000 وبالتالي يوجد اتساق داخلي بين العبارات.

• حساب معاملات الارتباط بين عبارات بعد معرفة المجهز والبعد نفسه.

لمعرفة الاتساق الداخلي للعبارات بعد معرفة المجهز تم حساب معامل الارتباط بيرسون، حيث جاءت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (20): الاتساق الداخلي لعبارات بعد معرفة المجهز

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
16	تمتلك الوكالة قاعدة معرفية جيدة بكل مصادر التجهيز الحالية والمحتملة.	0.540**	0.000
17	تسعى الوكالة إلى امتلاك مصادر تجهيز (استراتيجية التكامل العمودي الخلفي) لضمان حصولها على مجمل احتياجاتها بأفضل جودة وبأقل تكلفة وفي أنسب الأوقات	0.585**	0.000
18	تحرص الوكالة على إقامة وتنمية علاقات طويلة الأجل مع مصادر التجهيز التي تتعامل معها.	0.654**	0.000
19	تعتبر الوكالة مصادر التجهيز التي تتعامل مع أهم مصدر للمعلومات عن السوق.	0.681**	0.000
20	تختار الوكالة المجهز الذي يتميز بالدرجة من التقدم الفني	0.549**	0.000
21	تراعي الوكالة عند اختيارها للمجهز الأسعار المقدمة من طرفه	0.547**	0.000
22	تراعي الوكالة جودة الخدمة عند اختيارها للمجهز	0.401**	0.000
23	تراعي الوكالة عند اختيارها المجهز الموقع الجغرافي	0.603**	0.000
24	تراعي الوكالة استقرار العلاقات عند المجهز	0.709**	0.000
25	تهتم الوكالة بمعرفة الخدمات الإضافية التي يقدمها المجهز	0.598**	0.000

\*\* : الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات بعد معرفة المجهز مرتبطة معه حيث تراوح الارتباط بين (0.401 و 0.709) وهو دال معنويًا حيث قدر مستوى الدلالة بـ 0.000.

• حساب معاملات الارتباط بين عبارات بعد معرفة المنافس والبعد نفسه.

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد معرفة المنافس لقياس قوة العلاقة بين العبارات والبعد نفسه. حيث يجب أن تكون المعنوية أقل أو يساوي 0.01 لقبول هذه العبارات والنتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (21): الاتساق الداخلي لعبارات بعد معرفة المنافس

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
26	للوكالة معرفة جيدة بالسياسات والاستراتيجيات التي تتبعها أو يمكن أن تتبعها الوكالات المنافسة	0.720**	0.000
27	تسعى الوكالة إلى تحقيق التميز لخدماتها مقارنة مع خدمات المنافسين من خلال دراسة السوق السياحي.	0.453**	0.000
28	الوكالة على اطلاع دائم ومستمر بالنشرات والتقارير الصادرة من منافسيها مكن جل التعرف	0.771**	0.000

		على خططهم المستقبلية	
0.000	0.685 **	تعتمد الوكالة على إطارات متخصصة وخبيرة في تحليل الموقف التنافسي للوكالات المنافسة لها الحالية والمحتملة.	29
0.000	0.743 **	للكوالة القدرة على تشخيص وتحويل نقاط الضعف لدى المنافسين إلى فرض جديدة لها	30
0.000	0.773 **	تستطيع الوكالة معرفة مستوى التكنولوجيا المعتمدة من طرف المنافسين	31
0.000	0.665 **	للكوالة القدرة على تقليد عروض المنافسين	32
0.000	0.569 **	تستطيع الوكالة معرفة معدل فتح وكالات جديدة ومعدل غلق وكالات قديمة من مجال النشاط السياحي	33
0.000	0.681 **	تركز الوكالة على معرفة خدمات المنافسين وميزاتهم التنافسية	34

\*\* : الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن الارتباط معنوي لكل عبارات بعد معرفة المنافس حيث كان الارتباط مرتفع لكل العبارات عدا العبارة رقم 27 والذي قدر فيها الارتباط بـ 0.453 وهو قريب من المتوسط والعبارة 33 والتي قدر ارتباطها بـ 0.569 متوسطة ، عدا ذلك فهي معنوية لذلك لا تقوم بحذفها.

• حساب معاملات الارتباط بين أبعاد المعرفة السوقية والبعد نفسه

لمعرفة الاتساق الداخلي بين ابعاد المتغير المستقل للمعرفة السوقية بالبعد نفسه تم حساب معامل بيرسون حيث إذا كانت المعنوية مقبولة فالارتباط معنوي. والعكس صحيح والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (22): الاتساق الداخلي لأبعاد المعرفة السوقية

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
معرفة الزبون	0.669 **	0.000
معرفة المنتج	0.621 **	0.000
معرفة المجهز	0.736 **	0.000
معرفة المنافس	0.674 **	0.000

\*\* : الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الارتباط بين أبعاد المعرفة السوقية كانت قوية وكلها دالة معنوية باعتبار مستوى دلالتها يساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا يدل على وجود ارتباط واتساق بين المعرفة السوقية وأبعادها.

• حساب معاملات الارتباط بين عبارات الأداء التسويقي .

لقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات الأداء التسويقي لمعرفة الاتساق الداخلي بينها، حيث يكون الارتباط معنوي إذا كانت المعنوية مقبولة أي أقل من 0.01، والجدول يوضح ذلك:

الجدول (23): الاتساق الداخلي لبعء الأداء التسويقي.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
35	الحصة السوقية لوكالاتكم للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية.	0.792**	0.000
36	الحصة السوقية لوكالاتكم مقارنة بالمنافسين	0.832**	0.000
37	الأرباح المحققة من طرف وكالتكم للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية	0.742**	0.000
38	الأرباح المحققة من طرف وكالتكم مقارنة بالمنافسين	0.748**	0.000
39	رضا الزبائن عن خدمات وكالتكم للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية	0.647**	0.000
40	رضا الزبائن عن خدمات وكالتكم مقارنة بالمنافسين	0.649**	0.000

\*\* : الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الارتباط بين عبارات الأداء التسويقي كان كله قوي حيث تراوح بين 0.647 و 0.832 وهذا يدل على وجود اتساق بين عبارات الأداء التسويقي وهو دال معنويًا.

• حساب معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة (الاتساق الإجمالي)

لمعرفة الاتساق الداخلي الإجمالي (بين متغيري الدراسة) تم حساب معاملات الارتباط بينها والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (24): الاتساق الداخلي الإجمالي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المعرفة السوقية	0.641**	0.000
الأداء التسويقي	0.914**	0.000

\*\* : الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن معنوية الارتباطات كانت كلها مساوية لـ: 0.000 وهي أقل من 0.01 وبالتالي يوجد اتساق بين متغيرات الدراسة (المعرفة السوقية والأداء التسويقي). وقيمة الارتباط كانت قوية.

2- ثبات أداة الدراسة :

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ<sup>(1)</sup> (cronbach alpha) لقياس مستوى الثبات وجاءت نتائجه في الجدول التالي :

الجدول (25): معامل ألفا كرونباخ لاستمارة الدراسة.

(1) يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، لإضفاء الشرعية عليها. حيث على ضوء النتائج يتم تعديل الاستمارة أو قبولها . ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة على اثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون اصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و 0.8 للاستزادة راجع: محمود مهدي البياتي، (2005): تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ص: 59.

المتغير	العيارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
معرفة الزبون	من 1 الى 9	0.753
معرفة المنتج	من 10 الى 15	0.761
معرفة المجهز	من 16 الى 25	0.788
معرفة المنافس	من 26 الى 34	0.851
المعرفة السوقية	من 1 الى 34	0.861
الأداء التسويقي	من 35 الى 40	0.832
متغيري الدراسة	من 1 الى 40	0.868

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستمارة مرتفعة حيث قدرت ب: 0.868. كما تراوحت معاملات الثبات لمتغيري الدراسة بين 0.861 و 0.832 وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وبالتالي المساهمة في تقديم نتائج أكثر ثباتاً.

#### الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 21 من أجل تحليل الاستمارة للوصول إلى نتائج إحصائية تفيد في الإجابة على تساؤلات الدراسة وكذا تساعد في اختبار مدى صحة أو نفي فرضياتها وتفسير متغيرات الظاهرة المدروسة، وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية تمثلت في:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات اجوبة افراد العينة نحو اسئلة الدراسة، وقياس الانحرافات ومدى التشتت في الاجابات.
- التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف الخصائص الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة
- اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام نموذج العلاقة الخطية .
- قياس الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ واستخدام اختبار (T) للتعرف على مستوى الدلالة .
- تحليل الانحدار البسيط من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والتأكد من معنوية هذه العلاقة عند مستوى الدلالة 5 %.
- اختبار الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل والتحقق من مدى تأثيره (المتغير التابع ) بالمتغير المستقل، بمعنى مدى تأثير الأداء التسويقي بالمعرفة السوقية لدى مسؤولي الوكالات السياحية بالشمال الشرقي للجزائر على مستوى 8 ولايات.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة مدى تأثير إجابات المستجوبين بالمتغيرات الشخصية أو بمعنى معرفة الفروق بين محاور الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية.

### المبحث الثاني: عرض البيانات العامة للدراسة الميدانية.

سيتم في هذا المبحث وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS عرض بيانات الدراسة الميدانية بناء على البيانات المتحصل عليها الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي، وذلك بعد التعرض لمحاول الاستمارة واختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من أجل التأكد من صلاحية نموذج الدراسة.

### المطلب الأول: محاور الاستمارة.

قسمت الاستمارة المصممة لأغراض الدراسة إلى ثلاث محاور كبرى احتوى المحور الأول منها على أسئلة مغلقة تتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي شملت العناصر التالية: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية في الخدمة، الموقع ونوع الخدمات المقدمة).

أما المحور الثاني فقد تضمن المتغير المستقل (المعرفة السوقية) بأبعاده الأربعة (معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المجهز ومعرفة المنافس) والذي ضم 34 عبارة وزعت على الأبعاد الأربعة كما يلي:

- البعد الأول: معرفة الزبون وضم 9 عبارات
- البعد الثاني: معرفة المنتج وضم 6 عبارات
- البعد الثالث: معرفة المجهز وضم 10 عبارات
- البعد الرابع: معرفة المنافس وضم 9 عبارات

في حين خصص المحور الثالث لقياس المتغير التابع (الأداء التسويقي) والذي قيس بثلاث مؤشرات خصص لكل منها عبارات محددة:

- المؤشر الأول: الحصة السوقية وضم عبارتين
- المؤشر الثاني: الربحية، وضمت عبارتين
- المؤشر الثالث: رضا الزبائن وضم عبارتين

علما أن كل من المحورين الثاني والثالث تم قياسهما على سلم ليكرت الخماسي.

### المطلب الثاني: اختبار صلاحية النموذج قياسي وإحصائيا.

من المهم جدا قبل الشروع في اختبار الفرضيات، التأكد من صحة النموذج وصلاحيته للتحليل الإحصائي، فبعد التأكد من الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة، وجب التأكد أيضا من صلاحية النموذج قياسي وإحصائيا، لأن عدم صلاحيته تدفعنا إلى تعديله وبالتالي تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا.

أ- اختبار صلاحية النموذج قياسي:

قبل استخدام طريقة الإنحدار الخطي البسيط يجب توفر بعض الشروط في البيانات تتمثل في: (1)

- المتغير المعتمد (Yi) يتوزع طبيعيا بوسط يساوي (U) وتباين مقداره  $(\delta^2)$  .
- الوسط الحسابي للأخطاء العشوائية (ei) تساوي الصفر، والأخطاء هي الفرق بين القيم الحقيقية لملاحظات المتغير التابع (Yi) وقيمها التقديرية ( $\bar{Y}_i$ ) أي أن:

$$\sum ei = \sum (Yi - \bar{Y}_i) = 0$$

حيث لا تأخذ قيمتها الحقيقية.

(1) السيفو وليد إسماعيل، أبو بكر عبد أحمد، الرفاعي غالب عوض، (2010): أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال وتطبيقاتها في العلوم المالية والإدارية والإقتصادية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص221.

الأخطاء لها تباين ثابت مقداره  $(\sigma^2)$  ولا يعتمد على قيم المتغيرات المستقلة. ومشكلة عدم تجانس التباين بالنسبة للأخطاء تحدث عندما لا يكون تغير الأخطاء منتظم على جهتي خط الإنحدار. وهذا دائما يحدث في البيانات المالية.

• الأخطاء التي لا تكون مترابطة ذاتيا، وهذا يعني أن الأخطاء يجب أن تكون مستقلة عن موقع المشاهدات. أي أن الخطأ في إحدى قيم (Y) يجب أن لا يكون له تأثير على الأخطاء المرافقة إلى قيم (Yi) الأخرى. وعند وجود ارتباط بين الأخطاء فإن ذلك يمثل مشكلة العلاقات المتسلسلة للأخطاء، وهذا يحدث دائما مع تحليل السلاسل الزمنية.

• في حالات الإنحدار المتعدد المتغيرات المستقلة يجب أن لا تكون مرتبطة مع بعضها البعض بشكل كبير. لأن ذلك يولد مشكلة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity). توجد معالجة له في برنامج SPSS. ويعتبر هذا الشرط من أهم الشروط التي يجب توفرها في البيانات التي نرغب في تحليلها باستخدام طريقة الإنحدار الخطي والذي بموجبه يتم تقدير معاملات النموذج الخطي البسيط وباستخدام الصيغة:

$$Y_i = a + bX_i$$

و لتحقيق هذه الشروط لا بد من حساب مجموعة من المعاملات وهي:  
\*\* فرضية إنعدام الارتباط الذاتي للأخطاء:

و يتم ذلك من خلال حساب معامل Durbin Watson، حيث يجب أن يقع ضمن المجال  $d_2$  و  $d_2 - 4$ . وهذه القيم نستخرجها من الجدول الخاص ب Durbin Watson إنطلاقا من عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة. حيث K يمثل عدد المتغيرات المستقلة و N يمثل عدد مفردات العينة.  
\*\* فرضية إنعدام مشكلة التعدد الخطي للمتغيرات المستقلة:

للتحقق من ذلك نستخدم إختبار تضخم التباين VIF واختبار التباين المسموح Tolerance. وللتحقق من الفرضية يجب أن يكون VIF أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.05.  
\*\* فرضية طبيعية التوزيع لسلسلة البواقي:

و هذا باستخدام معامل كولموغوروف سميرنوف Kolmogorov Smirnov أو شابيرو ويلك Shapiro Wilk. فإذا كانت معنوية المعامل أكبر من أو تساوي 0.05 فإن سلسلة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

و الجدول الموالي يوضح ويلخص أهم النتائج المتحصل عليها لإجراء إختبار صلاحية النموذج قياسيا:

الجدول (26): يوضح إختبار صلاحية النموذج قياسيا.

البعد	معامل VIF	Tolerance	Durbin Watson	Shapiro Wilk
معرفة الزبون	1.314	0.761	1.814	0.989
معرفة المنتج	1.345	0.743		
معرفة المجهز	1.357	0.737		
معرفة المنافس	1.099	0.910		
المعنوية	-	-	-	0.061

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

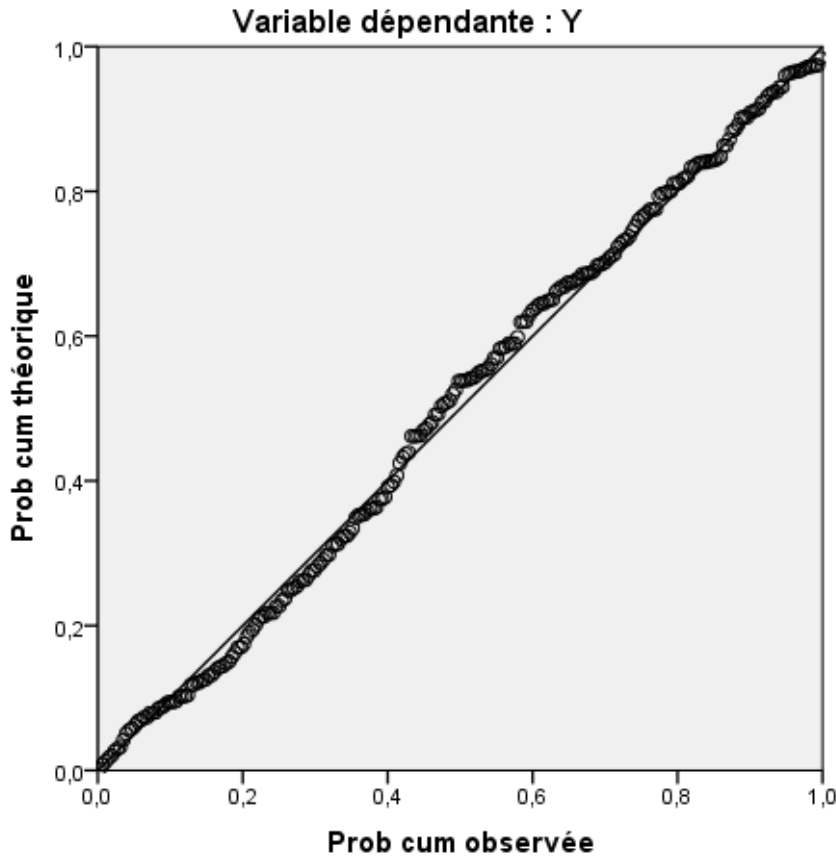
يتضح لنا من خلال الجدول أن:

• كل معاملات تضخم التباين للمتغيرات المستقلة أقل من 10. وقيم التباين المسموح كلها أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات.

- بناء على قيمة معامل دوربن واطسون المحسوبة في الجدول أعلاه وبالعودة إلى جدول دوربن واطسون فقد حددت قيمتي  $d_1$  و  $d_2$  المقابلة للقيمة الجدولية (1.814) كانت كالتالي:  
(  $d_1=1.633$  ) و(  $d_2=1.715$  ). وبما أن 1.814 تقع بين قيمة  $d_2$  و  $d_2-4$ . أي المجال 1.715 و 2.285 وبالتالي فالشرط محقق لعدم وجود ارتباط ذاتي للأخطاء. وللتأكد من ذلك نقوم برسم سلسلة البواقي مع المتغير التابع ( الأداء التسويقي) كما يلي:

الشكل (19): يوضح انتشار البواقي للنموذج الكلي.

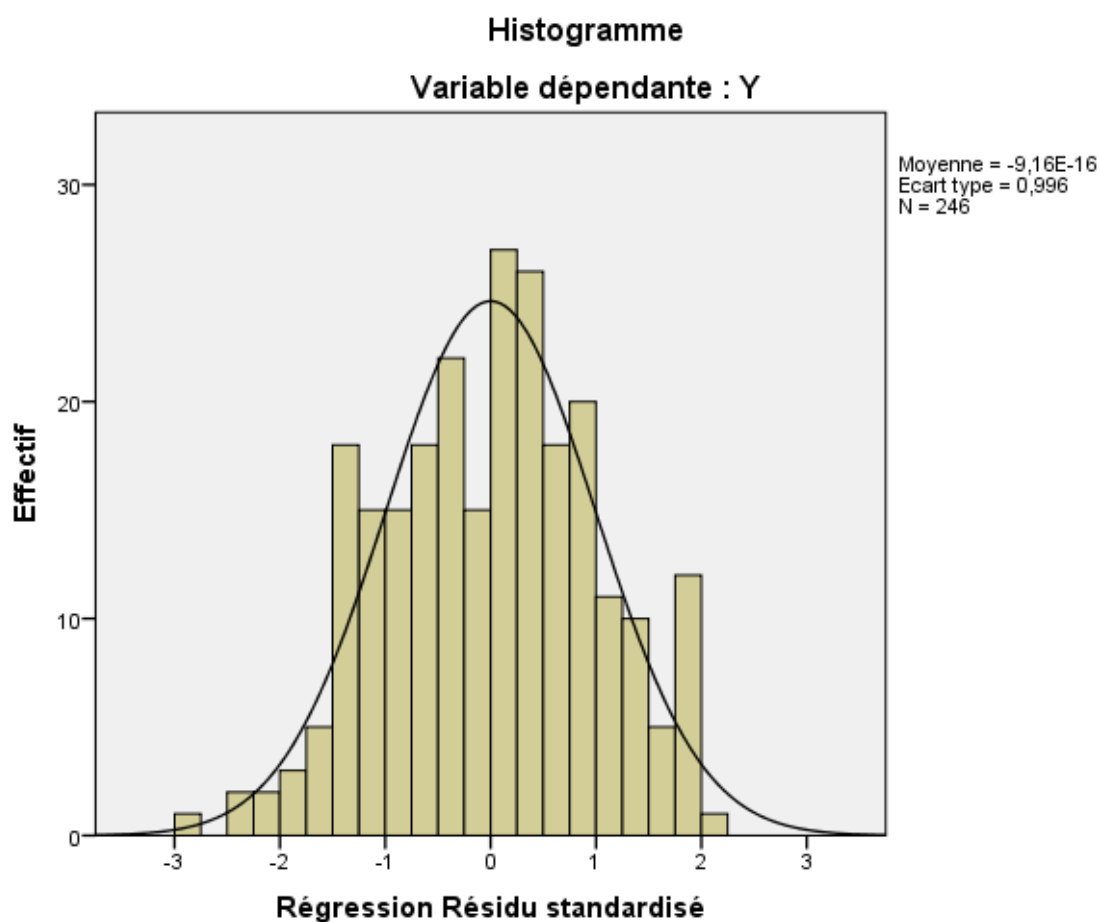
Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

- نلاحظ من الشكل أعلاه أن سلسلة البواقي تنتشر على طول خط الانحدار. حيث أن معظم النقاط تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن متوسط البواقي يساوي بالتقريب الصفر.
- قيمة شابيرو ويلك قدرت ب: 0.989 والمعنوية قدرت ب: 0.061 وهي أكبر من 0.05. وبالتالي فسلسلة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن التأكد من ذلك بيانياً من خلال الشكل الموالي:

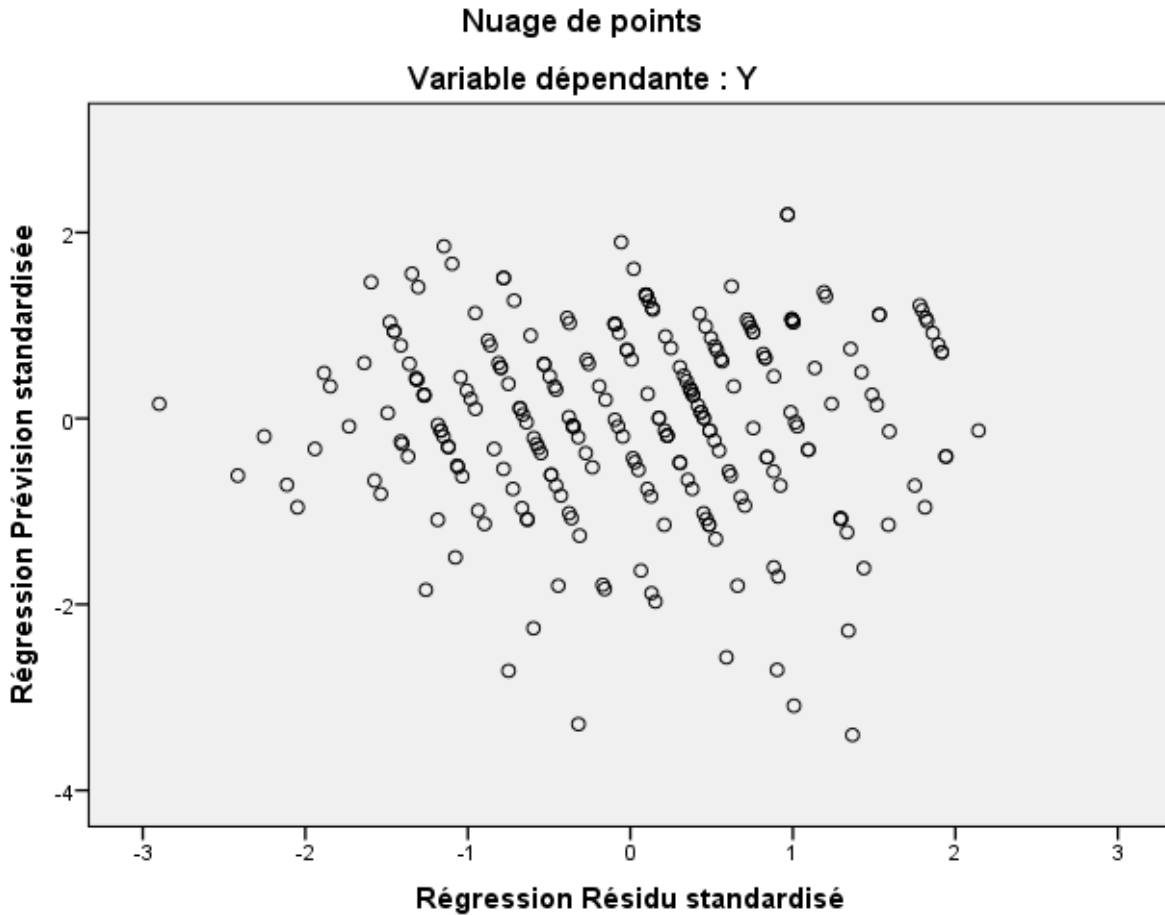
الشكل (20): يوضح توزيع الأخطاء العشوائية للنموذج الكلي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الشكل أن الأخطاء العشوائية للنموذج الكلي للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي فالشرط محقق. وللتأكد من فرضية ثبات التباين نقوم برسم التباين للبواقي للنموذج الكلي المقترح للدراسة والذي نوضحه في الشكل الموالي:

الشكل (21): يوضح تجانس التباين لبواقي النموذج الكلي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن البواقي تتوزع في شكل شريط أفقي متجانس ومتناظر حول الخط الأفقي. ونلاحظ وجود بعض النقاط التي تخرج عن الشريط الأفقي، مما يؤكد صحة فرضية تجانس أو ثبات التباين للأخطاء العشوائية للنموذج الكلي. من خلال ما تم تناوله من إختبارات والتي وضحت النتائج المدروسة أعلاه يمكننا القول أم النموذج صالح من الناحية القياسية.

#### ب- إختبار صلاحية النموذج إحصائياً:

ويتم ذلك من خلال اختبار معنوية كل معلمة في النموذج، وهذا باستخدام اختبار فيشر F والذي يجب أن تكون قيمته المحسوبة أكبر من قيمته الجدولية أو معنويته أقل من أو تساوي 0.05. والجدول الموالي يوضح أهم النتائج:

الجدول (27): يوضح نتائج اختبار صلاحية النموذج احصائياً

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
0.000	5.391	1.954	4	7.817	الإنحدار
		0.363	241	87.364	الخطأ
			245	95.181	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ صلاحية النموذج احصائيا، ودليل ذلك قيم sig مستوى الدلالة التي كانت أقل من 0.05. وهذا ما يفسر وجود متغير مستقل على الأقل يؤثر على المتغير التابع. وأن هناك معلمة على الأقل تحقق شرط المعنوية. ونتائج الانحدار ستبين أي المعلمة حققت شرط معنوية نموذج الانحدار. وبهذا نكون قد أثبتنا صلاحية النموذج الخاص بالدراسة قياسية واحصائيا. وبذلك يمكننا اختبار الفرضيات.

### المطلب الثالث: الخصائص السوسيو-ديمغرافية للعينة.

#### I- تحليل الخصائص الفردية لعينة الدراسة

وتتضمن الخصائص المتعلقة بالسن والجنس والمستوى التعليمي

#### 1- تحليل خصائص الجنس:

فيما يتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب خصائص متغير الجنس فقد تم تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (28): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

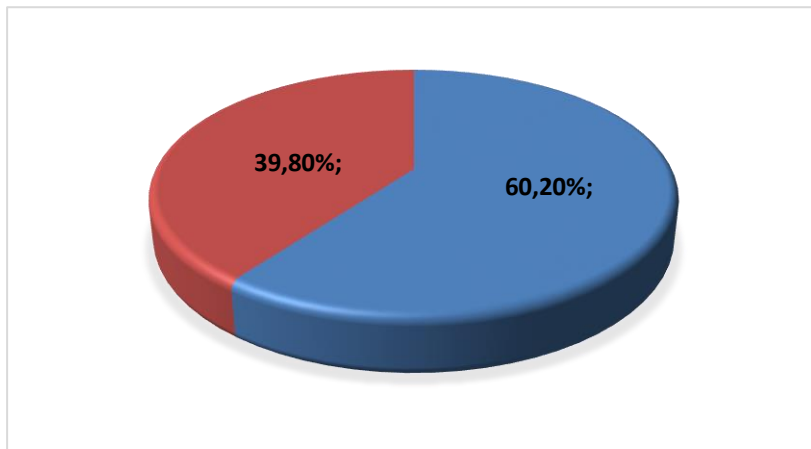
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	148	% 60.2
	انثى	98	% 39.8
المجموع الكلي		246	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من جنس الذكور وبنسبة تقدر بـ 60.2% وبالنسبة لفئة الإناث فقد تكرر اها بـ 98 مفردة أي ما نسبته 39.8% .

وهذا راجع إلى أن طبيعة عمل الوكالات السياحية عادة ما يتطلب خصائص ومهارات ذكورية، حيث أن المعرفة السوقية بأبعاها وتطبيقها في ميدان عمل الوكالات السياحية يتطلب التنقل والمغامرة وهذا ما نلمسه عند الذكور أكثر. والشكل الموالي يوضح نسب كل من الفئتين.

الشكل (22): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



#### 2- تحليل خصائص السن:

سوف نتطرق في هذا الجدول إلى توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير السن

الجدول (29): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
السن	أقل من 25 سنة	22	8.9%
	من 25 إلى 39 سنة	163	66.3%
	من 40 إلى 55 سنة	44	17.9%
	من 56 سنة فأكثر	17	6.9%
المجموع الكلي		246	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة الممثلة في (مدراء، مسؤولي أو مسيري) الوكالات السياحية عينة الدراسة تنحصر بين الفئة العمرية المتراوحة بين 25 إلى 39 سنة بنسبة 66.3% وهي تفوق نصف العينة. تليها الفئة العمرية من 40 إلى 55 سنة بتكرار قدر بـ 44 مفردة أي ما نسبته 17.9%. أما الفئة العمرية أقل من 25 سنة فقد قدرت نسبتها بـ 8.9% في حين تحصلت الفئة العمرية 56 سنة فأكثر على أقل نسبة مقدرة بـ 6.9%.

يتبين لنا مما سبق ذكره أن عينة مسؤولي الوكالات السياحية تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 39 سنة وهي فئة الشباب ولعل السبب في ذلك يعود إلى حب هذه الفئة للمغامرة وامتلاكها لروح المقاول، حيث أقدمت على فتح وكالات سياحية وتسييرها من أجل إثبات نفسها وتطبيق معارفها واستثمار قدراتها المعرفية.

### 3- تحليل خصائص المستوى التعليمي

يمكن وضع نتائج تحليل الخصائص الفردية لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي في الجدول الموالي.

الجدول (30): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

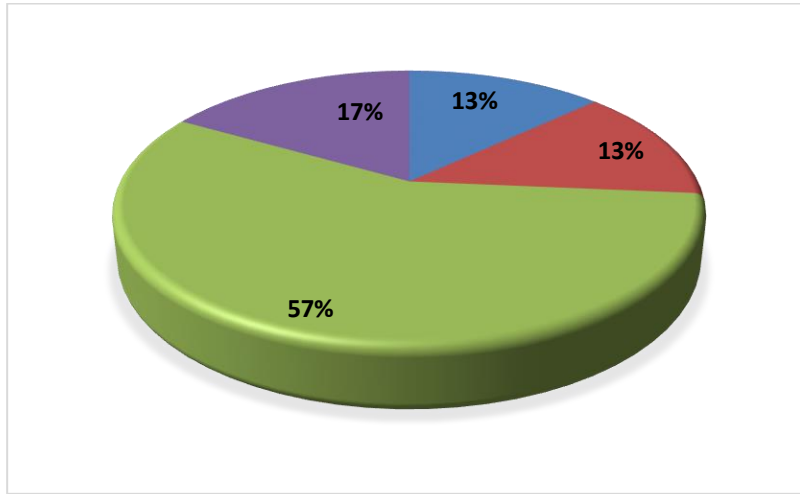
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي	32	13%
	مهني	33	13.4%
	جامعي	140	56.9%
	دراسات عليا	41	16.7%
المجموع الكلي		246	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المستجوبين هي فئة الجامعيين بنسبة 56.9% وهي مهمة لأنها تفوق نصف العينة، تليها مباشرة وبنسبة مقبولة فئة المسؤولين ذوي مستوى دراسات عليا، ثم فئة المهنيين المقدرة بنسبة 13.4%، وأخيراً فئة الثانويين التي تحصلت على نسبة 13% وهي نسبة مقبولة عموماً.

وعموماً نلاحظ ارتفاع مستوى الجامعيين والتي فاقت نسبتها النصف. وهذا يدل على كفاءات وقدرات وكذا المؤهلات العلمية والمعرفية للفئة المستجوبة التي تستطيع فهم واستيعاب طرق التعامل مع الزبائن (السواح) وكيفية إرضائهم وكذا تقنيات جمع المعلومات حول المنتج والمجهزين وكذا المنافسين من أجل الوصول إلى ولاء الزبائن (الوكالات السياحية) وهذا ما ينعكس على أدائها الجيد. والشكل الموالي يوضح النسب السالفة الذكر.

الشكل (23): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



## II- تحليل الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة:

ويتضمن هذا العنصر الخصائص المتعلقة بالمهنة وسنوات الأقدمية.

### 1- تحليل خصائص المهنة:

يمكن تلخيص خصائص أفراد العينة حسب متغير المهنة في الجدول التالي:

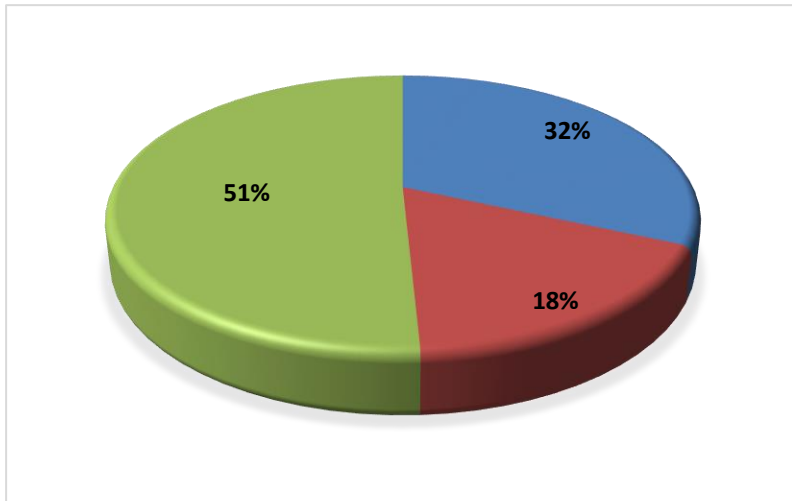
الجدول (31): توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المهنة	مدير	78	31.7%
	نائب المدير	43	17.5%
	مسير	125	50.8%
المجموع الكلي		246	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم مسيرين بتكرار قدر بـ125 مفردة وبنسبة 50.8% وهم يمثلون نصف العينة، تليها مباشرة فئة المدراء بنسبة 31.7% ثم أخيراً تأتي فئة نواب المدراء بنسبة 17.5%. ويرجع السبب في كون النسبة الأكبر هي نسبة المسيرين بحكم تواجدهم الدائم على مستوى الوكالات السياحية من أجل إتمام المعاملات وكذا مقابلة الزبائن ومساعدتهم في تلبية احتياجاتهم، ناهيك عن غياب المدراء أو النواب أحياناً بسبب تنقلهم لمتابعة الأعمال وإتمام المعاملات خارج الوكالة. وعموماً هذه الفئات هي الفئات التي يمكنها إمدادنا بكل المعلومات حول المعرفة السوقية وكذا الأداء التسويقي والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (24): توزيع أفراد العينة حسب المهنة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## 2- تحليل خصائص الأقدمية:

ويتمثل تحليل الخصائص الوظيفية لمتغير عدد سنوات الأقدمية لعينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول (32): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الأقدمية

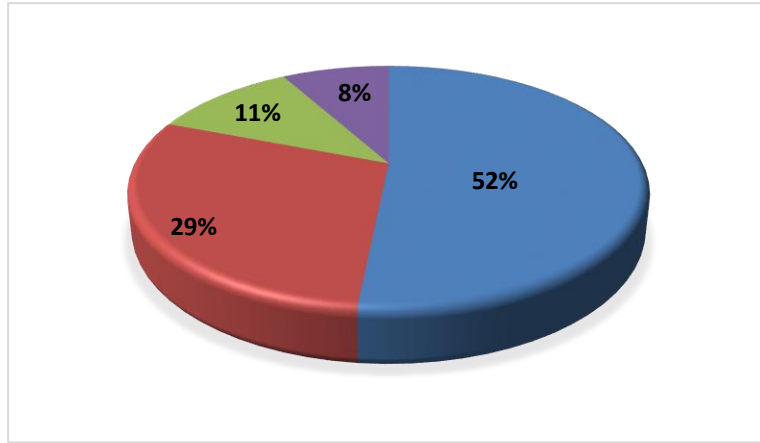
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
عدد سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	127	51.6%
	من 5 إلى 10 سنوات	72	29.3%
	من 11 إلى 15 سنة	27	11%
	أكثر من 15 سنة	20	8.1%
المجموع الكلي		246	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات وهي نسبة عالية تمثل أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة والتي قدرت بـ 51.6 %، تليها الفئة ذات الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات وهي ممثلة بنسبة مقدرة بـ 29.3 % وهي نسبة معتبرة، ثم تأتي في المرتبة الثالثة فئة الأقدمية من 11 إلى 15 سنة والممثلة بـ 27 مفردة أي ما يقابل نسبة 11 % وفي الأخير مثلت فئة الأقدمية الأكثر من 15 سنة أضعف نسبة والمقدرة بـ 8.1 %.

ويرجع السبب في تباين هذه النسب خاصة عدد سنوات الأقدمية الأقل من 5 سنوات التي مثلت أكبر من نصف عينة الدراسة بنسبة 51.6 % إلى أن أغلب المستجوبين لديهم خبرة مقبولة في ميدان عمل الوكالات السياحية وهذا راجع أيضا إلى كون أفراد العينة لديهم الخبرة الكافية لتقديم إجابات دقيقة على الاستمارات الموزعة، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة وهذا دليل على قدراتهم المعرفية والتفسيرية في هذا المجال. والشكل الموالي يوضح أهم النسب الخاصة بسنوات الأقدمية

الشكل (25): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الأقدمية



### 3- تحليل خصائص الموقع الجغرافي للوكالة:

ونلخصه في الجدول التالي:

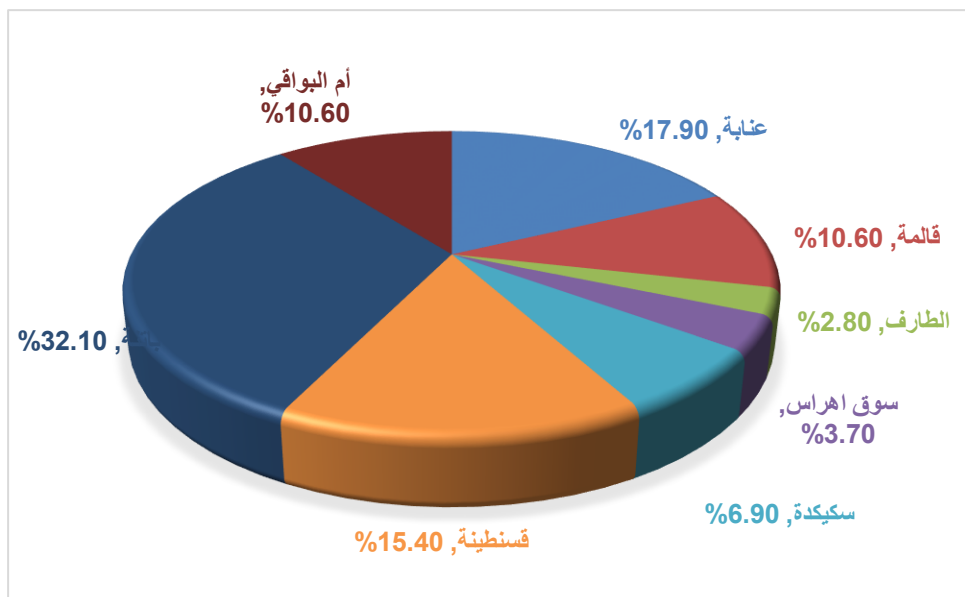
الجدول (33): توزيع أفراد العينة حسب متغير الموقع الجغرافي للوكالة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الموقع	عناية	44	% 17.9
	قالمة	26	%10.6
	الطارف	07	% 2.8
	سوق أهراس	09	% 3.7
	سكيكدة	17	% 6.9
	قسنطينة	38	%15.4
	باتنة	79	% 32.1
	أم البواقي	26	%10.6
المجموع الكلي		246	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالموقع الجغرافي للوكالات السياحية عينة الدراسة، حيث يتضح من الجدول أن الدراسة خصت 8 ولايات متواجدة بالشمال الشرقي الجزائري تمثلت في: عناية، قالمة، الطارف، سوق أهراس، سكيكدة، قسنطينة، باتنة وأم البواقي.

الشكل (26): توزيع أفراد العينة حسب متغير الموقع الجغرافي للوكالة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## المبحث الثالث: التعريف بميدان الدراسة.

### المطلب الأول: ماهية السياحة.

عرفت السياحة منذ العصور القديمة أهمية لدى معظم الدول وحظيت باهتمام معظم الباحثين خاصة وأنها أصبحت تشكل قاطرة للتنمية وعامل من عوامل التطور الاقتصادي ونشاطا حركيا يكمل بقية الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وعليه ونظرا لأهمية هذا النشاط وقبل التطرق إلى المفاهيم سوف نسلط الضوء على نشأة السياحة وتطورها التاريخي.

### أولاً- التطور التاريخي للسياحة:

لقد تطور مفهوم السياحة ومعناها مع تطور المجتمعات وسوف نستعرض بصورة مختصرة ثلاث مراحل من مراحل تطور السياحة وهي:

#### • مرحلة العصور القديمة:

إن غريزة التنقل والترحال من مكان لآخر كانت موجودة عند الإنسان منذ نشأته الأولى سعيا لحياة أفضل حيث لم تكن هناك منظمات أو جهات رسمية توفر له احتياجاته الضرورية، فكان عليه أن يسعى إلى توفيرها بنفسه بدون وجود قوانين أو أعراف تحد وتحكم تصرفاته والتزاماته<sup>(1)</sup> وقد بدأت هذه المرحلة مع نشأة حضارة بلاد الرافدين والفراعنة في الألف الخامس قبل الميلاد وتنتهي بسقوط الدولة الرومانية في نهاية القرن الرابع ومن خصائص هذه المرحلة هي<sup>(2)</sup>:

- ظهور الدول مثل الحضارة الفرعونية في مصر والحضارة الرومانية.
- ظهور العلوم وتطور وسائل النقل والمواصلات وخاصة السفن الشرعية.
- أما عن أنواع الرحلات التي قام بها الإنسان في عصور ما قبل الميلاد فكانت تتركز على ما يلي<sup>(3)</sup>:
- تحقيق الفائدة .
- حب الاستطلاع.
- الدافع الديني.

#### • مرحلة العصور الوسطى:

تبدأ هذه المرحلة بسقوط الإمبراطورية الرومانية حتى القرن الخامس عشر والمعروف أن الإمبراطورية الرومانية آخر إمبراطورية نشأت في العصور القديمة، وقد كانت مركز الإشعاع الفكري والحضاري والتجاري وكان لها الفضل الأكبر في تطوير حركة الإسفار عبر العالم<sup>(4)</sup>، وقد كان اتجاه السياحة في تلك العصور إلى التجارة، الحج، رحلات الدراسة حيث انفرد العرب من الفترة الممتدة للقرن الرابع عشر والثامن عشر على تطوير مبادا السياحة ووضع الأسس الأولى وكانت البلاد الإسلامية أكثر تقدما من ارويا وبغداد وقرطبة التي كانت أكثر المدن ثراء من حيث التجارة ومركز الحياة الثقافية والحضارية وقد انطلق الرحالة العرب يجوبون العالم ومن أشهرهم ابن بطوطة، ابن جبير، البيروني... وغيرهم وقد أخذت السياحة الدينية أبعاد جديدة في العصور الوسطى حيث كان الحجاج على اختلاف أديانهم يقومون برحلاتهم الدينية إلى الأماكن المقدسة، وكثيرا منهم كتبوا أوصافا لرحلاتهم وفي نهاية العصور الوسطى ظهرت فئة طالبي العلم الذين يقومون برحلاتهم

(1) ماهر عبد العزيز توفيق(2008)، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 14.

(2) نعيم الطاهر، سراب إلياس(2007)، مبادئ السياحة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 12.

(3) ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص14-15.

(4) نعيم الطاهر، سراب إلياس، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

لغرض العلم والتعرف على آراء الغير والنظم السياسية الموجودة في الدول الأخرى، هذه الفترة بمثابة بداية الرحلات التي كانت قاصرة على طبقة الارستقراطيين لان السفر يتطلب وقت الفراغ وأموال فائضة عن الحاجة<sup>(1)</sup>.

#### • مرحلة العصر الحديث:

بداية العصور الحديثة كانت في عصر النهضة التي حدثت فيها تغيرات في المجال العلمي مثل الاستكشافات الجغرافية التي أدت إلى زيادة الإسفار، كما أحدثت الثورة الصناعية تغيرا واضحا في وسائل المواصلات وتطويرها ما أدى إلى سهولة السفر والتنقل واختصار الوقت وازدادت بعد الحرب العالمية الثانية حيث بدأ تطوير الطائرات الحربية إلى مدينة وكذلك السيارات والقطارات<sup>(2)</sup> ويرى بيرس PEARCE DOUGLAS أن علم السياحة تطور تطورا ملحوظا بما يتوافق مع حركة السياحة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية ويرجع ذلك إلى<sup>(3)</sup>:

- التطورات التكنولوجية التي أدت إلى تحسين طرق ووسائل الإنتاج مما أدى إلى توفير الجهد الإنساني وتحسين ظروف العمل وزيادة أوقات الفراغ والإجازات الممنوحة.
- تقدم وتطور وسائل النقل والمواصلات والاتصالات وبالتالي تقارب المسافات.
- سهولة تبادل الخبرات وانتشار المعرفة .
- ارتفاع معدلات الدخول والثروات والنظرة للسياحة كضرورة حتمية.
- اهتمام المنظمات والهيئات الدولية والمجتمع الدولي بالسياحة وأهميتها اقتصاديا اجتماعيا وسياسيا.
- وعليه لم يعد سفر اليوم كشأنه بالأمس، كما لم يعد رحالة اليوم مثل الرحالة القدامى لان الثروة التكنولوجية وتقدم وسائل النقل وكثرة عدد المسافرين لم تجعل من المسافر رحالة ( بالمعنى التقليدي ) حيث تدير المكاتب السياحية وتعلن عن موضوع الرحلة في عدة طرق عن طريق وضع العديد من الصور التي تنقل الحقيقة وتكشف مختلف الأماكن التي تكون كامنة<sup>(4)</sup>.

#### ثانيا- تعريف السياحة والسائح.

##### • مفهوم السياحة عند بعض الباحثين: لقد تعددت التعاريف واختلفت بين الباحثين منها:

تعريف السويسري Akoller أكلور أن السياحة السويسرية تتكون من أولئك الأفراد الذين يقيمون مؤقتا بسويسرا بعيدا عن مقر إقامتهم للأسباب التالية<sup>(5)</sup>:

- الأسباب الصحية أو الترويج أو إرضاء احتياجات ثقافية.
- الأسباب المهنية( رحلات رجال الأعمال، مؤتمرات ).
- الأسباب التعليمية (الطلبة).

نلمس من خلال هذا التعريف أن أكلور قد حدد أنواع السائحين المترددين على سويسرا كمجتمع مضيف دون الإشارة إلى المدة التي يجب أن يقضيها السائح كحد أدنى أو أقصى لكي نعتبره سائحا.

تعريف الاقتصادي النمساوي فونش وليرن VAU SCHULLER للسياحة على أنها: " كل العمليات المتداخلة وخصوصا العمليات الاقتصادية والمتعلقة بدخول الأجانب وإقامتهم المؤقتة وانتشارهم داخل وخارج منطقة أو

(1) ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17-18

(2) المرجع نفسه، ص 19.

(3) وفاء زكي إبراهيم، (2006) دور السياحة في التنمية الاجتماعية دراسة تفويمية للقرى السياحية، مصر، ص ص 66-67.

(4) هالة عبد الرحمان الرفاعي، التأثيرات الاجتماعية والثقافية للسياحة، الملتقى المصري للإبداع والتنمية مصر 1998، ص 29

(5) يسرى دعيبس، السلوك الاستهلاكي للسائح في ضوء واقع الدول المتقدمة والنامية ط1، البيطاش للنشر والتوزيع، مصر 2002 ص 14.

ولاية أو دولة معينة" نجد انه من خلال هذا التعريف قد ركز على النواحي الاقتصادية فضلا عن إشارته إلى السياحة الداخلية والخارجية.

تعريف ماكنتوش وزملائه McIntosh "أنها مجموعة الظواهر والعلاقات الناتجة عن عمليات التفاعل بين السياح ومنشات الأعمال والدول والمجتمعات المضييفة وذلك بهدف استقطاب هؤلاء السياح والزائرين<sup>(1)</sup>. نلاحظ أن هذا التعريف يركز على أربعة عناصر للسياحة هي: السائح، مؤسسات الضيافة الحكومات التي تمارس نوعا من الضيافة، الناس الذين يقطنون في المناطق التي يزورها السائح .

تعريف العالمين السويسريين سنة 1924 Hunziker et kraft السياحة " مجموعة النشاطات الناتجة عن السفر أو انتقال الأفراد من مكان الإقامة الأصلي، طالما أن هذا الانتقال لا يدخل في إطار النشاط المربح<sup>(2)</sup>.

• مفهوم السياحة لبعض المنظمات والمؤتمرات الدولية العالمية للسياحة:

أ- تعريف مؤتمر الأمم المتحدة للسياحة والسفر الدولي المنعقد في روما 1963م أقر أن السياحة "ظاهرة اجتماعية وإنسانية تقوم على انتقال الفرد من مكان إقامته الدائمة إلى مكان آخر لفترة مؤقتة لا تقل عن أربعة وعشرين ساعة، ولا تزيد عن اثني عشر شهرا بهدف السياحة الترفيهية، العلاجية، أو التاريخية، والسياحة كالتأثر لها جناحان هما السياحة الخارجية والسياسة الداخلية"<sup>(3)</sup>.

ب- تعريف مؤتمر (أوتاوا) بكندا 1991م عرف السياحة بأنها "الأنشطة التي يقوم بها الشخص المسافر إلى مكان خارج بيئته المعتادة لمدة أقل من فترة معينة من الزمن، وأن لا يكون غرضه من السفر ممارسة نشاط يكتسب من دخلا في المكان الذي يسافر إليه"<sup>(4)</sup>.

من خلال هذين التعريفين نلاحظ:

- السياحة هي عملية انتقال من مكان إلى آخر لفترة قصيرة ومؤقتة.
- الغرض من السياحة لا يكون الكسب المادي كما أنها قد تكون داخلية أو خارجية.
- ج- المنظمة العالمية للسياحة: قامت المنظمة العالمية للسياحة بإعطاء تعريف للسياحة على أنها "مجموعة من النشاطات التي يقوم بها الأفراد خلال السفر ولانتقال إلى الأماكن خارج محيطهم المعتاد بغرض الراحة أو لأغراض أخرى<sup>(5)</sup>.

❖ ومن خلال ذلك لقد تعددت تعاريف السائح منها:

- تعريف مؤتمر الأمم المتحدة للسفر والسياحة الدوليين (روما 1963): حيث عرف السائح على أنه : " أي شخص يزو دولة أخرى غير الدولة التي اعتاد الإقامة فيها لأي سبب غير السعي وراء عمل يجزى منه في الدولة التي يزورها"<sup>(6)</sup>. وبناءا عليه نجد أن هذا التعريف قد شمل فئتين من الزائرين هما: السائحين والمنتزهين

أ- السائحين (Touristes) : وهم الزائرون المؤقتون الذين يقيمون على الأقل لمدة 24 ساعة في الدولة التي يزورونها.

ب- المنتزهون (Excursionnistes) : وهم الزائرون المؤقتون لمدة تقل عن 24 ساعة في الدولة التي يزورونها.

(1) أحمد عبد النبي الطائي (2006)، أصول السياحة ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص23.

(2) Ahmed Tessa, Economie Touristique et Aménagement du Territoire, OPU, Alger, p21.

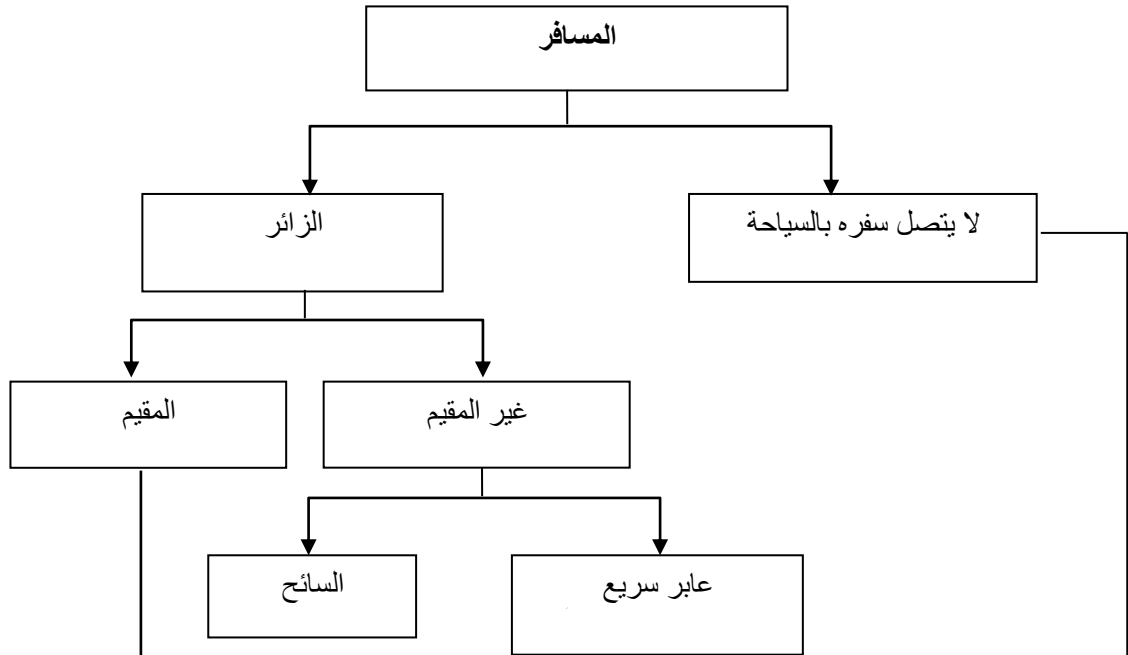
(3) محي محمد مسعد، الإطار القانوني للنشاط السياحي والفندقي، المكتب العربي الحديث، مصر، ب ت، ص61.

(4) نفس المرجع، ص62.

(5) Jean Pierre et Michel Balfet (2007), Management du tourisme, 2éme Edition, Pearson Education France, p4.

(6) يسرى دعيبس، مرجع سبق ذكره، ص23.

ويمكن توضيح التطور من المسافر إلى السائح بالمخطط التالي:  
الشكل (27): مفهوم السائح.



Source : Michel Balfet, Marketing des services touristiques et hôteliers, Ellipses, 2010

للأعمال

- 1- أعضاء الهيئات الدبلوماسية،
- 2- أفراد القوات المسلحة الأجنبية،
- 3- العاملون المؤقتون ممن يرتبطون بعقود في دولة أجنبية كأن يكونوا خبيرا أو موظفون أو عمال أو أي عمل آخر بشكل مؤقت،
- 4- الأشخاص المقيمين عند الحدود ويعملوا في أراضي دولة أخرى.

المطلب الذ  
أولا- أنواع  
للسياحة

أ- تقسيم السياحة وفقا للعرض:

- 1- سياحة قضاء الإجازات والترفيه
- 2- سياحة لغرض العمل المؤقت
- 3- سياحة الصحة والعلاج
- 4- سياحة التعليم والتدريب
- 5- السياحة الرياضية
- 6- سياحة زيارة الآثار والأماكن التاريخية
- 7- سياحة الهوايات
- 8- السياحة الاجتماعية
- 9- سياحة المؤتمرات والاجتماعات
- 10- سياحة المشتريات
- 11- السياحة الدينية
- 12- السياحة الثقافية

(1) زيد منير عبوي (2007)، "فن إدارة الفنادق والنشاط السياحي"، ط1، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ص177-178.

13- إغراض أخرى

ب- تقسيم السياحة وفقا للعدد:

1- سياحة فردية

2- سياحة جماعية (منظمة)

**ج- تقسيم السياحة وفقا للعمر :**

- 1- سياحة الطلائع
- 2- سياحة الشباب
- 3- سياحة الناضجين
- 4- سياحة المتقاعدين

**د- تقسيم السياحة وفقا لمدة الإقامة :**

- 1- سياحة أيام
- 2- سياحة موسمية
- 3- سياحة عابرة

**هـ- تقسيم السياحة وفقا للنطاق الجغرافي:**

- 1- سياحة داخلية
- 2- سياحة خارجية

**و- تقسيم السياحة وفقا للجنسية:**

- 1- سياحة الأجانب (السياحة العالمية)
- 2- سياحة المقيمين خارج البلاد ( المغتربين )
- 3- سياحة مواطن الدولة (السياحة الداخلية)

**ثانيا- أركان السياحة:**

يمكن تقسيمها إلى (1):

- 1- نقل
- 2- إيواء
- 3- برامج

**\*النقل:** إن النشاط السياحي مرتبط ارتباطا وثيقا بقطاع النقل إذ انه لا يمكن أن تنشأ السياحة وتتطور دون تطور وسائل النقل وتوفر طرق المواصلات وخدماتها

- أ- **النقل البري:** وتشمل السيارات الخاصة والمؤجرة، القطارات، الدراجات النارية... الخ
- ب- **النقل البحري:** ويشمل المراكب، الزوارق.... الخ
- ت- **النقل الجوي:** ويشمل الطائرات بأنواعها .

**\*الإيواء:** لا توجد سياحة بدون أماكن الإيواء فأول ما يبحث عنه السائح حين وصوله إلى أي دولة أو مكان هو البحث عن مكان مناسب للإقامة قبل البحث عن الترفيه، ويتمثل الإيواء في الفنادق، الشقق السياحية، المخيمات.

**\*البرامج:** لا تنجح أي سياحة بدون برنامج معين يتمتع به السائح، وتتمثل هذه البرامج في زيارات المتاحف والأماكن الأثرية والتاريخية وأماكن الترفيه والمناطق العلاجية أو الدينية أو الطبيعية أو الرياضية... الخ بالإضافة إلى الخدمات السياحية لأخرى مثل المحلات، الأسواق، المنتزهات.... الخ

(1) أحمد محمود مقابلة (2007)، صناعة السياحة، ط1، دار كنوز للنشر والتوزيع، ص ص 28-29.

### ثالثا- دوافع السياحة(1):

يقصد بدوافع السياحة، الأسباب الحقيقية التي جعلت شخص يقوم بنشاط سياحي وتكون الدوافع محددة الأنواع فنوع السياحة تابع لدافعها ويمكن إيجاز دوافع السياحة في :

- **الدوافع الدينية:** أي زيارة الأماكن المقدسة في كل دين من الأديان مثل الحج والعمرة وأضرحة الصحابة بالنسبة للمسلمين وزيارة دولة الفاتيكان بالنسبة للمسيح.
- **دوافع تاريخية وثقافية وتعليمية:** وتكون لمشاهدة بعض الأحداث المهمة في العالم، المهرجانات، الحفلات الثقافية، ومشاهدة الآثار التاريخية القديمة والمواقع الأثرية مثل زيارة الأهرامات في مصر والبتراء، الأردن وتمقاد وجميلة بالجزائر أو للإطلاع على حياة المجتمعات ونمط حياتهم الاجتماعية والثقافية أو لغرض المعرفة والعلم وكذا زيارة بعض المواقع الحضارية المشهورة في العالم كثوريفال في فرنسا وتمثال الحرية في نيويورك.
- **دوافع الراحة والإستجمام والترفيه:** قضاء أوقات الفراغ في الأماكن الهادئة وعلى سواحل الشواطئ والمناطق الجميلة في العالم والهروب من الجو الروتيني وصخب المدن أو الترفيه.
- **الدوافع الصحية:** غالبا ما يقوم الفرد بالعمل السياحي تحت دافع الاستشفاء أو الاستقطاب أو للعلاج في الحمامات المعدنية أو رمال الصحراء وقضاء أوقات للنقاهاة والاسترخاء من مرض عولج منه.
- **دوافع عرقية:** وغالبا ما يكون هذا الدافع عند المغتربين والغرباء عن أوطانهم الذين يرغبون في تجديد الروابط الأسرية وزيارة مكان الولادة والأحباب والأصدقاء في الإقامات الأصلية قبل الهجرة.
- **دوافع رياضية:** إذا كان السائح يهدف إلى القيام بنشاط رياضي كالمشاركة في دورة رياضية أو مشاهدتها كالألعاب الأولمبية وكأس العالم في كرة القدم التي غالبا ما يستقطب البلد المنظم لها سواح دافعهم رياضي بحث.
- **دوافع إقتصادية:** القيام بالأعمال التجارية وإبرام الصفقات وكذا إنخفاض أسعار الخدمات السياحية في بلد ما تعد من الدوافع الإقتصادية التي تتحكم في تدفق عدد السواح أو تكون سببا للقيام بالنشاط السياحي.

### المطلب الثالث: وكالات السياحة والأسفار.

من الصعب جدا وضع تعريف محدد لوكالات السياحة والأسفار، ويعود ذلك إلى تطور الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها وعلى هذا الأساس سنتعرض في هذا المطلب إلى تعريف وكالات السياحة والأسفار، أهم خدماتها) دورها وأهميتها) وأخيرا الشروط الواجب توفرها لنجاح عمل وكالات السياحة والأسفار.

#### أولا- تعريف الوكالات السياحية:

بما أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لوكالات السياحة والأسفار، ولذلك سنتعرض إلى مجموعة منها فيما يلي:(2)

- وكالة السياحة والأسفار هي شركة تجارية تتم إدارتها من قبل شخص طبيعي أو معنوي، والذي يقترح للعملاء خدمات سياحية متعلقة ب سفر أو إقامة جماعية مرتبطة أولا بخدمات سياحية، أو تقديم خدمات نقل وحجز غرف أو إستقبال سياحي خاص بالمؤتمرات أو التظاهرات.

(1) منشورات المنظمة العالمية للسياحة.

(2) حيشاوي ليلي، (2010/2011): الإستثمار في السياحة كنشاط مقنن،دراسة وكالات السياحة والأسفار، أعمال كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر، ص ص19-21.

- وكالة السياحة والأسفار هي مشروع يهدف إلى تحقيق الربح، يكون هدفه تقديم خدمات متنوعة للراغبين في السفر والسياحة، بناء على طلبهم. وقد تقوم بتنظيم رحلات تتولى إعدادها ودعوة الجمهور إلى الإشتراك فيها.
- أما مفهوم الوكالات السياحية والأسفار في التشريع الجزائري، فقد شهد تطورا نتيجة لتطور نشاط الوكالة في حد ذاته، ويظهر ذلك جليا في نصوص القوانين المنظمة لنشاط الوكالة.
- والقانون الحالي عرفها في المادة الرابعة منه على أنها: "كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع رحلات سياحية بصفة مباشرة أو غير مباشرة، أو إقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها.

#### دور وأهمية الوكالات السياحية:

يتمثل دور وأهمية الوكالات السياحية في النقاط التالية:

- تقوم بتنظيم وتسويق أسفار ورحلات سياحية فردية وجماعية.
- تنظم جولات وزيارات رفقة مرشدين داخل المدن والمواقع ذات الطابع السياحي والثقافي والتاريخي.
- تنظيم تظاهرات الصيد البحري والتظاهرات الفنية والثقافية والرياضية والمؤتمرات والملتقيات المكملة لنشاط الوكالة.
- وضع خدمات المترجمين والمرشدين السياحيين تحت التصرف.
- حجز غرف في المؤسسات الفندقية، وكذلك توفير النقل السياحي وبيع كل أنواع تذاكر النقل.
- بيع تذاكر أماكن الحافلات الترفيهية والتظاهرات ذات الطابع الثقافي أو غير ذلك.
- القيام بإجراءات التأمين من المخاطر لصالح الزبائن.
- تمثيل وكالات محلية أو أجنبية أخرى قصد تقديم مختلف الخدمات باسمها
- كراء السيارات بسائق أو بدون سائق ونقل الأمتعة، وكراء البيوت المنقولة من معدات التخيم.

#### تصنيف الوكالات السياحية:

يمكن تصنيف الوكالات السياحية حسب المرسوم التنفيذي 186/10 المؤرخ في 14 جويلية 2010، المعدل والمتمم للمرسوم 2000-48 المؤرخ في 1 مارس 2000 المتعلق بتحديد شروط وكيفيات إنشاء الوكالات السياحية والأسفار حيث تضمن في المادة 2 منه، الفقرة 2 تصنيف المؤسسات إلى صنفين هما:

- **الصنف أ:** موجه لوكالات السياحة والأسفار الراغبة في ممارسة نشاطها خصوصا أو حصريا في السياحة الوطنية والسياحة الإستقبالية. ويقصد بالسياحة الوطنية مجموع الخدمات المحددة في التشريع المعمول به على مستوى التراب الوطني وفائدة الطلب الخارجي.
- **الصنف ب:** وتضم الوكالات السياحية والأسفار الراغبة في ممارسة نشاطها خصوصا أو حصريا في السياحة الموفدة للسياح، على المستوى الدولي، وتقوم هذه الوكالات بالأعمال التالية:
  - تنظيم الأسفار والرحلات السياحية والإقامات الفردية والجماعية.
  - تنظيم النزاهات والزيارات في المدن، والأماكن الأثرية (ذات الآثار الطبيعية والتاريخية).
  - تنظيم جميع أنظمة الصيد البري والبحري، والتظاهرات الفنية والثقافية والعلمية.
  - وضع المترجمين والمرشدين تحت تصرف السياح.
  - الإيواء والإطعام والنقل وتأجير وسائل النقل<sup>(1)</sup>.

(1) لمياء حنفي، (2011): مقدمة عن شركات السياحة ووكالات السفر، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص175.

### خدمات الوكالات السياحية:

هناك العديد من الخدمات التي تقدمها الوكالات السياحية وتتمثل في: (1)

#### • الخدمات الأساسية: تشمل ما يلي:

- أ- تقديم معلومات واستشارات وخدمات لعمل الترتيبات اللازمة لربط السفر برا أو بحرا أو جوا إلى أي مكان في العالم لصالح العملاء.
  - ب- حجز وبيع جميع أنواع تذاكر السفر، سواء تعلق ذلك بتذاكر الطيران أو البواخر أو النقل البري.
  - ت- حجز غرف في الفنادق وأماكن الإقامة الأخرى مثل: القرى السياحية، بيوت الشباب، المعسكرات.... الخ
  - ث- القيام بايجار السيارات للمسافرين لتسهيل التنقل والقيام بجولات سياحية لزيارة المعالم الأثرية والتاريخية.
  - ج- القيام بعمليات الحجز في المطاعم لتوفير الوجبات لصالح المسافرين طوال فترة الرحلة أو الإقامة.
  - ح- تقديم معلومات شاملة للمسافرين والسائحين لتسهيل عملية التخطيط للرحلة السياحية التي يرغب بها العميل.
- **الخدمات التكميلية:** وتتمثل في خدمات الإتصال بكل أنواعها، محلات بيع الهدايا والتحف التذكارية، الملاهي، المتاحف والأماكن الأثرية، دور السينما والحدائق العامة...

### الشروط الواجب توافرها لنجاح عمل الوكالات السياحية:

- هناك مجموعة من المواصفات يجب أن تتوفر في وكالات السياحة والسفر كي تنجح في أداء مهمتها وهي: (2)
- 1- أن يقع المكتب على شارع رئيسي أو داخل مركز تجاري، وأن يكون المكان كافيا لإستيعاب جميع الموظفين والأجهزة.
  - 2- كلما تواجد المكتب في مناطق تكثر بها حركة المنشأة وعلى الشوارع الرئيسية كلما ساعد ذلك على جذب العملاء إليه.
  - 3- يجب أن يتواجد مكتب وكالة السياحة والسفر بالقرب من أماكن إنتظار السيارات لتسهيل التنقل.
  - 4- إن تصميم المكتب السياحي من الداخل يعتبر عنصرا يميز المكتب السياحي عن المكاتب المنافسة، والتنسيق في المكتب له دور فعال في نجاح إدارة العمليات السياحية.
  - 5- يجب وضع لوحة خارجية عليها الإسم التجاري للمرخص له باللغة العربية والإنجليزية وتكتب بخط كبير واضح وتركب بشكل مناسب.
  - 6- يجب أن يتوفر في المكتب الحد الأدنى من الأجهزة ووسائل الإتصالات (الهاتف، الفاكس، الإتصال عن طريق الأنترنت...)
  - 7- يجب أن يتوفر في المكتب كافة وسائل الأمن والسلامة، كما يجب تأمين كافة المنافذ العادية وإغلاقها بشكل امن خارج أوقات العمل.
  - 8- يجب أن يحتفظ المكتب بسجلات كاملة ومفصلة عن النشاط أو المعاملات الخاصة به.
  - 9- يجب توفر متطلبات الراحة والتهوية والنظافة والإضاءة والخدمة المناسبة للعملاء.
  - 10- توفر أحد أنظمة الحجز الآلية في المكتب للرفع من مستوى الخدمات المقدمة.

(1) عصام حسن السعدي، (2009): إدارة مكاتب وشركات السياحة والسفر، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص58.

(2) لمياء حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص175-176.

### خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل بمثابة التعريف الإجرائي للدراسة حيث بينا من خلاله مجتمع الدراسة عينها وأدواتها، إضافة إلى بعض الإختبارات الخاصة بقياس صلاحية النموذج قياسيا واحصائيا، قبل الشروع في إختبار الفرضيات. وتجدر الإشارة أيضا إلى التعريف بميدان الدراسة والمتمثل في الوكالات السياحية. وهذا الفصل بحد ذاته هو بمثابة المجهز للفصل ( تحضير كل الوسائل اللازمة من أدوات وتقنيات) قبل الشروع في إختبار الفرضيات.

## الفصل الخامس:

التحليل الإحصائي للبيانات، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

### المبحث الأول: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

سننطلق في هذا المبحث إلى تحليل متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل (المعرفة السوقية) بأبعاده الأربعة: معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المجهز، ومعرفة المنافس، وكذا المتغير التابع (الأداء التسويقي).

### المطلب الأول: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة الميدانية المستقلة:

من هذا المنطلق سيتم التطرق إلى النتائج المتوصل إليها من تحليل المتغيرات المدروسة، وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من الأبعاد المبينة في استمارة الدراسة، ومن ثم تم ترتيبها حسب قيمة المتوسط الحسابي، وهذا بهدف الوقوف والتعرف على درجة توفر أبعاد المعرفة السوقية لدى مسؤولي الوكالات السياحية بالولايات عينة الدراسة. من خلال التحليل الإحصائي لإجاباتهم والتي تشمل أبعاد المعرفة السوقية الأربعة (معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المجهز، معرفة المنافس) من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل بعد. ومن أجل قياس ذلك لم يتم الاكتفاء بقيمة الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة من العبارات 34 ولكل بعد من الأبعاد الأربعة، بل تم حساب نسبة التوفر (الوسط الحسابي/100x5) ودرجة التوفر التي حددت حسب السلم في الجدول رقم (27) والتي سنتناولها فيما يلي:

#### 1- بعد معرفة الزبون:

وقد لخصت النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (34): التحليل الوصفي لبعده معرفة الزبون

الترتيب حسب الأهمية	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة التوفر %	درجة التوفر
2	1/تركز الوكالة جهودها على معرفة الحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية لزبائنها	4.61	0.521	92.2	عالية جدا
1	2/تسعى الوكالة إلى إقامة وتطوير علاقات طويلة الأجل مع زبائنها	4.67	0.478	93.4	عالية جدا
4	3/تعتمد الوكالة على موظفين ذوي كفاءة لديهم القدرة على التعامل مع مختلف أنواع الزبائن	4.50	0.555	90	عالية جدا
3	4/تقوم الوكالة بالتحسين المستمر لخدماتها لمواجهة التغيرات التي تطرأ في أذواق زبائنها	4.57	0.535	91.4	عالية جدا
5	5/تستخدم الوكالة قنوات اتصال مفتوحة (أرقام هواتف رسائل إلكترونية) مع زبائنها للتعرف على استفساراتهم وملاحظاتهم بخصوص خدماتها.	4.46	0.629	89.2	عالية جدا
7	6/تمتلك الوكالة قاعدة بيانات شاملة ودقيقة تخص زبائنها	4.03	0.861	80.6	عالية
8	7/تعتمد الوكالة على مصادر متنوعة لجمع المعلومات عن زبائنها مثل (الاتصال الشخصي، الانترنت، الهاتف، قواعد البيانات...)	3.67	0.970	73.4	عالية
8	8/تقوم الوكالة بجمع المعلومات عن الزبائن بشكل مستمر	3.67	0.970	73.4	عالية
6	9/تقوم الوكالة باستقصاء آراء الزبائن بعد كل معاملة	4.07	0.910	81.4	عالية
	بعد معرفة الزبون	4.29	0.426	85.8	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من معطيات هذا الجدول أن أغلب عبارات هذا البعد تتجه نحو اتجاه موافق بشدة، حيث أن العبارة رقم (2) والتي تعبر عن سعي الوكالة إلى إقامة وتطوير علاقات طويلة الأجل مع زبائنها جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.67 وانحراف معياري 0.478 % ونسبة توفر قدرت بـ 93.4 % وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) (تركز الوكالة جهودها على معرفة الحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية لزبائنها) بمتوسط حسابي قدر بـ 4.61 وانحراف معياري 0.521 % ونسبة توفر قدرت بـ 92.2 % تليها في المرتبة الثالثة: عبارة (تقوم الوكالة بالتحسين المستمر لخدماتها لمواجهة التغيرات التي تطرأ في أذواق زبائنها) والتي كان اتجاهها موافق بشدة بمتوسط حسابي مقدر بـ 4.57 وانحراف معياري 0.535 مع نسبة توفر قدرت بـ 91.4 % تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (03) (تعتمد الوكالة على موظفين ذوي كفاءة لديهم القدرة على التعامل مع مختلف أنواع الزبائن) بمتوسط حسابي مقدر بـ 4.50 وانحراف معياري 0.555 ونسبة توفر 90 % مع درجة توفر عالية جدا، تليها في المرتبة الخامسة عبارة رقم (05) وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارتان 7 و 8 بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.970 وبدرجة توفر عالية.

أما بخصوص بعد معرفة الزبون بكل عباراته إجمالاً فقد جاء بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.426 وبدرجة توفر عالية جدا أي ما يقابل نسبة توفر 85.8 % وهذا ما يبرز اهتمام مسؤولي الوكالات السياحية المتواجدة بالولايات عينة الدراسة بمعرفة الزبون، لما لهذا البعد من أهمية. حيث أن المفهوم الحديث

## الفصل الخامس: التحليل الإحصائي للبيانات، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

للتسويق ينطلق من الزبون ليصل إليه اي مراعاة حاجاته ورغباته ومن ثم إنتاج سلع وخدمات تلبى هذه الحاجات وبعدها متابعة مدى رضاهم بعد الاستخدام الفعلي لها.

### 2- بعد معرفة المنتج:

والذي نلخصه في الجدول التالي:

الجدول (35): التحليل الوصفي لبعء معرفة المنتج:

الترتيب حسب الأهمية	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر %	درجة التوفر
2	10/ تمتلك الوكالة معرفة تفصيلية ودقيقة بالخدمات التي تتعامل بها في السوق السياحي	4.53	0.539	90.6	عالية جدا
5	11/ تتحكم الوكالة في كل مراحل الخدمة المقدمة لزيائنها	4.39	0.666	87.8	عالية جدا
6	12/ تستفيد الوكالة إلى حد كبير من مقترحات زبائنها من أجل إجراء عمليات التحسين المستمر لخدماتها السياحية	4.33	0.646	86.6	عالية جدا
3	13/ تهتم الوكالة بالتطورات الحاصلة في سوق الخدمات السياحية	4.46	0.546	89.2	عالية جدا
4	14/ موظفو الوكالة على دراية بكل الخدمات التي تقدمها	4.45	0.615	89	عالية جدا
1	15/ تقدم الوكالة عروضاً واضحة بكل تفاصيلها لزيائنها	4.55	0.568	91	عالية جدا
	<b>بعء معرفة المنتج</b>	<b>4.45</b>	<b>0.404</b>	<b>89</b>	<b>عالية جدا</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على تقديم الوكالة لعروض واضحة بكل تفاصيلها لزيائنها حيث جاءت العبرة رقم 15 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.55 وانحراف معياري 0.586 وبنسبة توفر 91 %، تليها في المرتبة الثانية عبارة (تمتلك الوكالة معرفة تفصيلية ودقيقة بالخدمات التي تتعامل بها في السوق السياحي) بمتوسط حسابي = 4.53 وانحراف معياري مقدر بـ 0.539 ونسبة توفر 90.6 % وبدرجة عالية جداً، وقد جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (13) (تهتم الوكالة بالتطورات الحاصلة في سوق الخدمات السياحية) بمتوسط حسابي 4.46 وانحراف معياري 0.546 ونسبة توفر 89.2 % وبدرجة عالية جداً، تليها في المرتبة الرابعة عبارة رقم (14)، وتأتي في المرتبة الأخيرة العبرة رقم (12) (تستفيد الوكالة إلى حد كبير من مقترحات زبائنها من أجل إجراء عمليات التحسين المستمر لخدماتها السياحية) والتي جاءت بدرجة توفر عالية جداً وبتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري مقدر بـ 0.646 ونسبة توفر 86.6 %.

وعموماً جاءت كل عبارات بعء معرفة المنتج بدرجة توفر عالية جداً وإجمالاً قدر المتوسط الحسابي العام لبعء معرفة المنتج بـ 4.45 وانحراف معياري 0.404 ونسبة توفر 89 %.

3- بعد معرفة المجهز:  
و الموضح في الجدول التالي:

الجدول (36): التحليل الوصفي لبعء معرفة المجهز.

الترتيب حسب الأهمية	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر %	درجة التوفر
7	16/تمتلك الوكالة قاعدة معرفية جيدة بكل مصادر التجهيز الحالية والمحتملة	4.15	0.690	83	عالية جدا
8	17/تسعى الوكالة إلى امتلاك مصادر التجهيز (استراتيجية التكامل العمودي الخلفي) لضمان حصولها على مجمل احتياجاتها بأفضل جودة وأقل تكلفة وفي انصب الأوقات.	4.08	0.931	81.6	عالية جدا
3	18/تحرص الوكالة على إقامة وتنمية علاقات طويلة الأجل مع مصادر التجهيز التي تتعامل معها.	4.32	0.721	86.4	عالية جدا
9	19/تعتبر الوكالة مصادر التجهيز التي تتعامل معها أهم مصدر للمعلومات عن السوق	3.89	0.977	77.8	عالية جدا
4	20/تختار الوكالة المجهز الذي يتميز بدرجة من التقدم الفني	4.29	0.708	85.8	عالية جدا
5	21/ تراعي الوكالة عند اختيارها المجهز الأسعار المقدمة من طرفه	4.28	0.732	85.6	عالية جدا
1	22/تراعي الوكالة جودة الخدمة عند اختيارها للمجهز	4.61	0.513	92.2	عالية جدا
10	23/ تراعي الوكالة عند اختيارها للمجهز الموقع الجغرافي	3.85	0.997	77	عالية
6	24/تراعي الوكالة استقرار العلاقات عند المجهز	4.16	0.80	83.2	عالية
2	25/تهتم الوكالة بمعرفة الخدمات الإضافية التي يقدمها المجهز	4.33	0.461	86.6	عالية جدا
	<b>بعء معرفة المجهز</b>	<b>4.19</b>	<b>0.461</b>	<b>83.8</b>	<b>عالية</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن أغلب عبارات هذا البعد تتجه نحو موافق بشدة، حيث جاءت عبارة (تراعي الوكالة جودة الخدمة عند اختيارها للمجهز) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.61 وانحراف معياري 0.513 ونسبة توفر مقدرة بـ 92.2% تليها عبارة (تهتم الوكالة بمعرفة الخدمات الإضافية التي يقدمها المجهز) والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.33، وانحرافها المعياري 0.461 ونسبة توفر بلغت 86.6% وبدرجة عالية جدا. أما في المرتبة الثالثة فجاءت عبارة 18 (تحرص الوكالة على إقامة وتنمية علاقات طويلة الأجل مع مصادر التجهيز التي تتعامل معها) بمتوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.721 ودرجة عالية جدا. تليها في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي عبارتي 20 و 21.

في حين كانت العبارة رقم 23 (تراعي الوكالة عند اختيارها للمجهز الموقع الجغرافي) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.997.

وعموما كانت إجابات عينة الدراسة حول درجة توفر بعء معرفة المجهز إجمالا بكل عباراته عالية بمتوسط حسابي عام مقدر بـ 4.19 وانحراف معياري 0.461 ونسبة توفر قدرت بـ 83.8%.

4- بعد معرفة المنافس:

والذي جاءت نتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول (37): التحليل الوصفي لبعء معرفة المنافس.

الترتيب حسب الأهمية	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر %	درجة التوفر
2	26/للووكالة معرفة جيدة بالسياسات والاستراتيجيات التي تتبعها أو يمكن أن تتبعها الوكالات المنافسة	3.92	0.904	78.4	عالية
1	27/تسعى الوكالة إلى تحقيق التمايز لخدماتها مقارنة مع خدمات المنافسين من خلال دراسة السوق السياحي.	4.41	0.656	88.2	عالية جدا
6	28/الوكالة على اطلاع دائم ومستمر بالنشرات والتقارير الصادرة عن منافسيها من أجل التعرف على خططهم المستقبلية.	3.76	1.045	75.2	عالية
8	29/تعتمد الوكالة على إطارات متخصصة وخبيرة في تحليل الموقف التنافسي للوكالات المنافسة لها الحالية والمحتملة.	3.55	1.108	71	عالية
4	30/للووكالة القدرة على تشخيص وتحويل نقاط الضعف لدى المنافسين إلى فرص جديدة لها.	3.87	1.003	77.4	عالية
7	31/تستطيع الوكالة معرفة مستوى التكنولوجيا المعتمدة من طرف المنافسين	3.74	0.981	74.8	عالية
9	32/للووكالة القدرة على تقليد مستوى التكنولوجيا المعتمدة من طرف المنافسين	3.52	1.156	70.4	عالية
5	33/تستطيع الوكالة معرفة معدل فتح وكالات جديدة ومعدل غلق وكالات قديمة في مجال النشاط السياحي	3.81	0.917	76.2	عالية
3	34/تركز الوكالة على معرفة خدمات المنافسين وميزاتهم التنافسية.	3.91	0.921	78.2	عالية
	<b>بعد معرفة المنافس</b>	3.83	0.659	76.6	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة متجهة نحو موافق (أي بدرجة عالية) بالنسبة لكل عبارات بعد معرفة المنافس إلا أن العبرة (27) (تسعى الوكالة إلى تحقيق التمايز لخدماتها مقارنة مع خدمات المنافسين من خلال دراسة السوق السياحي) والتي جاءت في المرتبة الأولى بدرجة توفر عالية جدا ما يقابل نسبة توفر 88.2 % وبمتوسط حسابي 4.41 وبانحراف معياري 0.656، تليها العبرة 26 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.92 وبانحراف معياري 0.904 ونسبة توفر قدرت بـ 78.4 % ودرجة عالية.

أما في المرتبة الثالثة فجاءت العبارة 34 (تركز الوكالة على معرفة خدمات المنافسين وميزاتهم التنافسية) بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.921 ونسبة توفر قدرت بـ 78.2%.

أما المرتبة الرابعة فخصت العبارة 30 (للوكالة القدرة على تشخيص وتحويل نقاط الضعف لدى المنافسين إلى فرص جديدة لها) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 وانحرافها المعياري 1.003 بدرجة توفر عالية ما يقابلها نسبة 77.4%.

أما المرتبة الخامسة فكانت من نصيب العبارة 33 في حين جاءت العبارة 32 (للوكالة القدرة على تقليد مستوى التكنولوجيا المعتمدة من طرف المنافسين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.52 وانحراف معياري 1.156.

وعموما جاءت كل عبارات بعد معرفة المنافس ذات درجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي الإجمالي 3.83 وانحراف معياري 0.659 ونسبة توفر 76.6%.

وبعد التطرق للتحليل الوصفي لكل أبعاد المعرفة السوقية على حدة، نلخص في الجدول الموالي التحليل الوصفي للمتغير المستقل إجمالاً بكل أبعاده.

الجدول (38): التحليل الوصفي للمعرفة السوقية

الترتيب حسب الأهمية	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر%	درجة التوفر
2	معرفة الزبون	4.29	0.426	85.8	عالية جدا
1	معرفة المنتج	4.45	0.404	89	عالية جدا
3	معرفة المجهز	4.19	0.461	83.8	عالية
4	معرفة المنافس	3.83	0.659	76.6	عالية
المعرفة السوقية		4.19	0.330	83.8	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أبعاد المعرفة السوقية جاءت بدرجة عالية جدا بالنسبة لبعدي (معرفة الزبون ومعرفة المنتج) ودرجة عالية لبعدي (معرفة المجهز ومعرفة المنافس).

حيث كانت المرتبة الأولى من نصيب بعد معرفة المنتج بمتوسط حسابي بلغ 4.45 وانحراف معياري 0.404 ونسبة توفر 89% يليه مباشرة في المرتبة الثانية بعد معرفة الزبون بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.426 ونسبة توفر 85.8% . أما بعد معرفة المجهز فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.461 ونسبة توفر 83.8% . أما المرتبة الأخيرة فكانت لمعرفة المنافس حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.83 وانحرافها المعياري 0.659 ونسبة توفر 76.6%.

وإجمالاً جاءت المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة بدرجة عالية ما تقابل متوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.330 وبنسبة توفر 83.8% . وهذا ما يفسر اهتمام أفراد عينة الدراسة بالمعرفة السوقية بأبعادها الأربعة (معرفة المنتج، معرفة الزبون، معرفة المجهز ومعرفة المنافس).

## المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للمتغيرات التابعة للدراسة الميدانية.

### تحليل بيانات متغير الأداء التسويقي

سنتعرض في الجدول الموالي لمتغير الأداء التسويقي بأبعاده الثلاثة الحصة السوقية، الربحية، ورضا الزبائن، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية له وكذا الانحرافات المعيارية إضافة إلى نسبة التوفر من أجل تحليله.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (39): التحليل الوصفي لمتغير الأداء التسويقي

الترتيب حسب الأهمية	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر %	درجة التوفر
3	35/الحصة السوقية لوكالتهم للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية	3.66	0.851	73.2	عالية
5	36/الحصة السوقية لوكالتكم مقارنة بالمنافسين	3.47	0.893	69.4	عالية
4	37/الأرباح المحققة من طرف وكالتكم للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية	3.62	0.908	72.4	عالية
6	38/الأرباح المحققة من طرف وكالتكم للسنة الحالية مقارنة بالمنافسين	3.34	0.878	66.8	متوسطة
1	39/رضا الزبائن عن خدمات وكالتكم للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية	4.23	0.744	84.6	عالية جدا
2	40/رضا الزبائن عن خدمات وكالتكم للسنة الحالية مقارنة بالمنافسين	4.04	0.787	80.8	عالية
	<b>الأداء التسويقي</b>	<b>3.72</b>	<b>0.623</b>	<b>74.4</b>	<b>عالية</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال هذا الجدول أن أغلب عبارات الأداء التسويقي جاءت بدرجة عالية باستثناء عبارتين 39 و38 حيث كانت العبارة الأكثر أهمية أو ذات الترتيب الأول هي العبارة 39 (رضا الزبائن عن خدمات وكالتكم للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية) بدرجة عالية جدا وبمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.744 ونسبة توفر 84.7% تلتها مباشرة العبارة 40 (رضا الزبائن عن خدمات وكالتكم للسنة الحالية مقارنة بالمنافسين) بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.787 ونسبة توفر 80.8% والمرتبتان تخصصان بعد الرضا وهو يمثل أحد مؤشرات الأداء التسويقي.

أما المرتبة الثالثة فخصت العبارة 35 (الحصة السوقية لوكالاتكم للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية) والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.66 وانحرافها المعياري 0.851 ونسبة توفر 73.2% وبدرجة عالية.

أما المرتبة الأخيرة فكانت خاصة بالعبارة 38 (الأرباح المحققة من طرف وكالتكم للسنة الحالية مقارنة بالمنافسين) والتي قدر متوسطها الحسابي بـ3.34 وانحرافها المعياري 0.878 ونسبة توفر 66.8% ودرجة توفر متوسطة.

وعموما بلغ المتوسط العام لعبارات الأداء التسويقي 3.72 بانحراف معياري 0.623 ونسبة توفر 74.4% وبدرجة توفر عالية.

### المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال هذا المبحث سنتطرق لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية بناء على النتائج المتوصل إليها:

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.

$H_0$ : لا تتوفر المعرفة السوقية لدى مسؤولي الوكالات السياحية بالولايات عينة الدراسة بدرجة عالية.

$H_1$ : تتوفر المعرفة السوقية لدى مسؤولي الوكالات السياحية بالولايات عينة الدراسة بدرجة عالية.

إن اختبار هذه الفرضية يبنى على أساس مقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول مدى توفر أبعاد المعرفة السوقية مع المتوسط الحسابي المعياري المقدر ب(3). ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكرت الخماسي، فيكون المتوسط المعياري ناتج من :  $3=5/5+4+3+2+1$ . وبالتالي فإن اختبار الفرضية يكون باستخدام T- Test للعينة الواحدة. وسنقوم بتوضيح نتائج اختبار الفرضية في الجدول التالي:

#### الجدول (40): يوضح نتائج اختبار T- Test للفرضية الرئيسية الأولى.

الإحصائيات الخاصة بعينة واحدة				
المتغير	حجم العينة N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
المعرفة السوقية	246	4.1938	0.33003	0.02104
الانحراف المعياري = 3 Test Value=				
المتغير	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة	
المعرفة السوقية	56.736	245	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغت 19.4، وهي قيمة عالية. وانحراف معياري قدره: 0.33 وهو يمثل أيضا قيمة مقبولة وجيدة تدل على وجود درجة عالية من التجانس في أجوبة أفراد العينة وضعف التشتت. في حين بلغت قيمة T المحسوبة (56.736) وهي أكبر من قيمة T الجدولية عند درجة حرية 245. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل مستوى الدلالة الحرج (0.05)، وبناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم ( ) الخاص بالتحليل الوصفي للمعرفة السوقية والذي أظهر أن المعرفة السوقية تتوفر لدى مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة بدرجة عالية وهو ما يفسره المتوسط الحسابي العام المقدر بـ 4.19 والانحراف المعياري المقدر بـ 0.330 نسبة توفر مقدرة بـ 83.8% وهي نسبة جيدة تدل على توفر المعرفة السوقية لدى مسؤولي الوكالات السياحية.

إضافة إلى توفر كل أبعاد المعرفة السوقية، بدرجة عالية جدا بالنسبة لبعدي معرفة الزبون ومعرفة المنتج ودرجة عالية بالنسبة لبعدي معرفة المجهز ومعرفة المنافس بمتوسطين حسابيين 4.19 و 3.83 على التوالي. وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم توفر المعرفة السوقية لدى مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة، والتوجه نحو قبول الفرضية البديلة التي تثبت توفر المعرفة السوقية لدى مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة بدرجة عالية.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي.

وتتفرع عنه فرضيات فرعية بعدد الأبعاد الأربعة:

• بعد معرفة الزبون:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 بين معرفة الزبون والأداء التسويقي.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 بين معرفة الزبون والأداء التسويقي.

• بعد معرفة المنتج:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 بين معرفة المنتج والأداء التسويقي.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 بين معرفة المنتج والأداء التسويقي.

• بعد معرفة المجهز:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 بين معرفة المجهز والأداء التسويقي.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 بين معرفة المجهز والأداء التسويقي.

• بعد معرفة المنافس:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 بين معرفة المنافس والأداء التسويقي.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 بين معرفة المنافس والأداء التسويقي.

الجدول (41): نتائج التحليل الإحصائي لاختبار علاقة الارتباط بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي

القرار	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	المتغيرات
رفض $H_0$ قبول $H_1$	0.000	0.274	علاقة المعرفة السوقية بالأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي هو 0.274 ومستوى الدلالة SIG يساوي 0.000 وهو أقل من أو يساوي 0.05.

فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي.

• اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

من خلال حساب معامل Pearson للارتباط والنتائج موضحة في الجدول التالي:



الجدول (42): نتائج التحليل الإحصائي لاختبار علاقة الارتباط بين أبعاد المعرفة السوقية والأداء التسويقي

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	القرار
علاقة معرفة الزبون بالأداء التسويقي	0.126	0.049	رفض H0 وقبول H1
علاقة معرفة المنتج بالأداء التسويقي	0.190	0.003	رفض H0 وقبول H1
علاقة معرفة المجهز بالأداء التسويقي	0.215	0.001	رفض H0 وقبول H1
علاقة معرفة المنافس بالأداء التسويقي	0.201	0.002	رفض H0 وقبول H1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط بين بعد معرفة الزبون والأداء التسويقي حيث بلغ معامل الارتباط 0.126 ومستوى الدلالة 0.049 وبما أن مستوى الدلالة أصغر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباط بين معرفة الزبون والأداء التسويقي.
- ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ وجود علاقة بين بعد معرفة المنتج والأداء التسويقي حيث قدر معامل الارتباط فيها بـ 0.190 وبمستوى الدلالة 0.003 وهو أقل من 0.05 (مستوى المعنوية) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها: وجود علاقة ارتباط بين معرفة المنتج والأداء التسويقي.
- ومن خلال الجدول أعلاه أيضا نلاحظ وجود علاقة بين بعد معرفة المجهز والأداء التسويقي حيث قدر معامل الارتباط بينهما بـ 0.215 ومستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ارتباط بين معرفة المجهز والأداء التسويقي.
- ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين بعد معرفة المنافس والأداء التسويقي حيث قدر الارتباط بـ 0.201 ومستوى المعنوية 0.002 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي: يوجد ارتباط بين معرفة المنافس والأداء التسويقي.

#### المطلب الثالث: اختيار الفرضية الرئيسية الثالثة (علاقة التأثير)

$H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي.

$H_1$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي.

لاختبار هذه الفرضية ومدى صحتها تم الإعتماد على الانحدار الخطي البسيط. أين تكون معادلة الانحدار مصاغة بالشكل التالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

حيث أن  $Y$ : تمثل المتغير التابع وهو الأداء التسويقي.

$X$ : تمثل المتغير المستقل وهو المعرفة السوقية.

$\alpha$ : تمثل ثابت الانحدار.

$\beta$ : تمثل معامل الانحدار.

وهذه العلاقة تعني أن الأداء التسويقي هو دالة للقيمة الحقيقية للمعرفة السوقية الكلية (بأبعادها مجتمعة). والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (43): نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	7.817	4	1.954	287	0.082	5.391	0.000
الخطأ	87.364	241	0.363				
المجموع	95.181	245					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.287، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط مقبولة مقدرة ب: 28.7% بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي وهي أكبر من مربع الارتباط (معامل التفسير) الذي يساوي (0.082). وهذا يبرز أن المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة لا تفسر إلا ما نسبته: 8.2% فقط من التباين والتغير في الأداء التسويقي، وهي نسبة ضعيفة جدا وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة القطاع المدروس (الوكالات السياحية). والنسبة المتبقية الكبيرة تعود إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة.

و بما أن مستوى الدلالة قدر ب (0.000) أقل من مستوى الدلالة الحرج، فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمعرفة السوقية على الأداء التسويقي. (وإن كان هذا الأثر قليل).

#### اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

سوف نختبر الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لأن الانحدار المتعدد يأخذ بعين الاعتبار الارتباطات والتأثيرات بين المتغيرات المستقلة نفسها وليس فصل هذه التأثيرات كما في حالة دراستها بشكل فردي (الانحدار البسيط)، وهذا أقرب للواقع خاصة في حالة الدراسات الإنسانية، لذلك فإن الإختبار المتعدد بشكل عام يكون أكثر قوة من الناحية الإحصائية ويقلل نسبة الخطأ الذي يمكن حدوثه في حالة عدم رفض الفرضية الصفرية وهي في الحقيقة صحيحة<sup>(1)</sup>.

ففي الانحدار المتعدد تصبح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وفق المعادلة التالية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

حيث أن:

Y : تمثل المتغير التابع الأداء التسويقي.

$\alpha$  : تمثل ثابت الانحدار.

$\beta_1 \dots \beta_4$  : تمثل معاملات الانحدار.

$X_1 \dots X_4$  : تمثل المتغيرات المستقلة.

(1) حمزة محمد دودين، (2013): التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص158.

و سوف نقوم بتحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج (Stepwise)، بحيث أن هذه الطريقة تعمل على إدخال المتغير المستقل من له أعلى ارتباط بالمتغير التابع، والمتغير الثاني الذي يتم إدخاله هو من له أعلى ارتباط جزئي، ولكن بعد إدخال المتغير الثاني يتم تقويمهم معاً، ويمكن إخراج أي منهما، وهكذا يدخل المتغير الثالث ويتم التقويم للمتغيرات الداخلة من جديد وفي كل مرة يمكن إخراج بعضها حتى نصل إلى تحديد المعادلة النهائية للمتغيرات.<sup>(1)</sup>

و قبل ذلك نقوم باختبار الارتباط الخطي المتعدد للبواقي ( Multicollinearity ) بين أبعاد المعرفة السوقية بهدف التأكد من عدم وجود هذه المشكلة (الإرتباط الخطي بين البواقي بين أبعاد المعرفة السوقية)، وذلك بالإعتماد على اختبار معامل تضخيم التباين VIF (Variance Inflation Factor) وعلى التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة.

وهذا ما يوضحه الجدول الموالي قيم التسامح وقيم معامل تضخيم التباين VIF للمتغيرات المستقلة وهذا للتأكد من عدم وجود مشكلات متعلقة بوجود ارتباطات عالية بين هذه المتغيرات.

الجدول (44): قيم التسامح وقيم معامل تضخيم التباين VIF للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	قيمة التسامح	قيمة VIF
معرفة الزبون	0.761	1.314
معرفة المنتج	0.743	1.345
معرفة المجهز	0.737	1.357
معرفة المنافس	0.910	1.099

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول بأن كل قيم التسامح للمتغيرات الأربعة أكبر من حد التسامح (0.01)، كما أن قيم VIF أقل من 5. وبالتالي يمكن القول أن جميع القيم مقبولة إحصائياً ومنه نستنتج أنه لا توجد مشكلة متعلقة بوجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة، وهذا ما يجعل نتائج نموذج الانحدار أكثر دقة.

ولاختبار الفرضيات الفرعية قمنا بتحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المعرفة السوقية والذي تلخص نتائجها في الجدول التالي:

(1) حمزة محمد دودين، المصدر سبق ذكره، ص175.

الجدول (45): يوضح نتائج الانحدار الخطي المتعدد.

أبعاد المعرفة السوقية	A	الخطأ المعياري	BETA	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.589	0.520	-	3.057	0.002
معرفة الزبون	-0.003	0.103	-0.002	-0.027	0.978
معرفة المنتج	0.203	0.110	0.132	1.843	0.066
معرفة المجهز	0.159	0.097	0.118	1.640	0.102
معرفة المنافس	0.150	0.061	0.159	2.454	0.015

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن اختبار تحليل الانحدار المتعدد أظهر أن الأبعاد الثلاثة (معرفة الزبون، معرفة المنتج ومعرفة المجهز) جاءت معاملات إنحدارها غير دالة معنويًا لأنها فاقت مستوى الدلالة الحرج (0.05)، حيث قدرت مستويات دلالتها على التوالي بـ (0.978، 0.066، 0.102). وبالتالي فهي لا تؤثر ولا تساهم في تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية عينة الدراسة. علما أن إشارة Beta لمعرفة الزبون جاءت سالبة. وبالتالي نلاحظ أن بعد معرفة المنافس فقط هو الذي يؤثر في تحسين الأداء التسويقي، لأن مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ: 0.015 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج. كما أن قيمة المعلمة توضح تأثير المتغير المستقل المتمثل في بعد معرفة المنافس على الأداء، حيث كلما زادت معرفة المنافس بوحدة واحدة زاد الأداء التسويقي بـ: 0.061 وحدة. وهو تأثير بسيط.

و عموما لوحظ أن أبعاد المعرفة السوقية كلها تؤثر على تحسين الأداء التسويقي تأثيرا بسيطا، في حين هناك بعض الأبعاد (معرفة الزبون، معرفة المنتج ومعرفة المجهز) لا تؤثر في الأداء التسويقي. من خلال ما أظهرته نتائج الانحدار المتعدد.

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بمعرفة الزبون:

$H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمعرفة الزبون على الأداء التسويقي.  
 $H_1$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمعرفة الزبون على الأداء التسويقي.  
 بما أن sig المحسوبة تساوي 0.978 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_0$  والقائلة: " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمعرفة الزبون على الأداء التسويقي".

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بمعرفة المنتج:

$H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمعرفة المنتج على الأداء التسويقي.  
 $H_1$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمعرفة المنتج على الأداء التسويقي.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن قيمة sig المحسوبة لمعرفة المنتج تساوي 0.066 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية العدمية  $H_0$  القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء معرفة المنتج في تحسين ودعم الأداء التسويقي.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بمعرفة المجهز:

$H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمعرفة المجهز على الأداء التسويقي.  
 $H_1$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمعرفة المجهز على الأداء التسويقي.

تظهر نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير لبعده معرفة المجهز على الأداء التسويقي بالنظر إلى قيمة sig المحسوبة التي قدرت بـ 0.102 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية العدمية  $H_0$  القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده معرفة المجهز في تحسين ودعم الأداء التسويقي.

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بمعرفة المنافس:

$H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمعرفة المنافس على الأداء التسويقي.  
 $H_1$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمعرفة المنافس على الأداء التسويقي.

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن هناك تأثير دال إحصائياً لبعده معرفة المنافس على الأداء التسويقي، حيث بلغت قيمة sig المحسوبة 0.015 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ . القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده معرفة المنافس في تحسين ودعم الأداء التسويقي.

وبالتالي وبناء على النتائج المستخلصة من الجدول رقم ( ) فإننا نقبل الفرضيات الفرعية العدمية الثلاث الأولى الخاصة بأبعاد المعرفة السوقية المتمثلة في: معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المجهز، ونقبل الفرضية البديلة الخاصة بالبعد الرابع (معرفة المنافس) والتي تنص على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لبعده معرفة المنافس على الأداء التسويقي.

و لأننا لاحظنا أن المعرفة السوقية تؤثر على الأداء التسويقي من خلال إختبار الانحدار البسيط، وبما أن الإنحدار المتعدد أظهر عدم وجود تأثير للأبعاد الثلاث الأولى (معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المجهز)، ووجود أثر بسيط لبعده معرفة المنافس. وهذا ما دفعنا إلى اللجوء إلى إختبار الانحدار الخطي المتدرج لمعرفة أفضل النماذج المقترحة تأثيراً على الأداء التسويقي. والنتائج نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (46): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد المعرفة السوقية على الأداء التسويقي.

رقم النموذج	النموذج	A	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة
1	الثابت	2.505	0.357	-	7.025	0.000
	معرفة المجهز	0.291	0.084	0.215	3.445	0.001
2	الثابت	2.198	0.377	-	5.835	0.000
	معرفة المجهز	0.233	0.087	0.172	2.668	0.008
	معرفة المنافس	0.144	0.061	0.152	2.359	0.019

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه أن اختبار الانحدار المتدرج اقترح نموذجين للدراسة بناء على المعطيات المدخلة.

النموذج الأول: شمل بعداً واحداً من أبعاد المعرفة السوقية وهو معرفة المجهز والذي كان دال معنوياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث قدرت معنويته بـ 0.001.

**النموذج الثاني:** والذي ضم بعدين هما بعد معرفة المجهز وبعد معرفة المنافس واللذان أثرا على الأداء التسويقي وساهما في تحسينه. بحكم أن مستوى دلالتهم على التوالي قدرا ب(0.008 و0.019) وكلاهما أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وبالتالي فالنموذج الثاني هو الأفضل والمقبول وبذلك يمكننا كتابة معادلة الأداء التسويقي بالصيغة التالية:

$$Y = 2.198 + 0.233 x_3 + 0.144x_4$$

**المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (الفروق):**

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة للمعرفة السوقية تعزى إلى المعلومات الشخصية.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى المعلومات الشخصية.

لاختبار فرضية الفروق نستخدم تحليل التباين الأحادي (Anova 1 facteur) وذلك بغرض دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المعرفة السوقية) وتأثير المتغيرات الشخصية.

• **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات (إجابات) مسؤولي الوكالات السياحية حول المعرفة السوقية تعزى إلى متغير الجنس.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات (إجابات) مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى متغير الجنس.

**الجدول (47): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الجنس**

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المعرفة السوقية
0.349	0.881	0.096	1	0.096	بين المجموعات	
		0.109	244	26.589	داخل المجموعات	
			245	26.685	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، فإن قيمة مستوى الدلالة هي 0.349 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى لمتغير الجنس. وهو ما يشير إلى أن الجنس لا يؤثر في مستوى إدراك مسؤولي الوكالات السياحية للمعرفة السوقية.

• **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات (إجابات) مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى متغير السن.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات (إجابات) مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى متغير السن.

الجدول (48): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب السن

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المعرفة السوقية
0.347	1.106	0.120	3	0.361	بين المجموعات	
		0.109	242	26.324	داخل المجموعات	
		-	245	26.685	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة هي 0.347 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية التي تنص على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى لمتغير السن. وهو ما يشير إلى أن السن لا يؤثر على مدى إدراك مسؤولي الوكالات السياحية للمعرفة السوقية.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.  
 $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

الجدول (49): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	مصدر التباين	المعرفة السوقية
0.805	0.329	0.036	3	0.108	بين المجموعات	
		0.110	242	26.577	داخل المجموعات	
		-	245	26.685	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، فإن قيمة مستوى الدلالة هي  $\text{sig} = 0.805$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى لمتغير المستوى التعليمي. وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف مستواهم التعليمي لديهم نفس التصورات حول المعرفة السوقية في الوكالات السياحية عينة الدراسة.

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي.

H<sub>1</sub>: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي.

الجدول (50): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب المنصب الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المعرفة السوقية
0.817	0.202	0.022	2	0.044	بين المجموعات	
		0.110	243	26.640	داخل المجموعات	
		-	245	26.685	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة هي  $\text{sig} = 0.817$  وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية تعزى إلى مناصبهم الوظيفية.

• اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H<sub>0</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات (إجابات) مسؤولي الوكالات السياحية حول المعرفة السوقية تعزى إلى متغير الأقدمية.

H<sub>1</sub>: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات (إجابات) مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى إلى متغير الأقدمية.

الجدول (51): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الأقدمية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المعرفة السوقية
0.794	0.344	0.038	3	0.113	بين المجموعات	
		0.110	242	26.572	داخل المجموعات	
		-	245	26.685	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، فإن قيمة مستوى الدلالة هي 0.794 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية حول المعرفة السوقية تعزى لمتغير الأقدمية. حيث أن الأقدمية لا تؤثر في مستوى إدراك مسؤولي الوكالات السياحية للمعرفة السوقية.

وبهذا يمكن القول بصحة الفرضية الرئيسية الرابعة وهذا بالنظر للجدول الخمس السابقة، والتي أظهرت [عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى للمعلومات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، والأقدمية)]

وبهذا يتضح أن هذه المتغيرات ليست ذات تأثير ولا تحدث فروقات في وجهة نظر أو رؤية مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية.

### المبحث الثالث: مناقشة النتائج.

إن الهدف من الدراسة هو الوقوف على واقع المعرفة السوقية لدى مسؤولي الوكالات السياحية بالولايات عينة الدراسة واطهار مدى تأثيرها ومساهمتها في دعم وتحسين الأداء التسويقي لهذه الوكالات. وعلى ضوء ما سبق ذكره فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وبناء على ذلك تم تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات إلى مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة، من أجل مساعدتهم في تحسين ادائهم والتحكم أكثر في أبعاد المعرفة السوقية كلها، وعدم إهمالها. وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مناقشة نتائج مدى أو درجة توفر المعرفة السوقية.

كان تقييم أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة في الوكالات السياحية عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام: (4.19) وبانحراف معياري قدره (0.33) وهو انحراف ضعيف يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول تقييمهم للمعرفة السوقية على مستوى الوكالات السياحية المدروسة. حيث قدرت نسبة التوفر بـ 83.8%.

وهذا إن دل فهو يدل على تمكن مسؤولي الوكالات من التحكم في مفهوم المعرفة السوقية والإحاطة بكل أبعادها، وهذا ما يسمح لهم بمجارية التغيرات البيئية من أجل ضمان الاستمرارية والبقاء في ساحة وحلبة التنافس. لينعكس ذلك في الأخير على أدائها التسويقي، الذي يكسبها مزايا تنافسية تمكنها من السيطرة والريادة في السوق الذي تنشط فيه.

كما أظهرت النتائج أن أعلى تقييم كان لبعد معرفة المنتج بمتوسط قدره (4.45) بدرجة عالية جدا، ثم جاء بعدها في المرتبة الثانية بعد معرفة الزبون، أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب معرفة المجهز. وجاء في آخر مرتبة بعد معرفة المنافس بمتوسط حسابي (3.83).

وفيما يلي تفصيل للنتائج الخاصة بكل بعد على حدى والتي رتبت تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كالآتي:

#### 1. بعد معرفة المنتج:

أظهرت النتائج أن هذا البعد احتل المرتبة الأولى من بين الأبعاد الأربعة بمتوسط حسابي مقدر بـ (4.45) درجة وهي درجة عالية جدا. بحيث أكد أفراد العينة من خلال اجاباتهم على فقرات الاستمارة على أن وكالاتهم تهتم بتقديم عروض واضحة بكل تفاصيلها لزبائنهم. كما تمتلك معرفة تفصيلية ودقيقة بالخدمات التي تتعامل بها في السوق السياحي، مع اهتمامها وتتبعها لكل التطورات الحاصلة في سوق خدماتها السياحية. وقد أكد مسؤولو الوكالات على دراية موظفوها بكل الخدمات المعروضة، وكذا تحكمهم في كل مراحل الخدمة المقدمة. إضافة إلى مراعاة اقتراحات الزبائن وحاجاتهم من أجل تحسين خدماتها.

#### 2. بعد معرفة الزبون:

والذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.29) وبناء على ذلك منح الدرجة العالية جدا، والملاحظ أن أهم ما لوحظ في تركيز هذا البعد هو سعي الوكالات عينة الدراسة بمسؤوليها إلى إقامة وتطوير علاقات طويلة الأجل مع زبائنهم، وكذا اهتمام الوكالات وتركيز جهودها حول معرفة الحاجات الحالية والمستقبلية لزبائنهم من أجل تلبيةها. إضافة إلى سعيها المستمر إلى تحسين خدماتها تحسبا للتغيرات التي قد تطرأ

في أدواق زبائننا، وكذا استخدامها لقنوات إتصال مفتوحة مع زبائننا للتعرف على استفساراتهم وملاحظاتهم حول خدماتها. مع قيام هذه الوكالات باستقصاء آراء الزبائن بعد كل معاملة.

### 3. بعد معرفة المجهز:

جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب(4.19) وبدرجة توفر عالية، وهي تدل على أهمية معرفة هذا البعد وهو المجهز، حيث اتجهت تصورات أفراد العينة بدرجة أولى إلى مراعاتها لجودة الخدمة عند اختيارها للمجهز وكذا اهتمامها بالخدمات الإضافية التي قد يقدمها المجهز للوكالة. مع حرصها على إقامة وتنمية علاقات طويلة الأجل مع مصادر التجهيز التي تتعامل معها، طبعاً من أجل الاستفادة من المزايا المترتبة عن ذلك. ويراعي أيضاً مسؤولو الوكالات السياحية عند اختيارهم للمجهز درجة تقدمه الفني وكذا الأسعار المقدمة من طرفه إضافة إلى إستقرار العلاقات معه.

### 4. بعد معرفة المنافس:

و الذي بالرغم من حصوله على المرتبة الأخيرة إلا أنه توفر لدى مسؤولي الوكالات السياحية بدرجة كبيرة. بمتوسط حسابي قدر ب(3.83). وهذا يعني مدى وعي المسؤولين بأهمية هذا البعد، لأنه فعلاً يخلق الفرق بالمقارنة مع المنافسين. فمعرفة المنافس تسمح لهم بمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين من أجل استغلال أفضلها وتقادي أسوأها والعمل على تحويلها إلى فرص سانحة تمنحها الاستمرارية وتمكنها من اكتساب مزايا تنافسية. وبالتالي التميز عليهم في مجالات عدة بالاعتماد على البحث والتطوير الذي يساعد على إدامة الميزة التنافسية.

## المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة معنويًا بين المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة والأداء التسويقي حيث بلغ معامل الارتباط (0.274) وفيما يلي تفصيل لكل بعد من أبعاد المعرفة السوقية.

- هناك علاقة ارتباط بين بعد معرفة الزبون والأداء التسويقي حيث بلغ معامل الارتباط 0.126 ومستوى الدلالة 0.049 وبما أن مستوى الدلالة أصغر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباط بين معرفة الزبون والأداء التسويقي.
- وجود علاقة بين بعد معرفة المنتج والأداء التسويقي حيث قدر معامل الارتباط فيها بـ 0.190 وبمستوى الدلالة 0.003 وهو أقل من 0.05 (مستوى المعنوية) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها: وجود علاقة ارتباط بين معرفة المنتج والأداء التسويقي.
- نلاحظ وجود علاقة بين بعد معرفة المجهز والأداء التسويقي حيث قدر معامل الارتباط بينهما بـ 0.215 ومستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ارتباط بين معرفة المجهز والأداء التسويقي.
- علاقة ارتباط بين بعد معرفة المنافس والأداء التسويقي حيث قدر الارتباط بـ 0.201 ومستوى المعنوية 0.002 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي: يوجد ارتباط بين معرفة المنافس والأداء التسويقي.

## المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بالأثر بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي.

أظهرت نتائج إختبار فرضية التأثير أن المعرفة السوقية بأبعادها مجتمعة لديها تأثير على الأداء التسويقي حيث كانت معادلة الانحدار المفسرة للأداء التسويقي للوكالات السياحية عينة الدراسة كما يلي:

$$\text{الأداء التسويقي} = 1.589 + 0.150 \text{ المعرفة السوقية.}$$

و الملاحظ أن قيمة الثابت كبيرة، وهذا يعني أنه في غياب المعرفة السوقية وبحضور عوامل أخرى لا يشملها النموذج الحالي للدراسة، فالأداء التسويقي يتحقق بدرجة (1.589).  
و للتعرف أكثر على أثر كل بعد من أبعاد المعرفة السوقية على الأداء التسويقي أظهرت نتائج الاختبار للفرضيات الفرعية الأربعة ما يلي:

- بعد معرفة الزبون لا يؤثر على الأداء التسويقي.
- بعد معرفة المنتج لا يؤثر على الأداء التسويقي.
- بعد معرفة المجهز لا يؤثر على الأداء التسويقي.
- بعد معرفة المنافس هو البعد الوحيد الذي يؤثر على الأداء التسويقي.

#### المطلب الرابع: مناقشة النتائج المتعلقة بالفروق.

أظهرت نتائج الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المستجوبين حول المعرفة السوقية تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

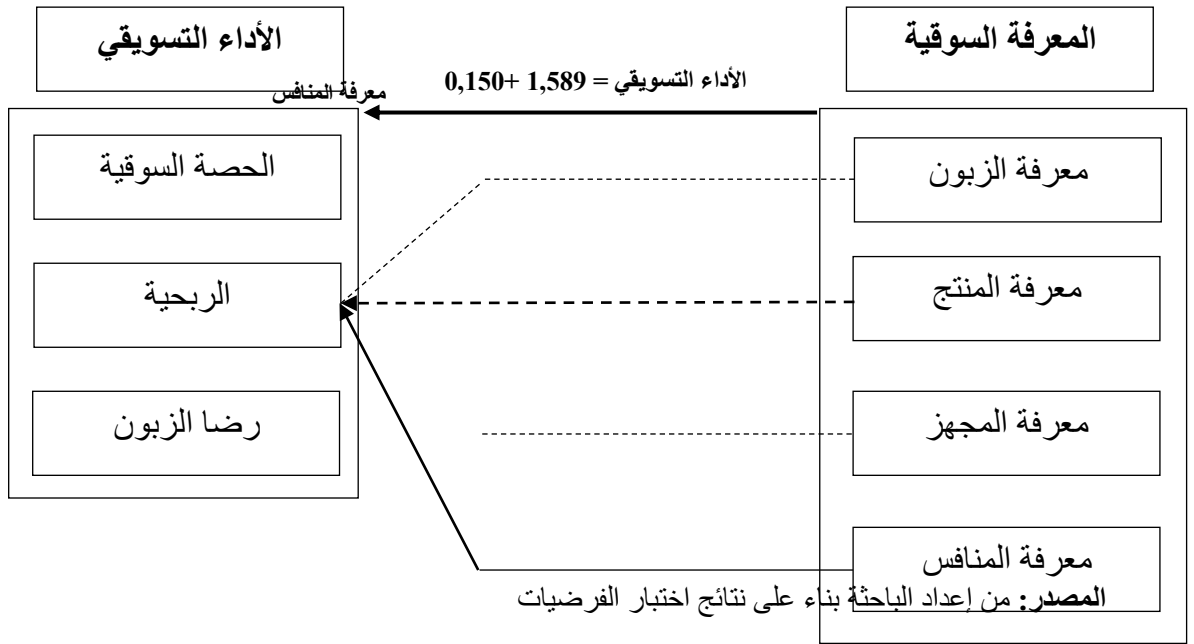
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى لمتغير السن.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) في تصورات مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة حول المعرفة السوقية تعزى لمتغير الأقدمية في الخدمة.

#### خلاصة الفصل:

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة الحالية في دراسة أثر المعرفة السوقية على دعم وتحسين الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات النشطة في قطاع السياحة، ولأجل تحقيق ذلك تم تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة

لمعرفة درجة توفر المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة لدى مسؤولي الوكالات السياحية المتواجدة على مستوى الشمال الشرقي الجزائري، ومدى تأثيرها على مستوى الأداء التسويقي ومساهمتها في تحسينه. لذلك تم اختبار الفرضيات المصاغة لتجيب على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها. و الشكل الموالي يلخص نتائج إختبار الفرضيات:

الشكل (28): يوضح نتائج إختبار الفرضيات وفق نموذج الدراسة.



من أهم النتائج المستخلصة من اختبار الفرضيات ما يلي:

- تتوفر المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة لدى مسؤولي الوكالات السياحية عينة الدراسة بدرجة عالية.
- هناك علاقة ارتباطية بين المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة مع الأداء التسويقي.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمعرفة السوقية بأبعادها مجتمعة على الأداء التسويقي.
- ومن خلال الاختبار الفردي لأثر أبعاد المعرفة السوقية على الأداء التسويقي إتضح أن:
  - معرفة الزبون لا تؤثر في الأداء التسويقي.
  - معرفة المنتج لا تؤثر في الأداء التسويقي.
  - معرفة المجهز لا تؤثر في الأداء التسويقي.
  - معرفة المنافس هو البعد الوحيد الذي يؤثر في الأداء التسويقي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى إلى المعلومات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي والأقدمية في الخدمة).



الخاتمة

A large, empty rounded rectangular box with a black border, positioned below the text. It is intended for the user to write the conclusion of the document.

يعد التحول من الإقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد المعرفي وتحديات العصر القائم على ثورة الإتصالات والتكنولوجيات الحديثة، تمهيدا لثورة جديدة ومهمة في المجال التسويقي والتي شككت في إمكانية مواكبة الفكر التسويقي التقليدي لإستراتيجيات عصر العولمة والقائمة على الإفتاح التكنولوجي، الذي أصبح بمثابة المحرك والدافع للمؤسسات التي ترغب في الإستمرار في السوق.

و بالنظر للمتغيرات التي تطرأ في البيئة التسويقية للمنظمات وبالنظر لتنامي المعارف التسويقية التي أصبحت تعتبر أن الزبون هو محور النشاط التسويقي وعملياته. بات لزاما على المؤسسات التي ترغب في التنافس معرفة والتحكم في أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة (المفاهيم والأنشطة) من أجل ايجاد الجديد من المنتجات، التي يتم من خلالها إرضاء الزبون ومحاولة الوصول لولائه بترسيخ صورة العلامة والمؤسسة في ذهنه. الذي سينعكس بالضرورة إيجابا على أدائها في السوق.

على ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة يوصى بالاهتمام بكل بعد من أبعاد المعرفة السوقية وذلك من خلال:

- ضرورة اهتمام مسؤولي الوكالات السياحية بكل أبعاد المعرفة السوقية وذلك من خلال القيام ببحوث ودراسات تسويقية واقعية.

- إن امتلاك المعرفة السوقية سيؤدي إلى زيادة قدرة الوكالات على اتخاذ القرارات المناسبة.

- ضرورة اهتمام مسؤولي الوكالات السياحية ببعدها معرفة المنافس (الذي جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة التوفر) بالرغم م أنه البعد الوحيد الذي أحدث أثرا في الأداء التسويقي، حسب عينة الدراسة، لأن تحليل وفهم طبيعة عمل المنافسين وإستراتيجياتهم سوف يقدم لها رؤية مستقبلية عن التحركات المتوقعة للمنافسين.

- كما أن زيادة حدة المنافسة في السوق السياحي وازدياد حركة الابتكارات والاكتشافات أدى إلى ظهور الوكالات القائدة في السوق. مما توجب على الوكالات الأخرى مراعاة الاعتبارات التنافسية المفروضة من الوكالات المنافسة.

- بالرغم من وجود أثر وان كان ضعيفا للمعرفة السوقية بأبعادها المختلفة ومساهمته في تحسين الأداء التسويقي الا أن ذلك غير كافي. حيث يجب الاهتمام أيضا بكل مؤشرات قياس الأداء التسويقي الأخرى التي لم يتم تناولها في نموذج الدراسة.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة لم تغط جميع الأبعاد، لذا فقد أبققت المجال مفتوحا أمام دراسات أخرى لتتناول أبعادا جديدة ذات صلة بمتغيرات الدراسة. كما تفتح المجال أيضا لدراسات وطنية أوسع ومتغيرات أشمل لتحقيق فائدة للوكالات السياحية المدروسة ومؤسسات أخرى.

### التوصيات:

يركز هذا الجزء على عرض مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تم استخلاصها بناء على النتائج المتوصل إليها والتي تخص المعرفة السوقية بأبعادها وكيفية مساهمتها في تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية عينة الدراسة، ولعل أهم هذه التوصيات ملخصة في النقاط التالية:

• ضرورة الإهتمام بكل أبعاد المعرفة السوقية لأن لكل بعد تأثيره الخاص على الأداء التسويقي. فبالرغم من التأثير الوحيد والضعيف لبعدها معرفة المنافس، الا أن هذا لا يمنعنا من التأكيد على عدم إهمال أي بعد، لأن ذلك سيكلف المؤسسة تكاليف مادام لم يحقق إيراد.

• ضرورة اهتمام الوكالات السياحية بالولايات المدروسة بمعرفة المنافس (و وذلك من خلال تحسين الوسائل الحالية وتطوير وسائل جديدة لمعرفة الاستراتيجيات المتبعة من طرف الوكالات المنافسة، إضافة إلى التقييم الدوري لنقاط قوة وضعف المنافسين وتطوير قدرات جديدة للاستجابة والاستفادة من الفرص السوقية.

- ضرورة اهتمام مسؤولي الوكالات السياحية المدروسة بمعرفة الزبون عبر التركيز على زيادة معرفة حاجاتهم ورغباتهم من أجل تلبيةها وبالتالي كسبهم وضمّان ولائهم وهذا ما ينعكس على أدائها الجيد وبالتالي الاستمرار في سوق المنافسة الشرسة.
- وتعود أهمية بعد معرفة الزبون لأنه صاحب القرار الفاصل في نجاح الخدمات المعروضة وتلبيةها لحاجاته ورغباته هو الأساس. وبناء على ذلك يجب استباق معرفة الحاجات والرغبات الدفينة، حيث لا يكفي تقديم الخدمات وان كانت ذات جودة قبل التطرق لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن من أجل تلبيةها. وكذا الحفاظ على الزبائن لأكبر فترة ممكنة، ولما لا ادامتها من أجل الحصول في الأخير على مزايا تنافسية.
- ضرورة اهتمام مسؤولي الوكالات السياحية ببعد معرفة المنتج..
- اهتمام مسؤولي الوكالات السياحية ببعد معرفة المجهز
- من أجل تقديم خدمات ذات جودة والتي تقترن اقترانا كبيرا بطبيعة المجهزين الذين يعتمد عليهم في تقديم الخدمات لأن جودة الخدمة المقدمة نابعة من جودة المجهزين الذين يساهمون بدرجة كبيرة في تلبية حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم.
- ضرورة تركيز الوكالات السياحية على زيادة وتعزيز حصصها السوقية من خلال تعديل المنتجات بشكل يتماشى مع أسعارها.
- يجب أن تولي الوكالات اهتماما بكيفية بناء قاعدة ولاء قوية بين الزبائن وصورتها.
- ضرورة قيام الوكالات السياحية بالتركيز على تزويد الزبائن بقيمة أعلى من المستوى الحالي لأنها أحد أهم العوامل المؤثرة في الحفاظ عليهم كتنوع عروضها أو تخفيض أسعارها وتحسين خدماتها.

### حدود البحث:

تجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية قد سلطت الضوء على دراسة أثر المعرفة السوقية في دعم وتحسين الأداء التسويقي، وهو موضوع يستحق المزيد من البحث والدراسة مستقبلا، لأنه مهما حاول الإنسان الإتقان فلن يفلح في ذلك لأمر ومتغيرات خارجة على النطاق. ويبقى المجال مفتوح أمام افاق البحث، حيث يمكن تناول نفس الموضوع وبتغيير البيئة ستتغير النتائج المتوصل إليها.

## قائمة المراجع



## باللغة العربية:

### الكتب:

- 1- أحمد سعيد بامخرمة، (1994): اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية.
- 2- أحمد عبد النبي الطائي (2006)، أصول السياحة ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 3- أحمد محمود مقابلة (2007)، صناعة السياحة، ط1، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- اسماعيل حمد السيد(1999): الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 5- أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي(2013): إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
- 6- إياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير(2014): قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن .
- 7- البرواري نزار عبد المجيد رشيد، (2013): التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 8- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، (2000): تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- البكري ثامر ياسر(2000): ادارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
- 10- ثابت عبد الرحمان إدريس(2005)، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 11- حسين عجلان حسن (2007): استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- حسين علي، (2000): الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للاستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، سوريا.
- 13- حمزة محمد دودين، (2013): التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- خالد بني حميدان، وائل محمد إدريس، (2009): الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- 15- درمان سليمان صادق، (2012): التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 16- ربحي محمد عليان(2008)، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 17- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم (2000)، "أساليب البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- 18- رضوان محمود العمر(2007): التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الأردن.
- 19- الرفاعي، عبد العزيز محمود، (2006): إدارة سلاسل التوريد، ط1، دار عين الشمس: القاهرة، مصر.
- 20- روجر كلارك، (1994): ترجمة فريد بشير طاهر:اقتصاديات الصناعة، دار المريخ، السعودية.
- 21- زهير ثابت(2001): كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار الطباعة والنشر والتوزيع،مصر.

- 22- زويلف مهدي حسن(2004): إدارة الشراء والتخزين من منظور كمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن.
- 23- زيد منير عبوي (2007)، " فن إدارة الفنادق والنشاط السياحي"، ط1، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 24- السعيد رجال، 2013 "الإحصاء الوصفي ، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر.
- 25- سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد(2005):"نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 26- السيد اسماعيل محمد، (2000): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 27- السيفو وليد إسماعيل، أبو بكر عبد أحمد، الرفاعي غالب عوض، (2010): أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال وتطبيقاتها في العلوم المالية والإدارية والإقتصادية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- 28- صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب(2008): الإدارة الاستراتيجية-مدخل تكاملي-دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- 29- الصميدعي محمود جاسم ويوسف عثمان ردينة، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن.
- 30- طارق طه(2008): إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- 31- عامر إبراهيم قنديجي، 2012:"منهجية البحث العلمي"، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع .
- 32- عبد الحميد المغربي(2009): بطاقة الأداء المتوازن-المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- 33- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور(2012): مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعجاز العلمي للنشر والتوزيع، الأردن.
- 34- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي،(2009): مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 35- عبد السلام أبو قحف، (2003): كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، مصر.
- 36- عبد السلام أبو قحف،(2007): اقتصاديات الأعمال، الطبعة4، المكتب المعرفي الحديث: الاسكندرية، مصر.
- 37- عبد الفتاح المغربي (2002): نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر.
- 38- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، (1997): الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 39- عبد اللطيف محمود مطر، (2007): إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 40- عصام الدين أمين أبو علفة، (2002): التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيقية)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
- 41- عصام حسن السعدي، (2009): إدارة مكاتب وشركات السياحة والسفر، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 42- علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، (2007): التسويق المعاصر، الطبعة 1، الدار الجامعية: مصر.

- 43- علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، (2011): المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 44- علاء فرحان طالب وآخرون، (2012): إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن.
- 45- علاء فرحان طالب،أميرة الجنابي،(2009): إدارة المعرفة(إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 46- علي السلمي، (2002): إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 47- علي فلاح الزعبي(2009):إدارة التسويق(منظور تطبيقي استراتيجي)،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 48- فريد النجار(2004): إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر.
- 49- فليح حسن خلف (2007)، إقتصاد المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن.
- 50- فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل: إدارة التسويق (المفاهيم، التطبيق وتطوير الأداء) دار النهضة العربية، مصر.
- 51- كاظم جاسم العيساوي(2008): الإقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- 52- لحسن عبد الله باشيوة وآخرون(2013): التميز المؤسسي، مدخل الجودة وأفضل الممارسات، مبادئ وتطبيقات،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 53- لمياء حنفي، (2011): مقدمة عن شركات السياحة ووكالات السفر،دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- 54- ماهر عبد العزيز توفيق(2008)، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- 55- محمد أحمد عوض، (2004): الادارة الاستراتيجية، الاصول والأسس العلمية،الدار الجامعية،الاسكندرية، مصر.
- 56- محمد الزيادات، (2008): إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 57- محمد الصيرفي، (2005): إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 58- محمد جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد (2007): إدارة التسويق-التحليل، التخطيط والرقابة- دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 59- محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر.
- 60- محمد سلطان(2003): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر.
- 61- محمد صالح المؤذن، (2008): مبادئ التسويق، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 62- محمد عبد الله العوامرة (2012): بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 63- محمد عواد الزيادات(2008): اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن.
- 64- محمد فريد الصحن، نبيلة عباس(2004): مبادئ التسويق، الدار الجامعية للنشر، مصر.
- 65- محمد محمد إبراهيم، (2011): إدارة التسويق في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية، الدار الجامعية، مصر.

- 66- محمود جاسم محمد الصميدعي(2010): إستراتيجيات التسويق(مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 67- محمود مهدي البياتي ( 2005): تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 68- محي محمد مسعد: الإطار القانوني للنشاط السياحي والفندقي، المكتب العربي الحديث، مصر.
- 69- مؤيد السالم، (2014)، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، لبنان .
- 70- مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أحمد، (2003): أساسيات اقتصاديات الأعمال، دار المناهج، عمان، الأردن.
- 71- ناجي معلا، (2008): إدارة التسويق-مدخل متكامل-دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 72- ناجي معلا، (2010): خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل، طبعة اولى، ناشرون وموزعون، عمان الأردن.
- 73- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم(2007): الادارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- 74- نبيل مرسي خليل(1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر.
- 75- نجم عبد الله الحميدي واخرون،(2005): نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 76- نجم عبود نجم، (2003): إدارة الابتكار (المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 77- نعيم ابراهيم الظاهر(2009): ادارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.
- 78- نعيم الظاهر، سراب إلياس(2007)، مبادئ السياحة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 79- هاني حامد الضمور(2005): تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 80- هيثم علي حجازي (2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار رضوان للنشر والتوزيع، الأردن.
- 81- يسرى دعيس(2002)، السلوك الاستهلاكي للسائح في ضوء واقع الدول المتقدمة والنامية ط1، البيطاش للنشر والتوزيع، مصر.

#### المجلات و المؤتمرات:

- 1- أحمد امجدل (2011): الإبتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، العدد 10.
- 2- إلهام يحيأوي ( 2007 ): الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-، مجلة الباحث، جامعة ورقلة.
- 3- أوسو خيرى علي(2010)، " دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك"، تنمية الرافدين، العدد97، المجلد32، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 4- باسم مكحول، نصر عطباني(2004): التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)المجلد12، العدد2.
- 5- البكري، ثامر ياسر(2004)، "إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.

- 6- بلال جاسم القيسي، (2013): دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، العدد73، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- 7- خليل مرعي(2014): دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة أسياسيل في الموصل، *مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مجلد4، عدد1، العراق.
- 8- الربيعاوي سعود حمود جثير، الشويلي حيدر عبد الواحد(2014)، "أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي-دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد20 العدد76.العراق
- 9- الربيعي ل س وآخرون، (2014): أثر معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي في المصارف العراقية، *مجلة الدراسات للعلوم الإدارية*، المجلد 41، العدد2.
- 10- رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي(2010) المعرفة التسويقي واستدامة الميزة التنافسي- دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، *تنمية الرافدين*، العدد100، مجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 11- صالح بن نوار،(2006): فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، جامعة قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة.
- 12- عبد الملوك مزهودة (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد الأول، جامعة بسكرة.
- 13- عدنان كاظم جواد(2003): "أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء"، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، المجلد6، العدد2.
- 14- غالب محمد البستجي(2011): أثر كفاءات نظام المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الأردنية، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، العدد 9، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 15- غسان عيسى، إبراهيم العمري،(2009): دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، *أبحاث اقتصادية وإدارية*، العدد6، الأردن.
- 16- فارس محمد فؤاد النقشبندي، (2015): تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
- 17- ماجد جودة سالم(2010): استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مصنع نسيج الديوانية) *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد12، العدد2.
- 18- نضال عمر زلوم وآخرون، (2010): أثر مستوى تطبيق التدقيق التسويقي على أداء الشركات الصناعية الأردنية، *مجلة الإقتصاد والمجتمع*، الأردن، العدد6.
- 19- النمر، درمان سليمان صادق، والملا حسن، محمد محمود حامد(2007)، "تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد3، العدد5.

#### الملتقيات:

- 1- أبو فارة يوسف أحمد، (2004): العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء، ورقة بحثية مقدمة في أعمال المؤتمر الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، الأردن.
- 2- أحمد بن محمد الغساني(2007) تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية، غرفة التجارة والصناعة، عمان، الأردن.

- 3- بوعشة مبارك (2008): إدارة المعرفة، مقارنة اقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة، الجزائر.
- 4- تامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان (2006): إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع ازبون لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة لأعمال المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
- 5- حيشاوي ليلي، (2010/2011): الإستثمار في السياحة كمنشأ مقنن، دراسة وكالات السياحة والأسفار، أعمال كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر.
- 6- درمان سليمان صادق (2011): دور العمليات التسويقية المبنية على المعرفة في تحسين الأداء التسويقي في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر.
- 7- سعد غالب ياسين، (2007): إدارة المعرفة، المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- 8- عبد الرزاق شحادة، (2005): مساهمة المعرفة التدقيقية في الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة في أعمال المؤتمر العلمي الدولي 5 (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) جامعة الزيتونة الاردنية.
- 9- هالة عبد الرحمان الرفاعي، التأثيرات الاجتماعية والثقافية للسياحة، الملتقى المصري للإبداع والتنمية مصر 1998.
- 10- هيثم علي حجازي، (2005): قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية- دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه نموذج لتوظيف ادارة المعرفة، ورقة بحثية مقدمة في أعمال الملتقى العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والبيئة الاقتصادية)، الأردن.
- 11- وفاء زكي إبراهيم، (2006) دور السياحة في التنمية الاجتماعية دراسة تقويمية للقرى السياحية، مصر.

#### الأطروحات:

- 1- أبو غنيم، أزهار عبد الزهرة (2007)، "المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات واثرها في الأداء التسويقي"، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية. العراق.
- 2- البطاينة، خالد عدنان عبد الرحيم (2008)، "أثر المعرفة السوقية لدى الزبائن نحو عناصر العلامة التجارية للأجهزة الخلوية في رضاهم عنها، دراسة استكشافية على عينة من مستخدمي أجهزة الخلويات في إقليم الشمال"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن
- 3- بن حمو نجاة، (2015/2016): إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال- دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك ببرج بو عريريج-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان.
- 4- الجبالي سمير موسى (2012): أثر نظم المعلومات وإدارة معرفة العميل على إدارة علاقة العملاء والإحتفاظ بهم في قطاع الخدمات، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 5- جريبي السبتي (2016/2017): سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة عنابة.

- 6- الجنابي، أميرة هاتف حداوي:(2006) " أثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- 7- زهرة زويد (2017): تقييم القدرة على الإبتكار من منظور تبني المعرفة، دراسة عينة مؤسسات القطاع الصيدلاني الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، جامعة عنابة.
- 8- سملاي يحضية، (2005): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة الجزائر.
- 9- صالح بن عبد الله الملحم، (2004): إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع السعودي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- 10- العمري غسان والعلي عبد الستار(2004)، "مفهوم خريطة المعرفة، دراسة استعراضية تحليلية"، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية العلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع ( إدارة المعرفة في العالم العربي)، عمان، الأردن.
- 11- لؤي صبحي دحبور(2010)، "دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 12- ليلي محمد وليد بدران،(2009-2008): تسويق الخدمات المصرفية لمحة عن واقع القطاع المصرفي السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق
- 13- محمد كايد محمد المجالي(2012): أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 14- محمد كايد محمد المجالي، (2012): أثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
- 15- محمد، خميس ناصر، (2006): أثر ادارة المعرفة في الابداع والتنافسية، دراسة تشخيصية مقارنة، رسالة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 16- ناصر شافي الدوسري، (2010): أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

#### القواميس:

- 1- ابن منظور(1988): لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، مجلد 12، بيروت .
- 2- المعجم الوسيط، ج1.

[www.almaany.com/ar/dict/ar\\_ar](http://www.almaany.com/ar/dict/ar_ar) /قاموس المعاني/المعرفة/

**LIVRE :**

- 1- Ahmed Tessa, Economie Touristique et Aménagement du Territoire, OPU, Alger.
- 2- Aloh KUMAN.RAI, (2003): Customer relationship management concepts and cases, PHI learning private limited, NewDelhi, seconde edition.
- 3- Annie Bartoli(1997) :Le management dans les organisations publiques, edition Dunod ,paris, France.
- 4- Berrah(2002) : Les indicateurs de performance :concepts et applications,Cépaduès editions,paris ,France.
- 5- Daniel RAY; (2001): Mesure et développer la satisfaction des clients, Paris, France.
- 6- Debra AMIDON, (2001): Innovation et management des connaissances, edition d'organisation, France.
- 7- Donnadiou, G (2003) : La performance globale : quels déterminants,quelle mesure,edition d'organisation,paris, France.
- 8- Froncoise Rossin (avec la collabiration de sandirine le riche), (2008) :Transfert des savoirs-strategie,moyens d'action,solution adaptées à votre organisation,la voisier, paris, France.
- 9- Gilles Ballmise(2003) : Knowledge Management et outils informatiques.
- 10- Gilles Ballmise, Gestion des connaissances-outils et applications du Knowledge Management.
- 11- Housel. Thomas and A. H. Bell (2001), Measuring and Managing Knowledge, Irwin, Newyork, McGraw. Hill.
- 12- Imed Boughzala, Jean Louis Ermine(2004) : Management des connaissances, paris, France.
- 13- I-Nonaka (1994) A Dynamic theory of organizational knowledge creation, organization science.
- 14- J.P BERNARD et al, (1999): Précis de marketing; edition nathan France.

- 15- J.P. Helfer, M.Kalika (2000) : Management Strategique et Organisation, Vuibert, Paris, France.
- 16- Jean Louis DUMOULIN, (1994): Client Satisfait l'entreprise gagnante, édition d'organisation, Paris, France.
- 17- Jean Noel KAPFERER, (2003): les marques capital de l'entreprise; édition d'organisation, Paris, France.
- 18- Jean Pierre et Michel Balfet (2007), Management du tourisme, 2éme Edition, Pearson Education, France.
- 19- Kotler Philip et Dubois Bernard, (2003), Management Marketing,11<sup>eme</sup> edition,pearson education,paris, France.
- 20- Kumar V, Reinartz WERNER, (2012): Customer Relationship Management concept, strategy and Tools, Springer, Second edition, New York.
- 21- Lendrevie jaques Levy Julian, London Denis(2003) : Marcator, 7<sup>eme</sup> édition, Edition Dollaz, Paris, France.
- 22- M.Porter(1999) :l'avantage concurrentiel, dunod, Paris.
- 23- Marie Fericeli.A et Bruno.S(1996) : Performance et Ressources Humaines, Edition Economica, paris, France.
- 24- Marquard.t, Michael.J. (2002): Building the learning, organization, Mastering the five elements for corporate learning.Dvid-block Publishing company,USA.
- 25- Maurice Pillet (2004) : Six Sigma :Comment l'appliquer, Edition d'Organisation, paris, France.
- 26- Mechael Porter(1980) : Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. USA, free press.
- 27- Oliver NETTER, Nigel HILL, (2000): Satisfaction client, Edition ESKA, Paris.
- 28- Peters.T et Waterman.R(1999) : Le prix d'excellance, les 8 leviers de la performance, Edition Dunod,paris, France.
- 29- Philip, Jestaz, JeanLuc aubert (2008) : Introduction à la gestion, Edition Dalloz, paris, France.

- 30- Pierre ALARD, Daniel DIRRINGER, (2002): la stratégie de relation client, Edition DUNOD, Paris, France.
- 31- Rainer et Cegielsk(2009), Introduction to Information Systems, 3rd Edition, John Wiley et Sons, INC .
- 32- René Charles Tisseyré(1999) : Knowledge Management-théorie et pratique de la gestion des connaissances, Serme Science, paris, France.

**Articles :**

- 1- Abdul Alem Mohamed, Basri BIN RASHID, (2012) : Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry, A framework proposal on the relationship among CRM Dimentions, Marketing capabilities and hotel performance, international review of management and Marketing, Vol2, N4.
- 2- Ahmed Bendjemil, (2004), »Performance des ressources humaines », papier presté dans un séminaire international sur « Développement des ressources humaines », faculté des sciences économiques et sciences de gestion, Ouergla.
- 3- Butle C.V.D, LIEVENS,A, et Moenart,RK,(2001), « Market Knowledge,Social Capital and obsorptive capacity, An Analysis of knowledge spillovers with in marketing departement,V.D. Butle@wharton.upenn.edu.
- 4- Butle, C. V. D, Lievens, A, et Moenart, R.K (2001) « Market Knowledge, Social Capital and obsorptive capacity. An Analysis of Knowledge, Spillovers with in marketing Departments.
- 5- Carneiro, Alberto, (2000), « How dose Knowkedge Management influence innovation and competitiveness », Journal of Knowledge Management, vol :4, n :2.
- 6- Carneiro, Alberto,(2000), « How dose Knowkedge Management influence innovation and competitiveness »,Journal of Knowledge Management,vol :4,n :2.

- 7- Carneiro, alberto, (2000) : "How Dose knowledge management influence innovation and competitiveness", Journal of knowledge Management, vol, n2.
- 8- De Luca, luigi et Aluahene-Gima Kwaku,(2007), « Market Knowledge Dimensiens and cross-functional collaboration :Examining the different routes to product innovation, performance», journal of marketing,vol :71.
- 9- De Toni.A and Tonchia, S(2001) : Performance Measurement Systems : Models, Characteristics and Measures, International Journal of Operations and Production management,vol 21.
- 10- Emlen.W.J (1958),”Let’s export marketing Know-How” Harvard Business Review.
- 11- G.S.DAIL (1994), The capabilities of market\_ driven organization , journal of marketing, october1994.
- 12- Gordon HUNTER, M(2009): Selected Reading on Information System, Information Science Reference, New York, USA.
- 13- Hallsworth, Bob (2004), Measuring and Managing Knowledge.
- 14- Kok et Vanzyl (2002), « The relationship between knowledge management and business intelligence and customer relationship management.
- 15- Lepak D.P et al(2007) : Value Creation and Value Capture : A Multilevel Perspective, Academy of Management Review, jan,Vol32,issue1.
- 16- Li Tiger, Calantone Rogerj, (1999), » The Impact of Market Knowledg Competence on new product, Advantage, Conceptualization and Empirical examination, Journal of Marketing, vol :01,n :62.
- 17- Li Tiger, Calantone Rogerj, (1999), » The Impact of Market Knowledg Competence on new product, Advantage, Conceptualization and Empirical examination, Journal of Marketing, vol :01, n :62.
- 18- Li, Tiger & Calantone, Rogerj,(1998), « The Impact of Market Knowledge Competence on new product advantage :conceptualization and empirical examination »,journal of marketing, vol :62,october

- 19- Matsuno, ken et Mentzer, John.T (2000), « The effects of strategy type on the Market Orientation-Performance Relationship» Journal of marketing, vol : 64.
- 20- Miller Kent, Bromiley Philip(1990): Strategic risk and corporate performance :an Analysis of Alternative Risk Measures,Academy of Management Journal,vol33,n4.
- 21- Milta, Debanjan et Golder, Peter (2002), »whise culture matters ? Near-Market Knowledge and its impact on Foreign Market Entry timing » journal if marketing research, vol: 39.
- 22- Murillo, M. Garcia et Annabi, H, (2002) « Customer Knowledge Management », Journal of the Operational Research Society, vol :53, n :8.
- 23- Noble, Charles.H, Sinha, Rajiv.K, et Kumar, Ajith,(2002) « Market Orientation and Alternative straegic orientations, A longituditinal Assessment of performance implications »,Journal of marketing.vol :66.
- 24- Oleg Curbatov et marie louyot-G(2011) : « Le 3D Knowledge marketing et la co-création dans le domaine des services intervention au colloque international organisé par CESEM, centre de recherche de HEM, et L'IAE LYON le marketing comme un point de repère, marrakeche le 8 et 9 décembre 2011
- 25- Petit larousse, (1990) ed, Librairie Larousse, Paris.
- 26- Probst. G (1998), Partial Knowledge Management :A model that work, Journal of knowledge management, vol :3,n :4.
- 27- Tim Ambler, Flora Kokkinaki, Stefano Puntoni and Debra Riley, (2001) : AssessingMarket Performance: The Current State of Metrics, Centre for Marketing Working Paper No. 01-903, London Business School. London.
- 28- Zack M.H.Mckenney JC, (1995) :Social Context and interaction in ongaig computer supported management group,July-August.
- 29- Zhang.Z(2011) : Customer Knowledge Management and the Strategies of Social Software, Business Process Management Journal, vol17, n1.

- 30- Zou et Cavusgil (2000): Abroad conceptualization of the global marketing strategy and it's effects on firm performance, journal of marketing, vol :66,n :4.

**Theses :**

- 1- Yoan Baizet(2004) : La gestion des connaissances en conception-application a la simulation numérique chez Reneaut-Dlec, these de doctorat.paris.  
[http //:pastel.paristech.org](http://pastel.paristech.org).cosulte le 18/3/2018.

## الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة باجي مختار - عنابة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبيان

في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، بعنوان:

أثر المعرفة السوقية في دعم الأداء التسويقي - دراسة ميدانية على  
بعض المؤسسات النشطة في القطاع السياحي-

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نتوجه إليكم سيدي، سيدتي بالشكر والتقدير راجية منكم حسن التعامل لإنجاح هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة أثر المعرفة السوقية (معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المجهز ومعرفة المنافس) في دعم الأداء التسويقي - دراسة ميدانية على بعض المؤسسات النشطة في القطاع السياحي- والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسويق وإستراتيجية من جامعة باجي مختار- عنابة. لذا نرجو منكم قراءة وملا هذه الإستمارة، مع العلم أنه سيتم التعامل مع كافة المعلومات التي تقدمونها بكل سرية، وتأكدوا أنها ستستعمل لأغراض علمية بحتة. شاكرة لكم حسن تعاونكم لما منحتموه لنا من وقت وجهد.

الباحثة: ضواوية سعيدة

أولاً: معلومات شخصية

الجنس:  أنثى  ذكر

السن:  أقل من 25  من 25-40  من 40-55  من 56 فما فوق

المؤهل العلمي: ثانوي  مهني  معي (تدرج)  جامعي (ما بعد التدرج)  المنصب

الوظيفي: مدير الوكالة  نائب المدير الوكالة  مسير

الأقدمية في الخدمة: أقل من 5 سنوات  من 5-10  من 11-15  من 15 سنة

موقع الوكالة: عنابة  قالمة  الطارف  سوق اهراس  سكيكدة  سنطينة

باتنة  أم البواحي

نوع الخدمات ( الأنشطة السياحية التي تقومون بها): حجز  لأشيرة  بيع تذاكر

رحلات منظمة  همرة  حج  احة داخلية  احة خارجية

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة فيما يخص فقرات المحور الثاني والثالث. (علما أن محايد يعني لا موافق ولا غير موافق).

ثانيا: أبعاد المعرفة السوقية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>أ - معرفة الزبون</b>					
					1-تركز الوكالة جهودها على معرفة الحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية لزبائنها.
					2-تسعى الوكالة إلى إقامة وتطوير علاقات طويلة الأجل مع زبائنها.
					3-تعتمد الوكالة على موظفين ذوي كفاءة، لديهم القدرة على التعامل مع مختلف أنواع الزبائن.
					4-تقوم الوكالة بالتحسين المستمر لخدماتها لمواجهة التغيرات التي تطرأ في أذواق زبائنها.
					5-تستخدم الوكالة قنوات إتصال مفتوحة ( أرقام هواتف، رسائل الكترونية....) مع زبائنها للتعرف على استفساراتهم وملاحظاتهم بخصوص خدماتها.
					6- تمتلك الوكالة قاعدة بيانات شاملة ودقيقة تخص زبائنها
					7-تعتمد الوكالة على مصادر متنوعة لجمع المعلومات عن زبائنها مثل: (الاتصال الشخصي، الانترنت، الهاتف، قواعد البيانات.....)
					8- تقوم الوكالة بجمع المعلومات عن الزبائن بشكل مستمر.
					9- تقوم الوكالة باستقصاء آراء الزبائن بعد كل معاملة.
<b>ب- معرفة المنتج</b>					
					10 - تمتلك الوكالة معرفة تفصيلية ودقيقة بالخدمات التي تتعامل بها في السوق السياحي.
					11 - تتحكم الوكالة في كل مراحل الخدمة المقدمة لزبائنها.
					12- تستفيد الوكالة إلى حد كبير من مقترحات زبائنها من أجل إجراء عمليات التحسين المستمر لخدماتها السياحية.

					13- تهتم الوكالة بالتطورات الحاصلة في سوق الخدمات السياحية.
					14- موظفو الوكالة على دراية بكل الخدمات التي تقدمها.
					15- تقدم الوكالة عروضاً واضحة بكل تفاصيلها لربائنها.
<b>ج- معرفة المجهز</b>					
					16- تمتلك الوكالة قاعدة معرفية جيدة بكل مصادر التجهيز الحالية والمحتملة.
					17- تسعى الوكالة إلى امتلاك مصادر التجهيز (استراتيجية التكامل العمودي الخلفي) لضمان حصولها على مجمل احتياجاتها بأفضل جودة وبأقل تكلفة وفي أنسب الأوقات.
					18- تحرص الوكالة على إقامة وتنمية علاقات طويلة الأجل مع مصادر التجهيز التي تتعامل معها.
					19- تعتبر الوكالة مصادر التجهيز التي تتعامل معها أهم مصدر للمعلومات عن السوق.
					20- تختار الوكالة المجهز الذي يتميز بدرجة من التقدم الفني.
					21- تراعي الوكالة عند إختيارها للمجهز الأسعار المقدمة من طرفه.
					22- تراعي الوكالة جودة الخدمة عند إختيارها للمجهز.
					23- تراعي الوكالة عند إختيارها للمجهز الموقع الجغرافي.
					24- تراعي الوكالة إستقرار العلاقات عند المجهز.
					25- تهتم الوكالة بمعرفة الخدمات الإضافية التي يقدمها المجهز.
<b>د- معرفة المنافس</b>					
					26 – للوكالة معرفة جيدة بالسياسات والإستراتيجيات التي تتبعها أو يمكن أن تتبعها الوكالات المنافسة.
					27- تسعى الوكالة إلى تحقيق التمايز لخدماتها مقارنة مع خدمات المنافسين من خلال دراسة السوق السياحي.
					28- الوكالة على اطلاع دائم ومستمر بالنشرات والتقارير الصادرة عن منافسيها من أجل التعرف على خططهم المستقبلية.
					29- تعتمد الوكالة على إطارات متخصصة وخبيرة في تحليل الموقف التنافسي للوكالات المنافسة لها الحالية والمحتملة.

					30- للوكالة القدرة على تشخيص وتحويل نقاط الضعف لدى المنافسين إلى فرص جديدة لها .
					31- تستطيع الوكالة معرفة مستوى التكنولوجيا المعتمدة من طرف المنافسين.
					32- للوكالة القدرة على تقليد عروض المنافسين.
					33- تستطيع الوكالة معرفة معدل فتح وكالات جديدة ومعدل غلق وكالات قديمة من مجال النشاط السياحي.
					34- تركز الوكالة على معرفة خدمات المنافسين وميزاتهم التنافسية.

ثالثا: الأداء التسويقي:

العبارات	أكبر بكثير	أكبر	لم تتغير ( مستقرة )	أقل	أقل بكثير
أ - الحصة السوقية					
35- الحصة السوقية لوكالتكم للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية.					
36- الحصة السوقية لوكالتكم مقارنة بالمنافسين					
ب- الربحية					
37- الأرباح المحققة من طرف وكالتكم للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية.					
38- الأرباح المحققة من طرف وكالتكم مقارنة بالمنافسين.					
ج - رضا الزبائن					
39- رضا الزبائن عن خدمات وكالتكم للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية.					
40- رضا الزبائن عن خدمات وكالتكم مقارنة بالمنافسين.					

نشكركم على تعاونكم.