



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس

دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجية التنافسية

تحت إشراف :

أ.د/ خليفة عابي

إعداد الطلبات:

- سحنون اسراء سيرين
- العمودي نور اليقين
- التجاني فاطمة الزهراء
- نصرات سلاف

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و التقدير

لله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وله الحمد والشطر على نعمه التي لا تعد ولا تحصى

بادئا ذي بدء نتقدم بالشكر و العرفان الى الأستاذة الدكتورة عابي خليفة على قبولها الاشراف على هذا العمل وعلى نصائحها القيمة و توجيهاتها السديدة و تشجيعها لنا على اكمال هذا العمل



بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا ، ماكنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء و الختام

اهدي هذا النجاح الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دتمتم لي سندا لا عمر له ،

الى من هي في الحياة حياة ، الى قدوتي الأولى و أعظم امرأة في العالم وصفك يحمل اللغة فوق ما تستطيع ...الى حبيبتي ماما

الى من اطلب منه نجمة فيعود حاملا لي السماء ، الى بطلي الوحيد و هديتي من الله الى من اضاهي به العالم كله ... الى حبيبي

بابا

فخورة كوني ابنتكما

الى شخصي المفضل دائما و ابدا (sarah kuşum) و الى سندي في الحياة (sahboush) ...الى اخوتي حفظهم الله

سدد خطاهم

الى جدي العزيز و الى التي رحلت من الدنيا و لم ترحل من قلبي . الى روح جدي رحمها الله

الى اختي الثانية و المستثناة دائما "خلود" و الى صديقاتي الأقرب الى قلبي و روحي "ديدا ، اسيل ، نور ، هيفاء" اداكم الله

لي سندا و حبا

و أخيرا الى زميلاتي اللاتي قاسمنني تعب هذه المذكرة " يقين ، فاطمة ، سلاف "

سحنون اسراء سيرين

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛

فلقد كان له الفضل الأَوَّل في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،

وراعتني حتى صرت كبيراً

(أمي الغالية)، طَيَّبَ اللهُ ثراها.

إلى إخوتي؛ و أصدقائي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أُقدِّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يجوز على رضاكم.

العمودي نور اليقين

ما انتهى الدرب و لا ختم جهد ولا تم سعي الى بفضلله الحمد لله حمدا بلا منتهى ثم الصلاة و السلام على من قال : " سيأتيكم اقوام يطلبون العلم فإذا رأيتموهم فقولوا لهم : مرحبا بوصية رسول الله و افتوهم ."

الف ثناء لمن افنوا عمرهم على لأبي و امي اللذان كانا سندا وقوة لي حتى وصلت للمبتغى فلهما اهدي كل نجاحاتي، لإخوتي و عائلتي و احبابي و اللذين لم ينسوني بالدعم و الدعاء

لنفسي التي تعبت و اجتهدت و تابرت الى ان وصلت لمحنة التتويج

الى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني تعب هذه المذكورة رعاهن الله و وفقهن " اسراء سيرين ، نور اليقين ،

فاطمة الزهراء ."

وها نحن اليوم نختتم طريق العناء بنيل شهادة التخرج و نسأل الله التوفيق و السداد في بقية مشوار الحياة و

ان نرتقي للمراتب العلى

نصرات سلاف

الحمد لله وكفى و صلاة على حبيب المصطفى و اهله و من وفي اما بعد
الحمد لله الذي وفقنا لهذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضل
تعالى مهداة الى الوالدين امي و ابي الكريمين حفظهما الله و ادامهما نورا لدربي و تاج على راسي
و لكل العائلة الكريمة و اخواتي ياسين و خديجة و امينة و احمد و فاتن حفظهم الله
و ايضا الى رفيقات المشوار اللاتي قسمنا لحظاته التعب و جهد رعاهم الله و وفقهم : نور اليقين و
اسراء سيرين و سلاف اراهم بأعلى مراتب في مسيرة نجاح ان شاء الله .
وصديقتي احبتي ماريا اماني هيبه رفيقات دربي حفظهم الله
و كل الاشخاص الذين احمل لهم المحبة و التقدير و نسال الله التوفيق و السداد في بقية مشوار
الحياة و الحمد لله .

التجاني فاطمة الزهراء

فأمرهم

المختويات

الصفحة	فهرس المحتويات
3	الشكر
4	الاهداء
10	فهرس المحتويات
11	فهرس الجداول
12	فهرس الاشكال
12	فهرس الملاحق
14	المقدمة
18	الفصل الاول: الإطار النظري والدراسات السابقة
18	المبحث الاول: ماهية المعرفة السوقية
18	المطلب الاول: المعرفة السوقية
21	المطلب الثاني: اهمية المعرفة السوقية
22	المطلب الثالث: ابعاد المعرفة السوقية
26	المبحث الثاني: ماهية الاستراتيجية التنافسية
26	المطلب الاول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية
27	المطلب الثاني: انواع الاستراتيجيات التنافسية
33	المطلب الثالث: مراحل اعداد الإستراتيجية التنافسية
36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمعرفة السوقية والخيار والاستراتيجي
36	المطلب الاول: الدراسات العربية
37	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
39	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل الأول
41	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجية التنافسية
43	المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتابعة في الدراسة
50	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
64	خلاصة الفصل

66	الخاتمة
67	قائمة المراجع
69	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	2-1
44	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	2-2
45	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	2-3
48	شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	2-4
49	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	2-8
50	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	2-9
50	توزيع عينة دراسة حسب العمر	2-10
51	توزيع عينة دراسة حسب المستوى	2-11
51	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة	2-12
52	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم المعرفة بالمستهلك	2-13
53	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم معرفة بالمنتجات	2-14
54	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم المعرفة بالمنافسين	2-15
55	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم المعرفة بالخدمات التسويقية	2-16
56	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم إستراتيجيات الخيار الإستراتيجي	2-17
57	اختبار التوزيع الطبيعي	2-18
58	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	2-19
59	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس	2-20
60	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	2-21
61	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي	2-22
62	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة	2-23
62	نتائج اختبار اثر ابعاد المعرفة التسويقية على الخيار الإستراتيجي	2-24

فهرس الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	ابعاد المعرفة السوقية	01
26	العوامل التي تحدد الاستراتيجية التنافسية	02
47	نموج ومتغيرات الدراسة	2-1
50	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	2-2
50	توزيع عينة دراسة حسب العمر	2-3
51	توزيع عينة دراسة حسب المستوى	2-4
51	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة	2-5
57	المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور ابعاد المعرفة التسويقية	2-6
57	المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور الخيار الاستراتيجي	2-7

فهرس الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
69	استمارة استبيان	01
73	اتجاهات إجابات العينة	02
74	اختبار الثبات والتوزيع الطبيعي	03
74	الثبات	2-1
75	اختبار التوزيع الطبيعي	2-2
75	الاختبارات الإحصائية	04
75	اختبار العلاقة	4-1
75	اختبار الفرق	4-2
75	اختبار الأثر	4-3

المقدمة

المقدمة

أصبحت منظمات الاعمال تعمل في بيئة تنافسية قوامها المعرفة ، حيث اصبح الاقتصاد الحالي اقتصاد يعتمد على المعرفة في خلق التنافسية ، و لذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية من بين المؤسسات التي تسعى للحصول على المعرفة السوقية و التي تمكنها من مواجهة تحديات البيئة السريعة في ظل المنافسة الشديدة و دخولها الأسواق المحلية و الدولية و العالمية .

ان فهم المعرفة السوقية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية هو أمر حيوي لنجاح الشركات في بيئة الأعمال المتنافسة. تعد الاستراتيجية التنافسية أحد العناصر الرئيسية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة وتحقيق التفوق على المنافسين في السوق. ومع زيادة التعقيد والتغيرات السريعة في سوق الأعمال اليوم، أصبحت المعرفة السوقية أكثر أهمية من أي وقت مضى. حيث تتعلق المعرفة السوقية بفهم عميق لاحتياجات ورغبات العملاء، وتحليل السوق والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتقييم المنافسة والتحليل الجيد لقوة المنافسين. فهم هذه العناصر يساعد الشركة في تحديد استراتيجيتها التنافسية واتخاذ القرارات الحكيمة بشأن التسويق والتطوير والتوسع في السوق.

لذا، يتطلب النجاح في الأعمال التجارية وتحقيق التفوق التنافسي توظيف المعرفة السوقية بشكل فعال في عمليات صنع القرارات ووضع الاستراتيجية.

1. إشكالية الدراسة:

تهدف اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الى تحقيق أهدافها التي وضعتها خلال خططها الاستراتيجية وما لا شك فيه ان كل مؤسسة ستعسى الى وصول هذه الأهداف بشتى الطرق لذلك لا بد لها من المعرفة التامة للمحيط الذي تعمل به ووضع خطة استراتيجية لاختيار احسن بديل ممكن كخيار استراتيجي فإن مؤسسات الاتصال في الجزائر تعد كذلك من بين المؤسسات الاقتصادية التي تسعى لتحقيق نفس الأهداف ، لذلك سنحاول تسليط الضوء على معالجة الإشكالية التي تتمثل في :

كيف يمكن للشركات الاستفادة من المعرفة السوقية في اختيار استراتيجية تنافسية فعالة ؟

و لتوضيح موضوع الدراسة اكثر نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

• ما هي المعرفة السوقية ؟ وما هي الاستراتيجية التنافسية ؟

- هل هناك علاقة بين المعرفة السوقية و الخيار الاستراتيجي ؟
- هل توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محاور الدراسة ترجع للعوامل الشخصية ؟
- هل يوجد اثر للمعرفة السوقية على الخيار الاستراتيجي ؟

2. فرضيات الدراسة :

وكإجابة مبدئية عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة سابقا تم تبني الفرضيات الرئيسية التالية:

- المعرفة السوقية هي المعلومات السوقية المتحصل عليها في السوق
- الاستراتيجية التنافسية هي الخطط التي توفق بين البيئة التنافسية و تحقيق اهداف المؤسسة
- هناك علاقة بين المعرفة السوقية و الخيار الاستراتيجي
- لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع للعوامل الشخصية
- يوجد اثر للمعرفة السوقية على الخيار الاستراتيجي

3. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعا حديثا يتمثل في المعرفة السوقية و الاستراتيجيات التنافسية في

ميدان البحث العلمي في الجزائر و ندرة الدراسات و الأبحاث المتعلقة بها ، حيث يهدف البحث الى :

- ✓ ابراز و توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالمعرفة السوقية و الاستراتيجية التنافسية
- ✓ توفر الدراسة فهماً أعمق لكيفية استخدام المعرفة السوقية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية
- ✓ تحديد كيفية يمكن للشركات الاستفادة من المعرفة السوقية لتحقيق الميزة التنافسية

4. اهداف البحث :

ترمي هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف المتعلقة بتوضيح مختلف المفاهيم التي تخص المعرفة السوقية و الاستراتيجيات التنافسية ، و للتعرف على ما اذا كان لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي توجهات و إجراءات تسعى من خلالها الى تحديد دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة ، مع ابراز تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في دعم و تشجيع تبني المعرفة السوقية في المؤسسة محل الدراسة .

5. دوافع اختيار الموضوع :

تم اختيار الموضوع نسبة للأسباب التالية :

- قلة الدراسات السابقة العربية مقارنة بالأجنبية ، أي ان هذا الموضوع لم يتم دراسته بالشكل التالي

- الأهمية البالغة للموضوع على الشركات في بيئة الأعمال التنافسية

6. منهجية و أدوات الدراسة :

من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات اتبعنا المناهج التي تتوافق مع طبيعة البحث و هي :

- المنهج الوصفي التحليلي : و ذلك من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة من الناحية النظرية المتمثلة في المعرفة السوقية و الاستراتيجية التنافسية
- منهج دراسة حالة : و قمنا بذلك من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة في المؤسسات الخاصة بقطاع الاتصالات (شركة اتصالات الجزائر)
- اما من اجل معالجة البيانات و اختيار فرضيات الدراسة و تحليلها تم الاعتماد على برنامج Spss 21

7. محاور الدراسة :

بغرض الوصول الى الدراسة و بالإجابة عن التساؤلات المطروحة اثناء محاولة التطرق الى جميع الجوانب التي تم الاعتماد على خطة هيكلها مقدمة ثم يليها تقسيم البحث الى فصلين وخاتمة حيث :

الفصل الأول و الذي يحمل عنوان الاطار النظري و الدراسات السابقة تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول الاطار النظري للمعرفة السوقية و أهميتها و ابعادها ، ام المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه الى مفهوم الاستراتيجية التنافسية و توضيح أنواعها و مراحلها . اما بالنسبة للمبحث الثالث فقد تناولنا فيه الدراسات السابقة للموضوع .

الفصل الثاني المعنون بالدراسة الميدانية حول دور العرفة السوقية في اختبار الاستراتيجية التنافسية

الفصل الأول : الاطار النظري و الدراسات السابقة

الفصل الأول : الاطار النظري و الدراسات السابقة

يعد الإحاطة بالمعلومات السوقية من بين أهم الأمور التي تساعد المؤسسات الاقتصادية للتعرف على احتياجات زبائنهم، وكذا التعرف على منافسيها المباشرين، بالإضافة إلى أهم المنتجات التي يتم استهلاكها، لذلك سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المعرفة والمعرفة التسويقية و ابعادها

المبحث الأول : ماهية المعرفة السوقية

سيتم التطرق في هذا المبحث الى :

المطلب الأول : المعرفة السوقية

للمعرفة السوقية مجموعة من المداخل سنتطرق لها في :

الفرع الأول : مدخل للمعرفة

أولا : تعريف المعرفة

ان المعرفة من المصطلحات الحديثة في الإدارات والتي حظيت باهتمام كبيرا من المهتمين بإدارة الأعمال وغيرهم، كما نلاحظ أن العديد من الشركات تسعى لتحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على المعرفة، و لقد تعددت التعاريف لمصطلح المعرفة اهمها :

المعرفة هي: "الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو هي المعلومات والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم وتطبيقها في واقع المنظمة لحل المشاكل التي تواجهها"¹

المعرفة هي: "القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتميز عال يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة وبشكل عام"²

المعرفة هي : "الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بيه كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة ."³

¹ يونس عبد العزيز مقدادي . خالد الصرايرة . محمد الشورة . لؤي دحور، "المعرفة السوقية ودورها في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد، 10، 2012، ص63

² وجدان حسن حمودي، هبة محمد حسين "دور إدارة المعرفة التسويقية في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، جامعة تكريت،

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص2

و قد عرفها الباحث بيتر دروكر " بأنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية ."⁴

ثانيا : أنواع المعرفة

لقد أشار إحدى الباحثان: " أن المعرفة تكمن في قدرة الفرد على التعامل بشكل أفضل مع المتغيرات البيئية وسيكون بحاجة إلى نوعين من المعرفة تتفاعل فيما بينها ليتمكن من تحقيق ذلك " وهما :⁵

- **المعرفة الضمنية :** تتمثل بالمعرفة التي يمتلكها الفرد وان هذه المعرفة تنامت لدى الفرد بواسطة التجارب أو المهارات الخاصة بذات الفرد من خلال أداء عمل معين تمارس عليه الفرد لفترة من الزمن.

- **المعرفة الظاهرة :** هي المعرفة المنتظمة والتي يسهل التعبير عنها أو كتابتها، وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق أو مقابلات أو استخدام طرق أخرى ويمكن نقلها من شخص إلى آخر أو إلى مجموعة أخرى، أي أن المعرفة هي حصيلة المزوجة بين المعلومات واستيعابها والمهارات التي لدى الفرد، إذ يؤدي ذلك كله إلى تحسين القدرات العملية المؤدية إلى الممارسة الأفضل، وهذه التي تسعى المنظمات الوصول إليها.

وعليه يتضح أن المعرفة هي عبارة مجموعة من العمليات التي تزيد من قدرة المؤسسة في إمكانياتها لحل المشاكل، حيث تتمثل في المخزون من الفكر والخبرة الذي يمتلكه المدراء والمساعدين والإدارات لأداء المهام الموكلة إليهم بطرق سهلة والتي تتولد من تراكم الإجراءات والحقائق، حيث أن المعرفة تكمن في قدرة تعامل الفرد بشكل أفضل مع متغيرات البيئة

ثالثا : خصائص المعرفة

للمعرفة العديد من الخصائص المميزة . من ابرز هذه الخصائص ما يأتي⁶ :

- **قابليتها للتجدد:** يُشير مفهوم القابلية للتجدد إلى أن المعرفة دائما قابلة للتجدد والتغير والتطور، وذلك إذ تتولّد داخل عقول الأشخاص الذين يهتمّون بالمعرفة والذي يسعون لمعرفة كل جديد، ومن الأمثلة على ذلك؛ توليد معارف جديدة عن تفاعل الطلاب والمعلّمين أثناء عملية التعليم، وهذا بدوره يعني أن المعرفة هي مفهوم مستدام لن ينتهي

⁴ صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 ص9.

⁵ تامر ياسر البكري- أحمد هاشم سليمان، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي جامعة العلوم التطبيقية الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية نيسان2006 الصفحة 07-08

⁶ أ ب ت ح أسماء شاعر (2020/11/12)، "خصائص المعرفة في عملية التعليم"، إي عربي

- **إمكانية موتها** : تُشير هذه الخاصية إلى أن المعرفة التي تبقى حبيسة في عقول الأشخاص أو حبيسة في رفوف المكتبات يمكن لها أن تموت إذا لم يتم تداولها والبناء عليها ودمجها مع معارف أخرى، ومن الأشكال الأخرى لموت المعرفة هو وصول معرفة جديدة تنسخ المعرفة القديمة حيث تصبح المعرفة القديمة غير ذات فائدة
- **قابليتها للامتلاك** : تُشير هذه الخاصية إلى أن المعرفة ليست حكرا على شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص أو حتى على كيان معيّن، وذلك لأن المعرفة يمكن اكتسابها وامتلاكها من قِبَل أي إنسان، ومن أكثر الأشكال التي تدلل على قابلية المعرفة للامتلاك؛ عملية التعليم التي بفضلها يمتلك الطلاب المعرفة التي يمكن لهم أن يحولوها لاحقا إلى اختراعات جديدة.
- **تجذرها في الأشخاص**: يُولد الإنسان ومعه عدد من المعارف التي تكون موجودة مسبقا في دماغه وهذه المعرفة هي الإمكانيات الذهنية التي تمكنه من التعامل مع الظروف المحيطة به، وأيضا فإن المعرفة المكتسبة تُحتفظ عادةً بالصورة الشائعة والتي هي عقول الأشخاص.
- **عدم نضوبها** : تُشير هذه الخاصية إلى أن المعرفة لا تنتهي ولا تنضب إذ عادة ما يتم تداولها بين سلاسل كبيرة من الأشخاص الذين يُيقون هذه المعرفة على قيد الحياة، وحتى وإن بقيت المعرفة دون استعمال فإنها عرضة لتعود للحياة والتداول في أي وقت، وذلك على العكس من الموارد المادية التي يمكن لها أن تنضب إذا توافرت حولها بعض الظروف.

الفرع الثاني : المعرفة السوقية و أهميتها

بعدها تطرقنا في الفرع الأول الى مفهوم المعرفة و خصائصها سيتم التطرق الآن الى ماهية المعرفة السوقية و أهميتها
أولا : مفهوم المعرفة السوقية

تعددت تعارف المعرفة السوقية وتنوعت صيغها حسب اختلاف المناظير والمقاربات، فقد عُرفت بأنها: "المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المؤسسة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات ، و يتجلى ذلك بقدرة المؤسسة في استقرار البيئة التنافسية التسويقية و خلف الإمكانيات المناسبة للتكيف و التعامل معها ⁷

كما تعرف المعرفة السوقية ك : " مجموعة من البيانات و المعلومات التسويقية المتحصل عليها من السوق ، بغرض معرفة كل ما يحيط به " فهي بذلك تعتبر جزءا حيويا من معرفة المنظمة ، و الذي يتوفر لها إمكانيات جديدة

⁷ مدوح طابع الزيات، سامي فياض الغزاوي، تأثير المعرفة السوقية على الولاء للعلامة التجارية للسلع المعمرة، المجلة لعربية لإدارة، عدد 1، مجلد 30، عمان، 2010. ص. 1.

و قدرات تنافسية متميزة ، تشكل المتغير الرئيسي الفاعل لتنمية و تقديم الابتكارات وفقا لما هو مطلوب في الأسواق و بما يتلائم مع احتياجات و رغبات الزبائن .⁸

المعرفة التسويقية هي مجموعة من الأفكار والأحكام والانطباعات والصور الذهنية المترسخة لدى إدارة المنظمة تجاه متغيرات السوق والزبائن الحاليين والمحتملين⁹.

كما أن المعرفة التسويقية، هي المعرفة المطلوبة عندما تنفذ الأنشطة وتتضمن في الأبحاث التسويقية، الترويج، تصميم المنتج، أنظمة معلومات التسويق، كما يشمل مصطلح المعرفة التسويقية على خلق، توزيع وتخزين المعرفة التسويقية¹⁰.

من خلال ما سبق يتبين أن المعرفة التسويقية هي عبارة عن الإحاطة التامة للسوق بجمع وتحليل البيانات، التي تخص شؤون التسويق في المنظمة، مما يساعدها على خلق وتوزيع وتخزين المعرفة.

المطلب الثاني : أهمية المعرفة السوقية

- للمعرفة السوقية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات التي تبحث عن سوق منتجاتها، وتتمثل هذه الأهمية في¹¹ :
1. لها دور كبير في خلق و الولوج في الأسواق الجديدة ،عن طريق الاستخدام الكامل لكل من المعرفة الضمنية و الصريحة
 2. تحسين أساليب المنظمة في ابتكار طرائق متجددة و بشكل مستمر لحل مشاكل التسويق
 3. تمكن المنظمة من معرفة عملائها الحاليين و تطوير عملاء جدد من خلال التنبؤ بحاجاتهم
 4. دفع المنظمة لدراسة و تطوير و ابتكار منتجات تخلق التمييز ،للمحافظة على العملاء الحاليين و جذب المزيد من الزبائن الجدد
 5. تعرف المنظمة بشركائها بشكل افضل مما يساهم في دعم مركز المنظمة

⁸ خريبي علي اوسو، تنمية الرفادين، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك ، العدد 97 مجلد 32، 2010. ص. 2.

⁹ دنان رؤوف . سالم حامد حمدي، "المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الموصل، تنمية الرفادين، العدد 100، مجلد 32، 2010. ص.

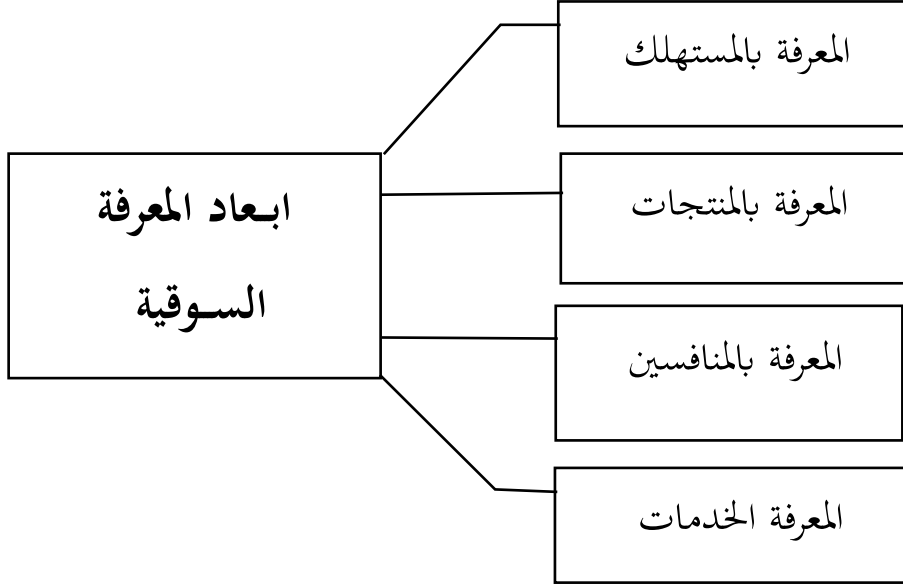
¹⁰ هنادي فاضل الفاضل، "أثر الإبداع التسويقي والمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي في شركات الاتصالات الأردنية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مايو، 2011/ ص 22

¹¹ Lorenzo, Antonio, & Peter, J., & Balen Van , locianopilott,(2005), "Marketing Management in Strategic Adoption CRM Solution : Global Support & Application in Europe", Working Paper, h3, Genhaio.p. 3

6. تساهم معرفة السوق كخطوة أولى في دفع عجلة الابتكار و الابداع مما يخلق ميزة تنافسية قوية تمثل فرصة أساسية لتحقيق الوفورات الاقتصادية و التطوير الحقيقي للأداء كما تساعد المنظمة على تغيير استراتيجيتها

12

المطلب الثالث: ابعاد المعرفة السوقية



اولا : المعرفة بالزبائن (المستهلكون)

المستهلكون هم الافراد و الاسر الذين يقومون بشراء السلع و الخدمات يقصد الاستهلاك الشخصي تعد معرفة العميل احد الاصول المهمة لجميع المنظمات باعتباره انه اصل معظم التحسينات في قيمة العميل يوضح المهتمين بذكاء الاعمال ان البيانات التي يتم جمعها عن العملاء في السوق يمكن نترجم الى ذكاء الاعمال و معرفة العملاء في مجال الاعمال الالكترونية تهتم ادارة معرفة العملاء بادارة و استغلال معرفة العميل هناك نوعان من معرفة

العميل:¹³

- التعرف على العملاء المحتملين وشرائحهم
- المعرفة التي يمتلكها العملاء

¹² أزهار أبو غنيم وعبد الزهرة نعمة، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي، دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية (أطروحة دكتوراه غري منشورة (2007) كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص.42.

¹³ لوي صبحي دحبور، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص. 10.

وتعد المعرفة المتعلقة بالمستهلكين الحلقة الأكثر أهمية في السوق و هي المصدر المتجدد لمعرفة الحاجة الى تطوير المنتجات و كلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة و المستهلكين كلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة و المستهلكين كلما كانت الاستجابة اسرع و تحسنت المعرفة لديها ، لتصبح أكثر فهما و توجهها نحو المستقبل .

ان النجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات و رغبات المستهلكين و العمل على تقديم منتجات يكون المستهلك بحاجة اليها وبما يؤدي الى تحسين الصورة الذهنية لديه عن المنظمة و منتجاتها و يتطلب ذلك تحليل الانماط السلوكية الاستهلاكية الافراد السوق¹⁴

معرفة الزبون : يجب على المنظمة معرفة زبائنها باستخدام العديد من الوسائل و الطرق فيمكن ان يتداخل مفهوم معرفة الزبون المنتجات و الخدمات التي يفضلها خيارته الشخصية مع نظام يحتوي على ملفات تحفظ فيه تبادلات الزبون المنتجات والخدمات التي يفضلها خيارته الشخصية مع العمل على تحديث باستمرار هذه الانظمة و الملفات التي تتضمن المعلومات على كل زبون و تحقيق المنظمة هذه المعرفة عن الزبون من خلال العناصر التالية:¹⁵

- جهودها المبذولة للحصول على معرفة الزبون

- انشطة التسويق

- ادارة العلاقة من الزبون

ثانيا: المعرفة بالمنتجات

يمكن تعريف معرفة المنتج بانها: " المعرفة بخصوص للأداء الفني والمواصفات للسلع و الخدمات المقترحة و الحالية و هذا يتضمن معرفة خصائص و مواصفات المنتجات لتجنب ايه ادعاءات خاطئة"

كما يشار الى ان معرفة المنتج " تتضمن وضوح خصائص المنتجات التي يربح بها الزبائن و تلك الخصائص التي ترغب بها المنظمة تقدمها ليتسنى للمنظمة تقديمها ليتسنى للمنظمة اشباع حاجات الزبائن و السوق "

¹⁴ العربي تيقاوي، فودوا محمد، "تشخيص مدى توافر المعرفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 2018 ص07
¹⁵ نظور بلال ، "تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة"، دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق 17الجزائري، 2015/2016، ص. 35.

وعلى نحو عام فإن أي منظمة يجب ان تملك ال معلومات الكافية عن المنتجات التي تنتجها وذلك من خلال الاتي :

- وصف تفصيلي عن منتج المنظمة (من وجهة نظر الزبون): اذ تعمل المنظمة على وضع معلومات عن المزايا المحددة عن المنتج المنظمة و تحتاج المنظمة لفهم قدرة منتجاتها على تلبية احتياجات الزبائن او المزايا التي تتمتع بها ولا توفرها المنتجات المنافسة او المرحلة التي يمر بها المنتج (اي في مرحلة الفكرة او التصميم او غيرها)
- المعلومات المتعلقة بدورة حياة المنتج :يجب على المنظمة ان تتأكد من وضع معلومات عن وضع منتج المنظمة في دورة حياته بالإضافة الى اية عوامل أخرى يكون من شأنها ان تؤثر على دورة حياته في المستقبل
- -انشطة البحث و التطوير :تتضمن أنشطة البحث و التطوير اية عمليات داخلية او أنشطة مستقبلية خاصة لتطوير منتجات جديدة ، و يفرض التطوير التقني السريع على المنظمات ضرورة تقديمها للعديد من المنتجات الجديدة ، و في هذا المجال تؤدي المعرفة المتكاملة لدى المنظمة عن المنتجات المتوفرة لديها كذلك المعروضة في السوق دروا هاما حيث انها تكون منوطة بالتعريف على مدى قبول السوق لهذه المنتجات¹⁶

ثالثا: المعرفة بالمنافسين

المنافسون : " هي الجهات التي تقدم خدمات لنفس الاسواق و بأسعار مشابهة و يسعون دائما الى تلبية حاجات العملاء على نحو افضل".¹⁷

و يقصد بالمنافسين كل طرف يشرك مع المنظمة للحصول على الموارد او الاموال التي ينفقها الزبون او من اجل الحصول على الافراد الاكفاء

فان شدة المنافسة تعتمد على مجموعة من القوى التنافسية التي تتمثل في ما يلي :

- تهديدات الداخلين الجدد
- القوة التعاونية للمشتريين
- القوة التعاونية للمجهزين

¹⁶ محمد فارس .فؤاد النغداشدي، تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية، بدون سنة، ص 106. ص.107

¹⁷ لؤي صبحي دحبور، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- - تهديدات السلع البديلة

- - التنافس بين المنظمات القائمة

و يعد المنافسين من أكثر العوامل أهمية لما لهم من تأثير في النشاطات اليومية للأفراد في المنظمة لذا فان اي تنافس يواجه المنظمة ضمن حدود البيئة التي تعمل فيها يتطلب منها التكيف لمواجهته بهدف الحفاظ على مراكزها و موقعها بين المنظمات.

و يشير احد الباحثين الى ان اهم القضايا التي ينبغي التركيز عليها عند تحليل المنافسين ما يأتي:¹⁸

● - استراتيجيات المنافسين

● - اهدافهم

● - نقاط القوة و الضعف لديهم

المعرفة بالمنافسين : وهي تمثل مصدر القدرة على مواجهة المنافسين ومع ان المنافسين يسعون الى جعل معرفتهم صعبة التقليد الا ان اعمال و منتجات و خدمات المنافسين تقدم فرصا لتعلم المنظمات منها من خلال تحليل نقاط القوة و الضعف لديهم¹⁹

رابعا : المعرفة بالخدمات التسويقية

اشار kotler ان هناك خصائص عديدة تتميز بها الخدمات التسويقية و يمكن من خلالها الاثير في تصميم البرامج التسويقية و صياغة السياسات التسويقية مما يجعلها مميزة عن السلع و التي يمكن تحديدها بالاتي :

✓ - غير ملموسة : و هذه الخاصية تميز الخدمة عن السلعة و هذا يعني ان المستهلك لا يستطيع ان يلمسها

او يراها

✓ التلازم: و تعني عدم الانفصال اي لا يمكن الفصل بين انتاج الخدمة و استهلاكها حيث ان السلع الملموسة

يتم انتاجها اولا ثم بيعها

¹⁸ خيزي علي اوسو ، مرجع سبق ذكره ، ص 242 - ص 243

¹⁹ يونس عبد العزيز مقدادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 70.

- ✓ سرعة الزوال : و تعني ان المنظمة لا تستطيع خزن الخدمة وهي حالة تعني اما استعمال الخدمة او التخلي عنها مما يتطلب من المسوقين ان يتجنبوا هذه المشكلات وذلك باستخدام مزيج تسويقي يشجع على زيادة الطلب في حال انخفاضه
- ✓ التباين: اي الاختلاف في اداء تقديم الخدمة
- ✓ عدم تملك الخدمة : اي ان المستهلك يتمتع فقط بالخدمة ولا يمكنه التمتع بحق ملكيتها
- ✓ عدم خضوع الخدمات للقياس

المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية التنافسية

من بين الاسباب التي أدت إلى تطور التفكير الإستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، شدة المنافسة في الأسواق وتزايدها، مما أدى إلى ظهور هذه المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية التنافسية، والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

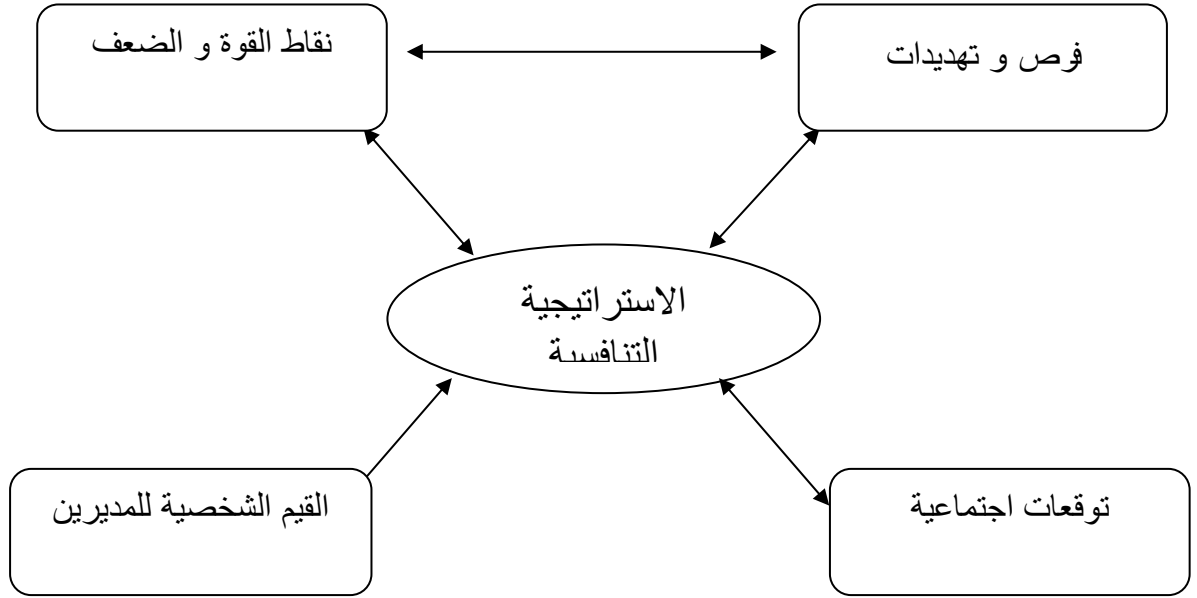
تعرف الإستراتيجية التنافسية "على أنها الخطط الطويلة الأجل والشاملة التي تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"، لذلك فهي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.

تشتمل عملية صياغة إستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيرتي المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص والتحديات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل (01): العوامل التي تحدد الإستراتيجية التنافسية



المصدر : كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2004 ص 161

المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية حسب مايكل بورتر "Porter"

يعتبر "بورتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية الأول في العالم الذي حدد ثالث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين. يقول: "جيب على وحدة الأعمال أو القطاع أن يتبع ويحقق إحدى هذه الإستراتيجيات لينجح و إن لم يفعل ذلك فسيجد نفسه حمشوا في وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية"، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط. ويعرفه Porter على هنا البحث عن أفضل مركز تنافسي في الصناعة بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة في مواجهة قوى التنافس الموجودة في الصناعة²⁰. تنطوي استراتيجيات "بورتر" على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة أو التمييز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز²¹

²⁰ PHILIP, Kotler, "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control", Prentice-Hall, Inc, The Millennium Edition, New Jersey, 2000, p123.

²¹ العارف نادية، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص. 26.

1- إستراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف:

شاع استخدام هذه الإستراتيجية في السبعينات من القرن العشرين بسبب شيوع استخدام مفهوم منحني الخبرة، وتهدف إلى تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة معينة من خلال تطبيق مجموعة من السياسات الوظيفية التي من شأنها خفض التكاليف، وتتطلب إستراتيجية قيادة التكلفة بناء مكثفا لاستغلال اقتصاديات الحجم، كتتبع مستمر لخفض التكاليف من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف غير مباشرة، كتقليل التكاليف في البحث والتطوير، خدمات البيع والإعلان... الخ.

كما تتطلب أيضا تصميم منتجات بطريقة تضمن سهولة تصنيعها كذلك حفاظا على التكاليف المنخفضة، كذلك العمل على إنتاج مجموعة من المنتجات المتكاملة لضمان توزيع التكاليف على أكبر قدر ممكن من المنتجات، مما يجعل نصيب كل منتج من هذه التكاليف قليلا. ويعين هذه الإستراتيجية قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات بكلفة أقل من المنافسين، أو هي قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من السعر للمؤسسات المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدم منتجات أو الخدمات بأقل من مستويات تكلفتها، إذ يمكن أن يتم ذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو بتحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو بتحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية كالنفقات الإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدرا لميزة التكلفة الأقل²²

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، حيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من سعر المنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، يتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف)، تحديدا وتحليلا لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة، هذا فضال عن تنمية روح ترشيد التكلفة لكافة المستويات الموجودة في المؤسسة، ويدخل في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسببات المخزون الراكد واستنباط أساليب التخلص منه دون تأخري، ولا ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية، ومكافأهم عليها.

تعتمد هذه الإستراتيجية التنافسية على التكلفة المنخفضة وهي موجهة إلى أسواق كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات تتعلق بالتسهيلات البيعة ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح وخفض تكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير، الخدمة، الإعلان والترويج

²² بن نذير نصر الدين، "دراسة إستراتيجية لأبداع التكنولوجيا في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 04، ص 85

وغيرها، فالفكرة من هذه الإستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعارا أقل من المنافسة للحصول على حصة سوق أكبر، وطردها المنافسة تماما من الصناعة. ومن أمثلة المؤسسات التي قد استخدمت قيادة التكلفة المنخفضة بنجاح كل من:

- شركة BIC لصناعة الأقلام الجافة ذات الكرة المتحركة.
- شركة pool whirl لصناعة الغسالات والمجففات.
- شركة Intel في شبكة الموصلات²³

• مزايا إستراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف.

تحقق إستراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة ويمكن حصرها في النقاط التالية:

24

➤ فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

➤ فيما يتعلق بالمشتريين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العمال ، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

➤ فيما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح هلا بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معتبر لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المنتجات الهامة والحرجة؛

➤ فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة المنافسين الجدد.

➤ فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

²³ نعمون إيمان، "تحليل تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017 ص 21

²⁴ بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 26.

فيما سبق يتضح أن الإستراتيجية قيادة التكلفة تهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة والسيطرة على السوق من خلال توفير المنتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، لذا فخفض التكاليف يمثل الإطار العام كالسياسة العامة لأي قرار وغاية كل نشاط ووظيفة داخل المؤسسة.

• عيوب إستراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف:

- ◀ من أهم عيوب هذه الإستراتيجية، يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالوصول والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية التي تصاحب غالبا هذه الإستراتيجية.
- ◀ إن المؤسسات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا تلاحظ التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات الزبون المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى، العروض المنافسة وحتى تراجع حساسية الزبون للأسعار المخفضة.
- ◀ عمليا عادة ما تسمح قيادة تخفيض التكاليف المؤسسة واحدة فقط لتطبيق هذه الإستراتيجية بفعالية، حيث أنه عندما تتنافس مؤسسات عديدة كل منها مع الأخرى لكي تجعل المنتج منخفض التكاليف فالنتيجة هي تفاقم حالة الحرب حيث تنزف كل مؤسسة من مؤسسات الصناعة²⁵.

• محددات إستراتيجية خفض التكاليف:

هناك تسع محددات حسب "بورتر" يمكن استخدامها لتحقيق هذه الإستراتيجية وهي:²⁶

- ◀ **منحنى التعلم والخبرة:** وهذا بازدياد الخبرة المتراكمة (إنتاج) من جانب المؤسسة وماله من تأثير على إنتاجية العامل، التخصص في المهمة الواحدة والمهارة المكتسبة... الخ.
- ◀ **استغلال الطاقة:** وهذا من خلال استغلال الطاقة الكاملة، وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها، وخاصة في المؤسسات ذات الإنتاج الموسمي.
- ◀ **تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها:** فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع أو قوى البيع مثال، كلما كان هناك انخفاض للتكاليف.

²⁵ ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد اهلل حرجان، "الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 02 و01 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص 41

²⁶ - فراحتبة العيد، "دروس في مقياس استراتيجية وتنافسية المؤسسة"، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2011، ص 148

- ◀ **وفرات الحجم (اقتصاديات الحجم):** وتتمثل في انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج أي أن التكاليف الثابتة تنخفض بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة.
- ◀ **العلاقة بين وحدات النشاط الإستراتيجية:** وهذا باشتراكها في بعض النشاطات كالبحوث، التسويق، البحث والتطوير، ومنه الحصول على غلة الحجم.
- ◀ **درجة التكامل:** لقرارات التكامل الأمامي أو الخلفي مثل شراء بعض المواد أو توزيع منتجات المؤسسة له أثر كبير على التكلفة.
- ◀ **التوقيت:** وهنا يف حالة المتحرك الأول في السوق، ومعناه دخول المؤسسة بالمنتج أو الخدمة الأولى في السوق من خلال استغلال الفرص التسويقية.
- ◀ **الاختيارات الإستراتيجية:** وما لها من أثر في الحالات التالية "قرارات حول خط المنتجات أو حول المنتج، مستويات الجودة، الخدمات المقدمة للمشتري"
- ◀ **مواقع المصانع ومقرات:** وماله من تحقيق الإستراتيجية وهذا بخفض تكاليف التوزيع، التجميع، المواد الأولية.

2- إستراتيجية التمييز (Strategy Differentiation):

وفق هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على خلق ميزة أو عدة مزايا يراها الزبون على أنها وحيدة في المنتج، حيث يكن عامل السعر ليس هو الأساس في التنافس، إذ تحتل عوامل الاختلاف دورا أساسيا في اتخاذ قرار الشراء ، كما وتوجه هذه الإستراتيجية إلى قطاع واسع من السوق كما هو الحال بالنسبة إستراتيجية الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف.

تحدث الإستراتيجية التمييز عندما تقوم المؤسسة بتزويد الزبائن بشي مختلف يجعل منتجها متميزا عن منتجات المنافسين، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وبمستوى عالي والبحث عن تلبية حاجات الزبائن وإشباعها بطريقة متفردة، بحيث يكون المشتري مستعدا وقابل لشرائها بأسعار مرتفعة . " و تعرف إستراتيجية التمييز بأنها "قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص

ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة،...، التي يتم تقديرها من طرف الزبائن، ويساعد هذا التمييز على جذب أكبر عدد ممكن منهم وكسب ثقتهم وولائهم²⁷ ومن أهم مجالات التمييز كل من:

- التمييز على أساس التفوق الفني والإنتاجي (التصميم، النماذج، الألوان...)
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس الخدمة المرافقة للمنتج.
- التمييز على أساس تقديم منتجات ذات قيمة أكبر للزبائن.²⁸

- مزايا تبني إستراتيجية التمييز:

إن التمييز الواضح للزبون ما هو في الأساس إلى العرض المختلف بالنسبة لعروض المنافسين، وبالتالي يعتبر نوع من أنواع القدرة على مقاومة المنافسة، فهو يساعد على:

➤ **تجنب المنافسة:** عندما تنتج المؤسسة منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من الزبائن، يسمح لها بترك بصمة واضحة في الصناعة وتجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها. قد كانت هذه الحالة في صناعة وجبات الغذاء، حيث تحاول المؤسسات الكبرى تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز منتجاتها.

➤ **علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن:** إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التمييز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين ألهنا تقوي قوة التفاوض بالنسبة للزبون وكذلك عالقة الزبائن بمنتجات المؤسسات المتبينة الإستراتيجية التمييز في الصناعة تكون قوية إلى درجة الولاء لها وعدم تركها بحثا عن منتجات بديلة.

➤ **المردودية واكتساب قوة سوقية:** إن إستراتيجية التمييز مبنية على توضيح قيمة تمييز المنتج للزبون في الصناعة، وبالتالي هذا الأخير راض وقادر على دفع السعر حيث لو كان باهظا مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، وبهذا يصبح الزبائن أقل حساسية للأسعار وأكثر طلبا، أي أن المؤسسات تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى زبائنهم، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر في الأجل القصير وحصاة

²⁷ 1 بلقاسم راجح، وعيل ميلود، "مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، الملتقى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 02 و 01 نوفمبر، 2010، ص 18.

²⁸ عبد الرحمن إبتهاج مصطفى، "الإدارة الإستراتيجية"، المنظمة العربية للنشر والطبع والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 1995، ص 79

سوقية مرتفعة في الأجل الطويل، مما يجعلها قادرة على التأثير في الصناعة بما يحقق أهدافها أي تكتسب قوة سوقية.

➤ **وضع حواجز دخول مرتفعة:** للمؤسسات القائمة في الصناعة والمتبنية الإستراتيجية التمييز قدرة كبيرة على وضع حواجز دخول ضخمة أمام المؤسسات الكامنة التي تفكر في الدخول إلى الصناعة، لان المؤسسات القائمة تمتلك السرعة والمهارة والشهرة أو أصول متخصصة... مما يستلزم على الداخلين الجدد استثمارات باهظة في التمييز، من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التمييز، كما أن المنافسين المباشرين ذوي العروض الغير واضحة للزبائن فيكمن عزلهم وإبعادهم عن الصناعة.²⁹

- عيوب تبني إستراتيجية التمييز:

➤ أهم العيوب المرتبطة بالتمييز هو ذلك الذي يأتي من مؤسسات أخرى منافسة التي تحاول سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها بالفعل منتجات متميزة وذلك بتوفير منتجات مقلدة أو منتجات جديدة أكثر إبداعا.

➤ على الرغم من أن إستراتيجية التمييز الفعالة في خلق والعمال والأسعار المرتفعة، فإنها لا تغلق الأبواب تماما وبإحكام في وجه الداخلين الجدد.

➤ في الواقع التكاثر المتزايد للمنتج نتيجة التقليد سيضر بمحاولة الشركة التي تسعى إلى التمييز لأن العمال قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من العروض.

➤ صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفا أكثر في السوق، فعندما يصبح المنتج ناضجا يصبح الزبائن أكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية ما هم على استعداد لدفعه.

➤ عندما يصبح الزبائن أكثر معرفة بما هو متاح في السوق بمضي الوقت فإن الشركات التي لم تعد قادرة على استدامة مبادراتها القيادية القائمة على التمييز مع إبداعات مستقبلية للمنتج وتدعيمات للخدمة أو أوجه أخرى سوف تجد نفسها في حالة خطيرة من عيوب التكلفة عندما يتحول عدد كبير من الزبائن في النهاية إلى تلك المؤسسات التي تستطيع أن تنتج نفس السلعة أو الخدمة بتكلفة أقل، لذلك

²⁹ نعمون إيمان، مرجع سبق ذكره، ص. 20.

يتطلب التمييز أن تبقى الشركة على الإبداع الجدي أو التحسين الذي يوفر الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج ولكي تبقى قريبة من حاجات الزبون واتجاهات السوق.

➤ تواجه الشركات أيضا مخاطر المبالغة في التمييز الذي يؤدي في المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسع الشركة في مواردها.³⁰

-3 إستراتيجية التركيز (strategy Focus):

بالإضافة إلى إستراتيجية الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف و إستراتيجية التمييز، فقد أشار "بورتر" إلى إستراتيجية تستخدم في قطاعات سوقية صغيرة وتتمكن من خلالها المنظمات من التفوق بواسطتها في قطاع محدود، وهذه إستراتيجية سماها بإستراتيجية التركيز. وسيتم التعرف عليها بشي من التفصيل ضمن العناصر الآتية.

تستند هذه الإستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم، وخدمة جزء معين من السوق أو منطقة جغرافية محدودة، حيث تركز المؤسسة جهودها وتوجه مواردها لخدمة هذا القطاع بهدف تحقيق أحسن خدمة لهم، وهي عملية اختيار فئة من المستهلكين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات والتركيز على الوفاء باحتياجاتهم³¹، أي قيام المنظمة بالتركيز على جانب معين وسوق محددة، أي تبحث عن جزء من السوق غير المغطى بالاستراتيجيين السابقين وتركز مواردها الإستراتيجية عليه.³²

• مزايا تبنى إستراتيجية التركيز :

إن سعي المؤسسة وراء تبنيتها يمكنها من كسب عدة مزايا، نذكر منها ما يلي:

- بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من المستهلكين (قطاع معني من السوق) فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجز أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة.
- متيح للمؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات العمال ، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق.
- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى.

³⁰ ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد اهلل حرجان، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³¹ Porter Michael, L'Avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1997. P 27

³²10- عبد المالك مزهودة، "الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 132

◀ تمكن من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.³³

● عيوب تبني إستراتيجية التركيز

- ◀ إن أخطر العيوب التي تواجه إستراتيجية التركيز تتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة استنادا إلى فئة مختارة من الزبائن قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية.
- ◀ يوجد خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور المؤسسات الكبيرة إبداعات جديدة تكنولوجية أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة.
- ◀ في الوقت الحاضر أصبحت السرعة والمرونة بالإضافة إلى اقتصاديات الحجم الأقل تكلفة متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد إلى مستوى من الصناعات النامية.
- ◀ يستطيع المنافسون الأكبر حجما أن يصبحوا أسرع حركة في الاستجابة لتغيرات السوق، مما يمكن من ممارسة بعض التباينات في إستراتيجية التركيز أيضا.³⁴

المطلب الثالث : مراحل إعداد الإستراتيجية التنافسية

على صعيد ما تقدم يمكن استخلاص أن الإستراتيجية التنافسية تعتمد بصورة عامة على خطوات حسب :³⁵

- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الاعمال وترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المؤسسة، وهذه تبين تركيبة الأعمال وجاذبيتها والقوى التنافسية الموجودة فيها .
- تحديد أهداف الإستراتيجية بحيث تم التركيز عليها واستخدام آلية إستراتيجيات المنافسة فيها .
- تحديد إستراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانية وظروف المناسبة .

³³ فراحتية العيد، مرجع سبق ذكره، ص 153.

³⁴ ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد اهلل حرجان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³⁵ محمد بوطالعة.(2008). دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية -مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير. أم البواقي: المركز الجامعي العربي بن مهدي.

هذا وتوجد خمس قوى تنافسية في بيئة الأعمال وهي كالآتي :

أ- المنافسون الحاليون :

وهي المؤسسات التي تمارس نفس النشاط وتتعامل في نفس السوق، وتتميز حالة ازدياد المنافسة بحاجة إلى تخفيض التكاليف وتقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء، أي التركيز على استراتيجيات مثل التحكم في التكلفة مع التركيز على أسواق معينة، وتتحدد حدة المنافسة اعتمادا على عوامل يمكن تقديم بعضها كما يلي :

- **الهيكل التنافسية :** حيث يؤدي ارتفاع عدد المنافسين المتماثلين في الحجم من درجة المنافسة، فكلما زاد عدد المؤسسات التنافسية كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم والعكس صحيح ويسمح لهم ذلك بممارسة السيطرة

- ضعف معدلات النمو التي تزيد حدة تنافس المؤسسات على الحصة السوقية نتيجة لعدم ارتفاع الطلب
- ضعف الاختلاف والتميز بين منتجات المؤسسات أو التجانس التام أو الشبه التام بين السلع، الشيء الذي يقلل من ولاء المستهلكين للماركة أو العلامة، بحيث تزيد أو ترتفع المنافسة هنا من خلال الأسعار.
- تمثل التكاليف الثابتة حاجزا أو عقبة تواجهها المؤسسات في تخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب.
- ميزة التنوع لدى بعض المنافسين، أو بمعنى آخر اختلاف ثقافتهم عن الآخرين والتي قد تمكنهم من التصرف بطرق تجعل المنافسين الآخرين في حالة عجز.
- التحديث أو التجديد التكنولوجي والذي يمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج.

ب- تهديد الدخول إلى النشاط:

و يعني هذا دخول مؤسسات مختلفة إلى القطاع المعني الذي تعمل فيه المؤسسة، ويسبب هذا زيادة في عدد المنافسين وتقليل الحصة السوقية وبالتالي تقليل حجم الأرباح، حيث يتم التصدي لهذا التهديد من خلال طرق معينة نذكر منها وضع حواجز للدخول بالنسبة للمؤسسات الجديدة كالتكنولوجيات، والمواد الأولية المتميزة، كذلك صعوبة التمكن من قنوات التوزيع من خلال إنفاق بعض التكاليف، تخفيض في السعر، الإعلان ، ترقية المبيعات وكذلك عن طريق بعض التصرفات أو السلوكيات التي قد تقوم بها المؤسسة في صناعة معينة لتعجيز دخول مؤسسات جديد فكلما كان من السهل الدخول، كلما زادت شدة المنافسة وبالعكس.

ج- تهديد الخدمات أو المنتجات البديلة:

وهو توافر الخدمات أو المنتجات البديلة التي تلبي نفس الاحتياجات للخدمات والمنتجات الأصلية، والتي تمثل ضغطاً دائماً

د - تهديد القوى التفاوضية للعملاء :

وذلك عندما تزداد قدرة العملاء على الضغط على المؤسسات من أجل الحصول على طلبات معينة مثل تحسينات في الجودة أو تخفيض في الأسعار.

هـ - تهديد القوة التفاوضية للموردين :

ويعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على المؤسسة، من موردين المواد الأولية أو للعمالة أو رأس المال (فمن خلال التلاعب بالأسعار، مواعيد التسليم، مستوى الجودة وحتى الحجم، فهي قادرة على التأثير بصفة جد كبيرة على مستويات الربحية للمؤسسات).

وفي الأخير تعتبر هاته العناصر الخمس هي القوى لنموذج بوتر Porter ضمن البيئة التنافسية ولها تأثير مباشر وقوي على نشاط المؤسسة، وعلى مردودية وجاذبية القطاع وقد يشكل تهديدا لها إذا توفرت مجموعة من العناصر المساعدة على ذلك وكذلك العكس صحيح حيث يمكن أن تتوفر بعض العناصر تضمن للمؤسسة الاستمرارية.

المبحث الثالث :الدراسات السابقة المتعلقة بالمعرفة السوقية و الخيار و الاستراتيجي

المطلب الأول : الدراسات العربية

أولا : الدراسات المتعلقة بالمعرفة السوقية :

تعددت الدراسات السابقة المتعلقة بمغير المعرفة السوقية فيما يلي :

- دراسة (فلاح غنام العنقودي 2011)تحت عنوان : علاقة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية في تبني الإستراتيجيات التنافسية دراسة ميدانية من وجهة نظر علماء شركات الاتصالات في دولة الكويت متطلب الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة الشرق الاوسط هدفت هذه الدراسة الى بيان علاقة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية في تبني الاستراتيجيات التنافسية و ذلك من وجهة نظر عملاء شركات الاتصالات في دولة الكويت فتوصلت اهم النتائج الى ان مستوى المعرفة السوقية مرتفع لدى عينة الدراسة فقد كان مستوى الموافقة على بنود المعرفة السوقية تراوح بين المتوسط و المرتفعة
- دراسة (يونس عبد العزيز مقدادي واخرون 2012)التي كانت بعنوان : المعرفة السوقية و دورها في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد 10 هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور المعرفة السوقية في تحدد الاستراتيجيات التنافسية البرامج الاكاديمية على عينة من (7)جامعات اردنية خاصة عمان ومن اهم النتائج لهذه الدراسة :اهمية المعرفة السوقية (الطلبة النافين) لتحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي ضرورة التحقيق من وصول هذه المزايا للطلبة الدارسين بتلك الجامعات

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالخيار الاستراتيجي

تتمثل بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الخيار الاستراتيجي فيما يلي :

- دراسة (سناء جواد كاظم 2005)تحت عنوان : الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة مقارنة بين اداء مديري فرع دار السلام هدفت هذه الدراسة الى وضع نموذج خاص باستراتيجيات التنافسية و قسمها الى ثلاث استراتيجيات وهي :قيادة الكلفة الشاملة و التمايز و التركيز مما حتم على ادارة المصارف معرفة مصادر الصراع التنافسي و الاخذ بعين الاعتبار طبيعة تأثير تلك القوى

التنافسية و تفاعلاتها عند القيام بالتخطيط و اتخاذ القرارات الاستراتيجية و الوقوف على مدى قوة المنافسة و طبيعة الصراع القائم بين فرعي مصرف الرشيد و فرع دار السلام الاهلي وواقع و تأثير القوة التنافسية المحددة لهيكل الصناعة عند استخدام استراتيجية بورتو التنافسية و اعطاء تصور واضح عن الخيارات التنافسية المتبعة قبل ادارات المصارف و بيان الخيار الاستراتيجي التنافسي الاكثر نجاحا و تقدم نموذج عملي من واقع ادبيات الادارة الاستراتيجية و صياغة نموذج تنافسي من الممكن اعتماده في حالة احتدام المنافسة المستقبلية من بين النتائج و التوصيات المستخلصة من الدراسة هي ان المصرف دار السلام الاهلي يركز على استراتيجية التركيز و ذلك من خلال ملاحظة الاوساط الحسابية العامة للاستراتيجيات الثلاث من قبل المصرف و من توصياتها ضرورة زيادة توجهات المديرين نحو التعرف على طبيعة المنافسة و ماهية المتغيرات التي تؤثر على هيكل الصناعة المصرفية و استيعابها من اجل الاختيار العقلاني للاستراتيجية التي تتلائم مع هذه التغيرات

- دراسة (حوشهناز) تحت عنوان : دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمؤسسة الوطنية الكوابل جنرال كابل بسكرة والتي هدفت الى تناول دور استراتيجيات الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية و حاولت هذه الدراسة توضح هذه العلاقة بين كلمن التغيرين بمخطط يوضح استراتيجيات الخيار التي تمثلت في (النمو و التوسع الاستقرار و الثبات الانكماش و التوسع) و الميزة التنافسية (الكفاءة الاستجابة للعميل الجودة الابداع) كما اكدت الدراسة سواء على المستوى الكلي او الجزئي على وجود دور للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ولكن بدرجة كبيرة و يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من ناحية اهمية الدراسة و التركيز على دراسة الخيار المناسب وما هو غرض الانتقال من استراتيجية الى اخرى و تبين لنا على مستوى الدراسة و توصلنا من استنتاجات انه اذ تم القيام بدراسة اعمق قد تمكن الوصول الى نتائج مفيدة لفهم سير السوق حاليا و استشراف الياتها المستقلة

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

- دراسة (Kadhim nazar AL -Rikabi 2011) تحت عنوان :

The Relation between Strategic Choice and Organignisational Structure and Their Impact on “OrganisationaEffectivenctiveness”

هدفت الدراسة الى اختيار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيرها في فعالية الشركة الصناعية، اذ درست التركيز ، الكلفة الأدنى ، التمايز كخيارات استراتيجية و علاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال بعاده (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص) و تأثير هذين المتغيرين في الفعالية من خلال ابعادهما الستة (الروح المعنوية، قوة عمل مؤهلة، التخطيط، النمو و التطور، الثبات و الاستقرار، الكفاءة الإنتاجية) .

و توصلت نتائج اختيار الفرضيات و تحليلها و تفسيرها الى ان الشركات الصناعية العراقية العامة المبحوثة تزداد فعاليتها قوة بإتباع الخيارات الاستراتيجية الثلاثة (التركيز، الكلفة الأدنى، التمايز) ، اذ تعزز تلك الخيارات بصورة كبرى من خلال ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، و تأهيل الموارد البشرية، و زيادة نمو الشركات و تطورها ، و تحسين ثباتها و استقرارها فضلا عن تطوير كفاءتها الإنتاجية ، و قدمت الدراسة توصيات تتعلق بالجانب العملي و أخرى تتعلق بالبحوث المستقبلية ، و كان من بين هذه التوصيات قيام الشركات الصناعية المبحوثة بالبحث عن فرص جديدة من خلال مشروعات جديدة رائدة في مجال تخصص كل شركة ، و اجراء التحديث لخطوط انتاجها لضمان النمو و الاستمرار و البقاء في سوق المنافسة – و اقتراح البحث بإجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات القياس المعتمد على شركات أخرى خدمية مثل المصارف و الجامعات و المستشفيات .

- دراسة (Tahaa ali naeel)، (Khalid abd ulaah Ibraim) تحت عنوان :
The Role of strategic options in achieving competitive advantages : A field study at the general 'company for the manufacture of refractory'

هدفت هذه الدراسة إلى أن للشركات الصناعية تأثير على الأنشطة والفعاليات الاقتصادية كافة سواء في الدول النامية أو المتقدمة، وأن القطاع الصناعي العراقي يواجه تحديات عديدة تجعله أمام مفترق طرق لإحداث تغيرات تؤهله ليكون منافسا قويا مع بقية الدول المحيطة به وذلك تطوير أدائه ورفع مستواه من خلال النظرة الشمولية لمختلف أنشطة. لذلك يعتبر الخيار الاستراتيجي هو المعبر عن توجه الشركة العامة لصناعة الحراريات بمختلف أنشطتها نحو تحقيق المزايا التنافسية من خلال تأثير مواطن القوة والضعف في تحديد مدى نجاح أو فشل الشركة في أدائها قياسا بما هو سائد في القطاع التنافسي والحث على تحقيق أداء قوي متميز في السوق المحلي أو الدولي من أهم الاستنتاجات المتوصل إليها في دراسة وجود عالقة طردية

بين الخيارات الإستراتيجية والميزة التنافسية وكذلك المتغيرات الديموغرافية، ومن بين التوصيات نظرا لوجود التأثير المعنوي والإيجابي للخيار الإستراتيجي على الميزة التنافسية لذلك يتوجب على الإدارة العليا الاهتمام والتحليل الإستراتيجي الذي يؤدي إلى اختيار أفضل إستراتيجية.

- دراسة ل Holm & Sharma، 2006، بعنوان

‘Subsidiary Marketing Knowledge and strategic development of the multinational corporation .’

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المعرفة التسويقية المتميزة باعتبارها كمصدر رئيسي يساهم في دعم أداء الشركات العالمية بمدخلين مختلفين تم تحليلهما، الأول دراسة التأثير المباشر لاستخدام المعرفة التسويقية على الأداء المدرك للشركات العالمية والثاني هو التأثير غير المباشر لاستخدام المعرفة التسويقية في الشركات العالمية على تطوير الإمكانيات في التكنولوجيا والتوسع في السوق حيث شملت الدراسة 237 شركة سويدية، حيث توصل الباحثان إلى وجود علاقة تأثيرية قوية للمعرفة التسويقية على تطوير الإمكانيات التكنولوجية والتوسع في السوق والتي بدورها أثرت بالإيجاب على أداء الشركات العالمية.

إن الدراسات السابقة تشكل أرضية فكرية جيدة، تساعد في التعرف على دور المعرفة التسويقية وعلاقتها بتنافسية المؤسسات، وبالنتيجة جاءت هذه الدراسة الحالية مبلورة لتوجهات الدراسات السابقة، إلا أنها تختص في دراسة ومعرفة دور المعرفة التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية لعينة من المؤسسات المصغرة والناشئة النشطة على مستوى تراب ولاية غليزان.

المطلب الثالث : ما يميز هذه الدراسات السابقة

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن المعرفة التسويقية (المتغير المستقل) قد درست عند أحد الباحثين على أساس: علاقتها بتوجهات الزبائن، أما في دراسة أخرى تمت معالجتها على أساس:

تحديد الإستراتيجيات التنافسية، وتليها دراسة أخرى تناولت تطبيق التدقيق التسويقي وقياسها للمعرفة التسويقية، في حين قام بحث بمعالجتها على أساس مدى توفر المعرفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية.

إلا أنه قد سبق دراسة الموضوع من خلال الأبعاد، فمن الباحثين من شخّص أبعاد المعرفة التسويقية على أساس (المحتوى، الثقافة، البنية التحتية)؛ ومنهم من درسهم على أساس المزيج الترويجي (المنتج، الترويج، التسعير، التوزيع). في حين الدراسة الحالية تمت معالجة الموضوع من خلال أبعاد المعرفة التسويقية المتمثلة في ما يلي:

- بعد المعرفة بالمستهلك؛

- بعد المعرفة بالمنتجات؛

- بعد المعرفة بالمنافسين؛

- بعد المعرفة بالخدمات التسويقية.

و نلاحظ كذلك من خلال الدراسات السابقة للخيار الاستراتيجي (المتغير التابع) أنه قد تم دراسة هذا الموضوع من قبل الباحثين على أساس دوره في تحقيق الميزة التنافسية، أما في دراسة أخرى تم معالجة الموضوع على أساس الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديده.

أما الدراسة الآتية فقد تم معالجتها على أساس خطوات الخيار الاستراتيجي:

- تحديد الإستراتيجية الحالية للمؤسسة؛

- إجراء التحليل المناسب؛

- اختيار الإستراتيجية المناسبة.

حيث تم معالجة الموضوع من خلال دراسة أثر كل بعد من أبعاد المعرفة التسويقية في تحديد الخيار الاستراتيجي

خلاصة الفصل :

من خلال ما اوردناه في هذا الفصل ، يتضح ان المعرفة السوقية ماهي الا جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خال تحديد حجم السوق و الحصة السوقية المتوقعة و كذلك التنبؤ بمعدلات النمو للأسواق التي تخدمها المنظمة و تمكنها من تحديد حاجات و رغبات العملاء و طبيعة المنافسة و معرفة الميزة التنافسية و لها أربعة ابعاد تكمن فيما يلي : (المعرفة المستهلك و المعرفة بالمنافسين و المعرفة للمنتجات ، المعرفة بالخدمات التسويقية) لذا تعد المعرفة السوقية ضرورية و عنصرا فعالا في أنشطة المؤسسة

ولكي يكتمل دور هذه الأخيرة لا بد للمؤسسة ان تكون مجوزتها مجموعة من البدائل و التي يجد في نهايتها الخيار الاحسن ، فيعتبر الخيار الاستراتيجي على انه تحقيق اكبر قدر من متطلبات و اهداف أصحاب المصالح و الحقوق المرتبطين بالمنظمة بوصفهم أكثر الأطراف تأثر به ، بالتالي فإن تفضيلاتهم حول ما يمكن ان يفرزه الخيار من منافع او مخاطر هي التي يجب اخذها بعين الاعتبار مع ضرورة توفير متطلبات نجاح الخيار الاستراتيجي

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور المعرفة السوقية في
اختيار الاستراتيجية التنافسية

تمهيد

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة و المتمثل في دور المعرفة التسويقية على الخيار الاستراتيجي " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، وسيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال اخذ شركة اتصالات الجزائر بالوادي نموذجا للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسات وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الاول : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجية التنافسية " من وجهة نظر العاملين والموظفين في شركة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، ولإسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري ، قمنا بإعداد استمارة اسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة من اجل اسقاط الجانب التطبيقي على ماجاء في الجانب النظري من خلال اراء افراد العينة ، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى تبيان دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجية التنافسية " دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بالوادي " ، حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

اولا : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

1- مجتمع الدراسة :

كون الظاهرة المدروسة تتعلق دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجية التنافسية " فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في المديرين ورؤساء المصالح وغيرهم في شركة اتصالات الجزائر في ولاية الوادي.

2- عينة الدراسة :

1-2/ التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر : وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر". و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط

المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

2-الاطار القانوني : اتصالات الجزائر SPA ، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر ، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000,00 دج . تحت رقم B 001808302

2-2/ طريقة سحب العينة

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجية التنافسية ، اما العينة فهي متمثلة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الوادي كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	40
عدد الاستبيانات المسترجعة	07
عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة)	00
عدد الاستبيانات الصالحة	33

المصدر : من اعداد الطالبات

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل

الاختيارات التالية): موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وتمثل رقميا على التوالي:

جدول رقم (2-2): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكرت* (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = 4 (5-1) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = 4/5 = 0.8 وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا: $1 + 0.8 = 1.80$ فنحصل على مجال [1 - 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (2-3): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

درجة الموافقة	الاوزان	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 01 إلى 1.80 درجة
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60 درجة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40 درجة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20 درجة
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر

اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي ، 2018

*مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث **Resis Likert** وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم الباحثون بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت أنه عبارة بسيطة يتم سؤال الباحث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي تمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثانيا : تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

- 1- **المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثي.
- 2- **المصادر الأولية:** تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج SPSS.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة :

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة

اولا : استمارة ونموذج الدراسة :

1- **تصميم الاستبيان** تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

✓ ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- ❖ استعمال لغة سليمة؛
- ❖ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛
- ❖ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة ، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس ، العمر ، المستوى العلمي ، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة 27 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول : ابعاد المعرفة السوقية ، والمحور الثاني : استراتيجيات الخيار الإستراتيجي

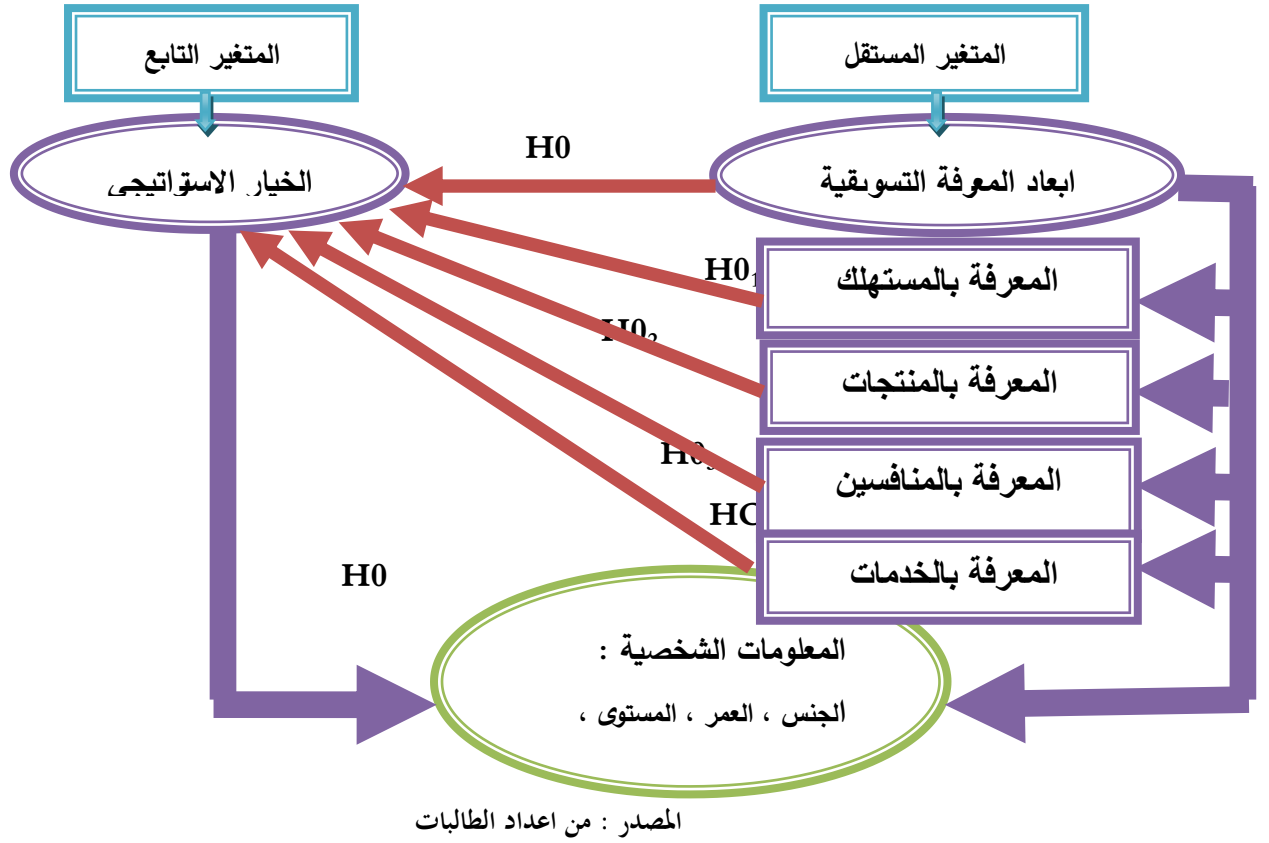
المحور الأول: ابعاد المعرفة السوقية ويتكون من (18) فقرة ، وتنقسم الي أربعة ابعاد:

- ✓ البعد الأول: معرفة بالمستهلك ويتكون من (05) فقرات
- ✓ البعد الثاني: المعرفة بالمنتجات ، ويتكون من (04) فقرات
- ✓ البعد الثالث: المعرفة بالمنافسين ، ويتكون من (04) فقرات
- ✓ البعد الرابع: المعرفة بالخدمات التسويقية ، وتتكون من (05) فقرات

المحور الثاني: استراتيجيات الخيار الإستراتيجي ويتكون من (09) فقرات

2- نموذج الدراسة: من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما ابعاد المعرفة السوقية كمتغير مستقل ، و الخيار الإستراتيجي كمتغير تابع ، وسيتم اختبار الفرضيات بين محاور الدراسة والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة ، والشكل التالي يبين نموذج الدراسة :

الشكل رقم (1-2) نموذج ومتغيرات الدراسة



ثانيا : تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

1- تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج spss21 فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار Shapiro-Wilk) وبالإستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Wilk Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-بأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50³⁶.

³⁶ ، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156. SPSS أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية

2- تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (**SPSS: V21 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences**) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (4-2): يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار والنسبة % والرسوم البيانية	لوصف أفراد عينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبانة
معامل ارتباط بيرسون	لاختبار صدق الاستبانة
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
اختبار T (one Sample t-test)	لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات $(X=03)$
مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig)، أو احتمال الخطأ (P-value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من اعداد الطالبات وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي: طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية،

التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، 2014/06/30 : [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327)

[bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327](http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327)

المطلب الثالث : صدق وثبات الاستبيان

وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

اولا: الصدق الظاهري: عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (...) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا : قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS)، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي و الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (8-2): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إجمالي محور ابعاد المعرفة التسويقية	18	0.878	0.937
إجمالي محور استراتيجيات الخيار الاستراتيجي	09	0.845	0.919
الإجمالي	27	0.930	0.964

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 03)

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترّب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بمحور ابعاد المعرفة التسويقية هو (0.878)، بينما كان معامل الثبات الإجمالي للمحاور عال جدا حيث بلغ (0.930). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة. اما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور في الدراسة تعدى (0.964) مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

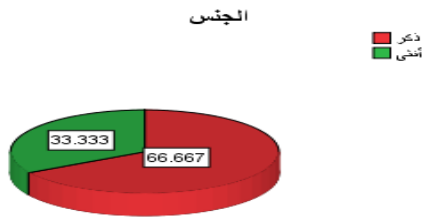
بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفريغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة و اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الاول : خصائص العينة :

أولاً-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة دراسة حسب الجنس

جدول رقم(2-9): توزيع عينة دراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	66.7
أنثى	11	33.3
المجموع	33	%100

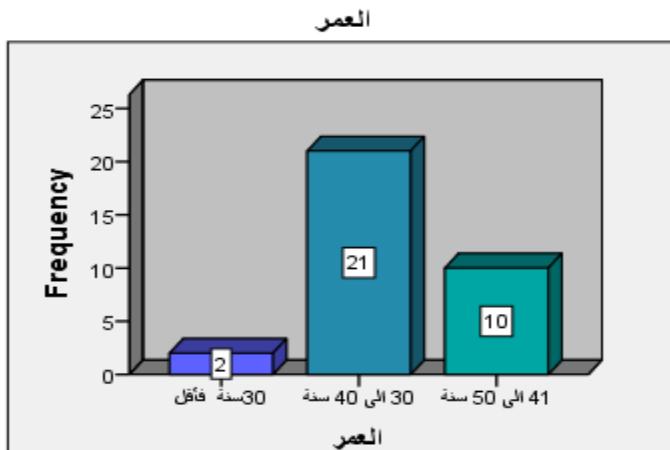
المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

تتكون عينة الدراسة من (33) فرد ، منهم 22 فرد من الذكور و 11 فرد من الاناث ، حيث يوضح الشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ، إن نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث حيث بلغت نسبة طالبات 66.7% ، في حين قدرت نسبة الاناث بحوالي 33.3% .

ثانياً- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم(2-3) : توزيع عينة دراسة حسب العمر

جدول رقم(2-10) : توزيع عينة دراسة حسب العمر



الفئة	التكرار	النسبة
اقل من 30سنة	2	6.1
من 30 الى 40سنة	21	63.6
من 41 الى 50سنة	10	30.3
المجموع	33	%100

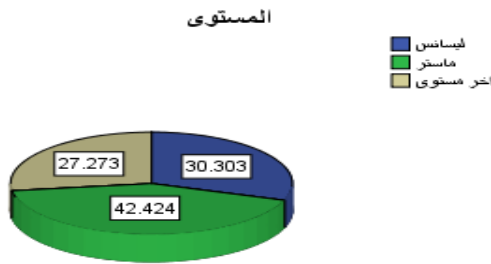
المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار ، وأن الفئة العمرية الأكثر هي الفئة (من 30 الى 40 سنة) بنسبة مئوية 63.6% ، تليها الفئة العمرية (من 40 الى 50 سنة) بنسبة مئوية 30.3% ، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) ، والتي قدرت بنسبة 6.1% ، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرر تميل إلى أعمار متوسطة مما يعني أن عينة الدراسة متكونة من طاقات شابة .

ثالثا : توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي :

الشكل رقم (4-2) : توزيع عينة دراسة حسب المستوى

جدول رقم (11-2) : توزيع عينة دراسة حسب المستوى



البيان	التكرار	النسبة
ليسانس	10	30.3
ماستر	14	42.4
مستوى اخر	09	27.3
المجموع	33	%100

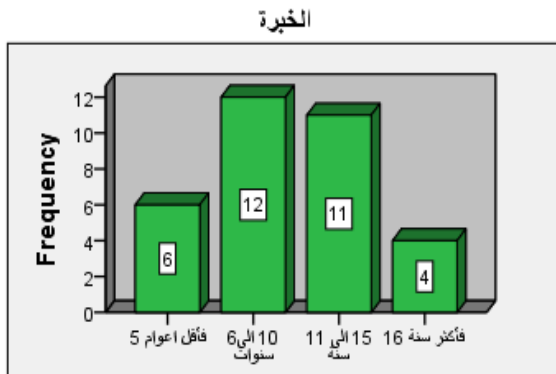
المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادات الماستر حيث بلغ عددهم 14 فرد بنسبة مئوية 42.4% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة ليسانس 30.3% وبأقل نسبة كانت نسبة حاملي شهادات أخرى بنسبة 27.3%، أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي ، وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

رابعا: توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة المهنية : وهي كما يوضحها الجدول التالي :

الشكل رقم (5-2) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة

جدول رقم (12-2) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة



البيان	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	6	18.2
من 05 الى 10 سنوات	12	36.4
من 10 الى 15 سنة	11	33.3
من 15 سنوات فأكثر	4	12.1
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان معظم موظفي المؤسسة تتراوح خبرتهم من 05 سنوات الى 10 سنوات ، حيث يقدر عددهم 12 موظف بنسبة 36.4 % بينما 11 موظف خبرتهم محصورة (من 10 الى 15 سنوات) ، والنسبة الاقل كانت للموظفين الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات ، مما يعني ان عنصر الخبرة متوفر في موظفي وكالات البنكية في ولاية الوادي .

المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة ن وسوف نتطرق لكل محور على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي

اولا: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور التسويق الالكتروني :

لدينا في محور أبعاد المعرفة التسويقية اربعة أبعاد وسوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الاجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

1- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم المعرفة بالمستهلك :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة المعرفة بالمستهلك كما يلي

الجدول رقم (13-2): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم المعرفة بالمستهلك

المعرفة بالمستهلك	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تقوم المؤسسة بتوطيد العالقات مع زبائنها .	4.61	0.496	03	موافق بشدة
تحافظ المؤسسة على زبائنها الحاليين.	4.70	0.467	02	موافق بشدة
تسعى المؤسسة للبحث عن زبائن جدد.	4.79	0.415	01	موافق بشدة
تقوم المؤسسة بتسهيلات تتعلق بتوضيح خدماتها وطرق الحصول عليها.	4.55	0.506	04	موافق بشدة
يقدم العاملين في المؤسسة خدمات تناسب احتياجات المستهلكين.	4.48	0.508	05	موافق بشدة
الإجمالي	4.624	0.373	/	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لاجمالي بعد المعرفة بالمستهلك اتجه للموافقة وبشدة بمتوسط حسابي قدره (4.62) وهو يقترب للوسط النظري (5) ويقع في الفئة (5-4.20) ، مما يعني موافقة اغلب افراد العينة على كل عبارات البعد أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة الثالثة المرتبة الاولى بمتوسط مرجح قدره (4.79) بأهمية مرتفعة جدا ، حيث أكد غالبية افراد العينة على ان المؤسسة تسعى للبحث عن زبائن جدد ، وتليها في الترتيب العبارة الثانية بمتوسط قدره (4.70) وبانحراف معياري قدره (0.467) اي ان المؤسسة تحافظ على زبائنها الحاليين ، اما باقي العبارات تقريبا متقاربة في الوسط المرجح والذي كان كله كبيرا ويقترب للوسط النظري ، وكل الاجابات اتجهت للموافقة بشدة وبنفس الاهمية المرتفعة .

نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم بعد المعرفة بالمستهلك بدرجة عالية من الوعي والادراك في مؤسسة

اتصالات الجزائر بالوادي

2- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم المعرفة بالمنتجات :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم معرفة بالمنتجات كما يلي :

الجدول رقم (14-2): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم معرفة بالمنتجات

معرفة بالمنتجات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تعمل المؤسسة على التعريف بمنتجاتها بهدف جذب زبائن جدد.	4.61	0.496	01	موافق بشدة
تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها باستمرار.	4.42	0.561	02	موافق بشدة
تقوم المؤسسة باستخدام مواد بديلة لتحسين جودة منتجاتها في السوق.	4.12	0.650	04	موافق
تتمتع منتجات المؤسسة بمصداقية لدى المستهلكين.	4.21	0.600	03	موافق بشدة
الإجمالي	4.340	0.352		موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط المرجح لاجمالي بعد المعرفة بالمنتجات اتجه للموافقة وبشدة بمتوسط حسابي قدره (4.34) وهو يقترب للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (5-4.21) اي ان عينة الدراسة وافقت وبشدة على كل عبارات البعد ولقد احتلت العبارة الاولى المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (4.61) بأهمية مرتفعة جدا ، حيث أكد غالبية افراد العينة على ان المؤسسة تعمل على التعريف بمنتجاتها بهدف جذب

الزبائن . وتليها في الترتيب العبارة الثانية بمتوسط قدره (4.42) وبانحراف كبير نوعا ما قدره (0.561) اي هناك تفاوت بين الاجابات على هذه العبارة على الرغم من اتجاه الاجابة عليها للموافقة بشدة، مما أكد ان المؤسسة تقوم بتطوير منتجاتها باستمرار ، اما باقي العبارات تقريبا متقاربة في الوسط المرجح وبنفس الاهمية المرتفعة واتجاه الاجابات للموافقة .

نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم بعد المعرفة بالمنتجات بدرجة عالية من الوعي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

3- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم المعرفة بالمنافسين :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم المعرفة بالمنافسين كما يلي

الجدول رقم (15-2): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم المعرفة بالمنافسين

المعرفة بالمنافسين	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يتم تشخيص حالة المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لمنافسيها الحاليين	3.94	0.933	03	موافق
يتم التعامل مع المنافسين في نفس صناعة المؤسسة من خلال تحديد إستراتيجيات المنافسين.	3.91	0.879	04	موافق
تنتج المؤسسة منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.	4.00	0.750	02	موافق
تقدر المؤسسة الأشكال والسلوكيات المختلفة للمنافسين من خلال ردود الأفعال.	4.18	0.808	01	موافق
الإجمالي	4.007	0.656		موافق

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لاجمالي لبعده المعرفة بالمنافسين اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهو مساو للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (3.41-4.20) مما يعني موافقة أفراد العينة على كل عبارات البعد وبانحراف معياري قدره (0.656) وهو تشتت كبير والذي يدل على تذبذب في الموافقة على هذا البعد اي ليس له قبول مطلق ، أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى من حيث الاهمية بمتوسط مرجح قدره (4.18) بأهمية مرتفعة ، حيث أكد غالبية افراد العينة على ان المؤسسة تقدر الاشكال

والسلوكيات المختلفة للمنافسين من خلال ردود الافعال . وتليها في الترتيب العبارة الثالثة بمتوسط قدره (4.00) وبانحراف كبير قدره (0.808) اي هناك تفاوت كبير في الاجابات على هذه العبارة على الرغم من اتجاه الاجابة عليها للموافقة ، مما أكد ان المؤسسة تنتج منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين ، اما العبارات الاولى والثانية فقد اتجهت الاجابات فيهم للموافقة كذلك بمتوسطات مرجحة تكاد تكون متساوية وانحرافات معيارية كبيرة مما يبين التشتت الكبير بين الاجابات ووسطها النظري والذي يعني كذلك عدم القبول المطلق على الموافقة على العبارات . نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم بعد المعرفة بالمنافسين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

4- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم المعرفة بالخدمات التسويقية

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم المعرفة بالخدمات التسويقية كما يلي

الجدول رقم (16-2): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم المعرفة بالخدمات التسويقية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المعرفة بالخدمات التسويقية
موافق بشدة	04	0.508	4.52	تقوم المؤسسة بشرح وتوضيح الخدمة التسويقية وكيفية الحصول عليها.
موافق	05	0.708	4.24	توجد في المؤسسة خلية تهتم بجمع المعلومات التسويقية.
موافق بشدة	03	0.489	4.64	تستفيد المؤسسة من خدمات الانترنت لترويج منتجاتها.
موافق بشدة	01	0.517	4.73	تعتمد المؤسسة على الوسائل المتعددة للإعلان والإشهار (الجريدة والإذاعة أو الملصقات الإشهارية).
موافق بشدة	02	0.595	4.67	تعمل المؤسسة على تقديم معلومات وبيانات تخدم أهداف الزبائن تحقيا للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق.
موافق بشدة		0.454	4.557	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط المرجح لاجمالي بعد المعرفة بالخدمات التسويقية اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.55) وهو يقترب للوسط النظري (5) ويقع في الفئة (5-4.21) مما يعني موافقة اغلب افراد العينة وبشدة على كل عبارات البعد ، أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط مرجح قدره (4.73) باهمية مرتفعة ، وبانحراف كبير قدره (0.517) مما يبين التفاوت الكبير في الاجابة على هذه العبارة ، حيث أكد غالبية افراد العينة على ان المؤسسة تعتمد على الوسائل المتعددة للإعلان والإشهار والملصقات وكذا الجرائد والإذاعات . وتليها في الترتيب العبارة الخامسة بمتوسط قدره (4.67) وبانحراف

كبير قدره (0.595) اي هناك تفاوت كبير في الإجابات كذلك على هذه العبارة على الرغم من اتجاه الإجابة عليها للموافقة بشدة ، مما أكد ان المؤسسة تعتمد على تقديم معلومات وبيانات تخدم اهداف الزبائن تحقيقا للمسؤولية الاجتماعية واخلاقيات التسويق ، اما باقي العبارات تقريبا متقاربة في الوسط المرجح وبنفس الاهمية المرتفعة جدا واتجاه الاجابات للموافقة بشدة على العبارات . نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم بعد المعرفة بالخدمات التسويقية بدرجة عالية من الوعي والادراك في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

ثانيا: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور استراتيجيات الخيار الإستراتيجي :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمحور استراتيجيات الخيار الإستراتيجي كما يلي
الجدول رقم (17-2): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم استراتيجيات الخيار الإستراتيجي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	استراتيجيات الخيار الإستراتيجي
موافق	08	0.933	3.94	يشير الخيار الإستراتيجي إلى تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي.
موافق	09	0.879	3.91	تستخدم المؤسسة منهج الخيار الاستراتيجي في تنفيذ خططها الإستراتيجية.
موافق	07	0.750	4.00	تعمل المؤسسة على وضع برنامج عمل لتنفيذ البديل الإستراتيجي المراد تطبيقه.
موافق	06	0.808	4.18	تحدد المؤسسة المهام والإجراءات التنظيمية للمساعدة على نجاح تطبيق الخيار الاستراتيجي.
موافق بشدة	04	0.508	4.52	تعمل المؤسسة على تحديد مدة زمنية لتنفيذ البرنامج الإستراتيجي.
موافق بشدة	05	0.708	4.24	تعمل المؤسسة على وضع برنامج تدريجي للعاملين للسعي وراء تنفيذ خيارها الإستراتيجي.
موافق بشدة	03	0.489	4.64	تسعى المؤسسة إلى بناء بدائل إستراتيجية وفق معايير موضوعية ومحدد مسبقا.
موافق بشدة	01	0.517	4.73	تعمل المؤسسة على تحديد بدائل إستراتيجية للمواجهة لتحديات السوقية.
موافق بشدة	02	0.595	4.67	تعمل المؤسسة على تقييم خيارها الإستراتيجي.
موافق بشدة		0.471	4.313	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

تشير البيانات السابقة لمحور الخيار الاستراتيجي بأن أغلب أفراد العينة اتجهت اجاباتهم الى الموافقة وبشدة على عبارات المحور فقد حقق اجمالي المحور متوسط مرجح كبير قدره (4.31) ، وقدر الانحراف المعياري (0.471) ، وهذه تقع في المجال (4.21 – 5.00)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5). ولقد احتلت العبارة الثامنة المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (4.73) وبأهمية مرتفعة جدا وبانحراف معياري كبير يقدر بـ(0.518) مما يبين التفاوت الكبير بين الإجابات من حيث الموافقة الا ان الكفة الراجحة اتجهت للموافقة وبشدة ، حيث أكد أفراد العينة على ان المؤسسة تعمل على تحديد بدائل استراتيجية لمواجهة تحديات السوق ، وتليها في الترتيب العبارة التاسعة بمتوسط مرجح قدره (4.67) وبأهمية مرتفعة وبانحراف معياري كبير يقدر بـ(0.695) ، حيث وافق وبشدة افراد عينة الدراسة على ان المؤسسة تعمل على تقييم خيارها الاستراتيجي ، أما العبارات الخامسة ، السادسة والسابعة اتجهت للموافقة بشدة بأهمية مرتفعة جدا ، والعبارات من الأولى إلى الرابعة كلها اتجهت للموافقة وبمتوسطات مرجحة اقل من 4.21 وبأهمية مرتفعة نستنتج أخيرا أن أفراد العينة مدركون بدرجة عالية من الوعي والإدراك لمفهوم الخيار الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا ، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايبرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

اولا : اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا المحور الاول هو ابعاد المعرفة التسويقية اجمالا والمحور الثاني هو استراتيجيات الخيار الاستراتيجي ، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (18-2): اختبار التوزيع الطبيعي

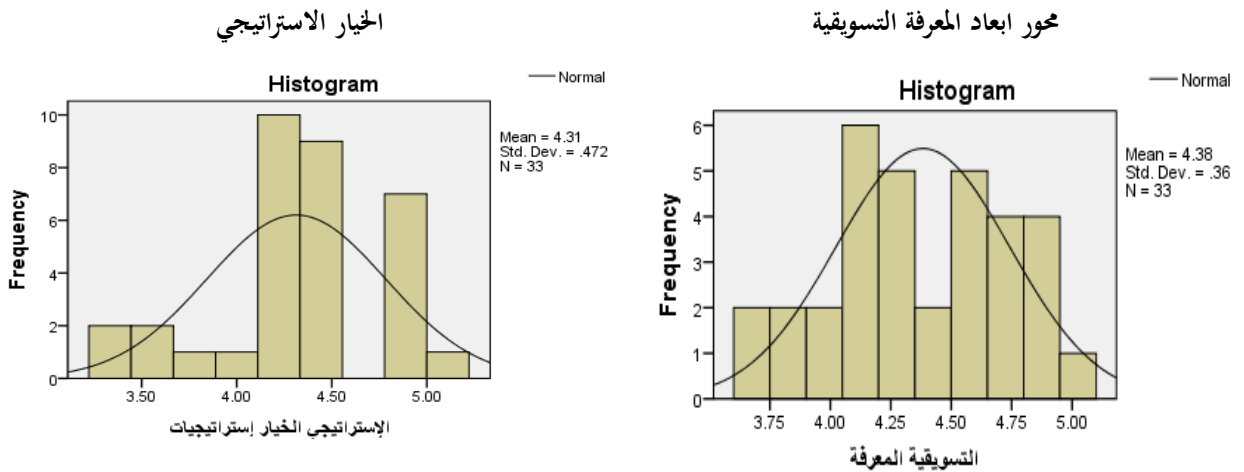
إختبار شايبرو		إختبار سيمنروف		المحاور والابعاد
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
0.427	0.968	0.200	0.113	المحور الأول: ابعاد المعرفة التسويقية
0.054	0.924	0.050	0.152	المحور الثاني : استراتيجيات الخيار الإستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss (انظر الملحق 03)

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 وان التوزيع للمحاور يتبع التوزيع الطبيعي ، مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنروف ، وبنفس الطريقة وحسب معنوية القيم الإحصائية شايبرو فكانت كلها أكبر من 0.05 ، أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا وبنفس الحالة نقبل الفرض الصفري القائل أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا ، والشكلين التاليين يوضحان المدرج التكراري لتوزيع بيانات اجابات العينة تحت المنحنى الطبيعي كما يلي :

الشكل رقم (02-6) بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات

الشكل رقم (02-7) بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور



المصدر : من مخرجات spss

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة .

ثانيا : الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف

نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير ، اما فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلين ، واختبار ANOVA ، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط والمتعدد .

1- اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي

نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (19-2): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني : الخيار الإستراتيجي		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.039	*0.36	المعرفة بالمستهلك
0.000	**0.737	المعرفة بالمنتجات
0.000	**0.886	المعرفة بالمنافسين
0.000	**0.844	المعرفة بالخدمات التسويقية
0.000	**0.946	المحور الأول: ابعاد المعرفة التسويقية

المصدر من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد المعرفة بالمستهلك وإجمالي محور الخيار الاستراتيجي يساوي (0.36) وهو ارتباط طردي ضعيف، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد المعرفة بالمنتجات وإجمالي محور الخيار الاستراتيجي يساوي (0.886) وهو ارتباط طردي قوي جدا، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد المعرفة بالمنافسين وإجمالي محور الخيار الاستراتيجي يساوي (0.737) وهو ارتباط طردي قوي، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد المعرفة بالخدمات التسويقية وإجمالي محور الخيار الاستراتيجي يساوي (0.844) وهو ارتباط طردي قوي جدا، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين إجمالي محور المعرفة التسويقية وإجمالي محور الخيار الاستراتيجي يساوي (0.946) وهو ارتباط طردي قوي جدا ، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

كنتيجة نهائية نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المعرفة التسويقية والخيار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5 % .

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين و اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA .

1/ اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في

متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية و فرضيتين جزئيتين .

1-1/ الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05 ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور ابعاد المعرفة التسويقية ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05 .

☒ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الخيار الإستراتيجي ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05 .

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس ، وتحصلنا

على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (20-2) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
ابعاد المعرفة التسويقية	12.092	0.002	0.719	0.478
الخيار الإستراتيجي	5.902	0.021	0.531	0.599

المصدر من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول ابعاد المعرفة التسويقية 12.092 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اقل من 0.05 أي أن التباين غير متساوي ونقبل الفرض البديل القائل أن التباين غير متساوي أي أن العينتين من مجتمعين مختلفين ومنه نختار السطر الثاني في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق 04)، وكذلك بالنسبة لمحور الخيار الاستراتيجي الذي نقبل فيه الفرض البديل لأن القيمة المعنوية لقيمة $F=5.902$ اقل من 0.05 ومنه نقول أن التباين غير متساوي ونختار السطر الثاني من جدول الاختبارات للاستقلالية ، وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (0.719 ، 0.531) وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 ، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب عند مستوى دلالة 0.05 ، وعليه لا يوجد هناك اختلاف بين اجابات العينة للمحورين .

اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبار مهم هو اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد ثلاث خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة) ، إذا ستكون هناك ثلاثة فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي :

1.2 **الفرضية الرئيسية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية العمر، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين:

☒ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور ابعاد المعرفة التسويقية ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5% .

☒ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور استراتيجيات الخيار الإستراتيجي ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5% .

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (20-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
ابعاد المعرفة التسويقية	0.329	0.722
استراتيجيات الخيار الإستراتيجي	0.903	0.416

المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية **F** للمحورين على التوالي كما يلي (0.329، 0.903) و كلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى معنوية 5 % .

2.2 الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المستوى التعليمي ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

☒ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور ابعاد المعرفة التسويقية ترجع للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5 % .

☒ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور استراتيجيات الخيار الإستراتيجي ترجع للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5 % .

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المستوى التعليمي ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (21-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
ابعاد المعرفة التسويقية	4.408	0.051
استراتيجيات الخيار الإستراتيجي	4.791	0.056

المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية **F** للمحورين على التوالي كما يلي (4.408 ، 4.791) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.051 ، 0.056) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي

انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

3.2 الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

✘ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور ابعاد المعرفة التسويقية ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5 % .

✘ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور استراتيجيات الخيار الإستراتيجي ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5 % .

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (22-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
ابعاد المعرفة التسويقية	0.672	0.576
استراتيجيات الخيار الإستراتيجي	0.720	0.548

المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.235 ، 1.533) وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية ، أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

فرضية التأثير : من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور ابعاد المعرفة التسويقية كمتغير مستقل ، ومحور إستراتيجيات الخيار الإستراتيجي كمتغير تابع والانحدار المتعدد بين ابعاد المعرفة التسويقية كمتغيرات مستقلة وإجمالي محور استراتيجيات الخيار الاستراتيجي كمتغير تابع .

1.3 اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين ابعاد المعرفة التسويقية و الخيار الإستراتيجي:

سوف نقوم بإيجاد معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور ابعاد المعرفة التسويقية كمتغير مستقل ، ومحور استراتيجيات الخيار الاستراتيجي كمتغير تابع المتعدد بطرح الفرضية الرئيسية التالية :

❖ **الفرضية الصفرية الرئيسية H_0** : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ابعاد المعرفة التسويقية على استراتيجيات

الخيار الاستراتيجي في شركة اتصالات الجزائر. بالوادي عند مستوى دلالة 0.05 .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (24-2): نتائج اختبار اثر ابعاد المعرفة التسويقية على الخيار الإستراتيجي

Sig	β	Sig	DF	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	0.875	0.000	1	76.607	0.712	0.844	استراتيجيات الخيار الإستراتيجي
			31				
			32				

المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta x \quad \Rightarrow \quad Y = 0.325 + 0.875 X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لابعاد المعرفة التسويقية على الخيار الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر ، إذ بلغ معامل ارتباط (r =0.844) وهو ارتباط قوي وطردى عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R² بلغ (0.712) حيث أن 71.2% من التغير في الخيار الاستراتيجي يفسره التغير في المعرفة التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.875$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمعرفة التسويقية يؤدي الي زيادة تطبيق الخيار الاستراتيجي في اتصالات الجزائر بالوادي بنسبة (87.5%) ، ويؤكد معنوية أثر المعرفة التسويقية على الخيار الاستراتيجي هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F= 76.607) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5% ، لان قيمة (sig=0.000) ، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ابعاد المعرفة التسويقية على الخيار الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

خلاصة الفصل

بعد اسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية ، حاولنا الاجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي ، ولقد وضعنا ثلاث فرضيات من اجل الاجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم فرضية العلاقة من خلال معامل الارتباط واختباره احصائيا والذي وجدنا من خلاله ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في ابعاد المعرفة التسويقية والمتغير التابع وهو الخيار الاستراتيجي ، اما فرضية الفرق فوجدنا انه لا توجد أي فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية ، واخيرا فرضية التأثير والتي تم فيها استخدام فيها العلاقة الانحدارية المتمثلة في الانحدار البسيط ، وتوصلنا فيها بالاخير انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ابعاد المعرفة التسويقية على الخيار الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

الخاتمة

الخلاصة

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة تسليط الضوء على دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجية التنافسية ، حيث إن التحدي الأساسي للمؤسسة الاقتصادية هو كيفية تنمية قدرتها من أجل بناء الميزات التنافسية الدائمة ، ولا يتم ذلك إلا ببناء الإستراتيجية التنافسية التي تعد الأسلوب الذي يجب اعتماده في اقتحام الأسواق ، حيث تبين للمؤسسة إن الإستراتيجية في حقيقتها هي القدرة على التغيير والتأقلم مع الظروف المتغيرة في محيط المؤسسة ، وتعتبر المعرفة السوقية من الآليات التي تهيأ للمؤسسة فرص أفضل حول هذا المحيط .

النتائج :

تم التوصيل من خلال الدراسة إلى جملة نتائج :

- العينة مدركة لمفهوم الاختيار الاستراتيجي .
- العينة مدركة لمفهوم المعرفة السوقية .
- هناك علاقة بين المعرفة السوقية والخيار الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية 5%.
- لا يوجد فروقات بين متوسطات إجابيات العينة على محاور الدراسة ترجع للعوامل الشخصية عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد أثر للمعرفة السوقية على الخيار الاستراتيجي في المؤسسة اتصالات في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

التوصيات :

- يجب على المؤسسة الاهتمام بالمعرفة السوقية التي لها دور في نجاح تطبيق الاستراتيجيات التنافسية التي حققتها ضرورة التفوق والتميز على باقي المنافسين .
- الاهتمام بدراسة السوق كمصدر للحصول على المعلومات .
- السعي لتحديد الاستراتيجيات التي تتناسب مع طبيعة حاجات ورغبات الزبائن .
- العمل على الاهتمام بالكفاءات والمهارات الإدارية والفنية الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر والسعي لاستقطاب العناصر الكفاء ذات الخبرة للنهوض بالقطاع .
- ضرورة العناية ببعيد المعرفة بالزبائن باعتباره العامل الأساسي في النجاح التسويقي والاقتصادي .

قائمة المراجع:

1. يونس عبد العزيز مقدادي . خالد الصرايرة . محمد الشورة . لؤي دحبور، "المعرفة السوقية ودورها في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد، 10، 2012
2. وجدان حسن حمودي، هبة محمد حسين "دور إدارة المعرفة التسويقية في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، جامعة تكريت،
3. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005
4. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005
5. تامر ياسر البكري- أحمد هاشم سليمان، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي جامعة العلوم التطبيقية الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية نيسان 2006 الصفحة .
6. أسماء شاكر (2020/11/12)، "خصائص المعرفة في عملية التعليم"، إي عربي
7. مدوح طابع الزيات، سامي فياض العزاوي، تأثيري المعرفة السوقية على الولاء للعلامة التجارية للسلع المعمرة، المجلة لعربية لإدارة، عدد 1، مجلد 30، عمان، 2010.
8. خريبي علي اوسو، تنمية الرافدين، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك ، العدد 97 مجلد 32، 2010
9. دنان رؤوف . سالم حامد حمدي، "المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد 100، مجلد 32، 2010
10. هنادي فاضل الفاضل، "أثر الإبداع التسويقي والمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي في شركات الاتصالات الأردنية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مايو، 2011
11. أزهار أبو غنيم وعبد الزهرة نعمة، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي، دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية (أطروحة دكتوراه غري منشورة (2007) كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
12. لؤي صبحي دحبور، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010
13. العربي تيقاوي، فودوا محمد، "تشخيص مدى توافر المعرفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 2018
14. نظور بلال، "تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة"، دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق 17الجزائري، 2015/2016
15. محمد فارس . فؤاد النغشدي، تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية، بدون سنة،
16. العارف نادية، "التخطيط الاستراتيجي والعملة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002،
17. بن نذير نصر الدين، "دراسة استراتيجية لأبداع التكنولوجيا في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر

18. نعمون إيمان، "تحليل تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017
19. ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد اهلل حرجان، "الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 02 و 01 نوفمبر، 2010، جامعة الشلف،
20. فراحتية العيد، "دروس في مقياس استراتيجية وتنافسية المؤسسة"، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2011،
21. بلقاسم رايح، وعيل ميلود، "مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، الملتقى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 02 و 01 نوفمبر، 2010
22. عبد الرحمن إبتهاج مصطفى، "الإدارة الإستراتيجية"، المنظمة العربية للنشر والطبع والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 1995
23. عبد المالك مزهودة، "الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005،
24. محمد بوطالعة. (2008). دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية -مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير. أم البواقي: المركز الجامعي العربي بن مهيدي
25. Porter Michael, L'Avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1997. P 27
26. Lorenzo, Antonio, & Peter, J., & Balen Van, locianopilott, (2005), "Marketing Management in Strategic Adoption CRM Solution : **Global Support & Application in Europe**", **Working Paper**, h3, Genhaio
27. PHILIP, Kotler, "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control",
28. Prentice-Hall, Inc, The Millennium Edition, New Jersey, 2000.

الملاحق :

الملحق 01 الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر- الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

أخي الموظف/ أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته”

الموضوع:

يسرني أن أضع بين أيديكم قائمة استقصاء لدراسة علمية بعنوان: **دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجية التنافسية**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ليسانس في تخصص إدارة الأعمال حيث تهدف هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير المعرفة التسويقية على الخيار الاستراتيجي و لثقتنا العالية بكم، وبحرصكم على خدمة البحث العلمي، نرجو التفضل بتعبئة الإستبانة المرفقة، حيث أن البيانات التي سيتم جمعها ستكون محورية وهامة لإنجاح هذا العمل، لذلك أرجو منكم توخي الدقة في الإجابة على الفقرات الموضحة في الصفحات المرفقة. كما أود أن التأكيد لحضرتكم أن الإجابة على الإستبانة عمل تطوعي، ولن تستخدم البيانات التي سيتم جمعها إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين و مقدرين كريم تعاونكم

و تفضلوا بقبول وافر التحية و الاحترام

أولاً: البيانات الديموغرافية للمبحوثين:

1- الجنس

أنثى

نكر

2- الفئة العمرية

30 عام فأقل

31-40 عام

41-50 عام

50 عام فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ليسانس

ماجستير

مستوى آخر

4- سنوات الخبرة

5 أعوام فأقل

6-10 أعوام

11-15 عام

16 عام فأكثر

ثانياً: يهدف هذا المحور إلى تقديم معلومات حول أبعاد المعرفة التسويقية، و يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة على حسب رأيكم:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: بعد المعرفة بالمستهلك						
01	تقوم المؤسسة بتوطيد العلاقات مع زبائنها.					
02	تحافظ المؤسسة على زبائنها الحاليين.					
03	تسعى المؤسسة للبحث عن زبائن جدد.					
04	تقوم المؤسسة بتسهيلات تتعلق بتوضيح خدماتها وطرق الحصول عليها.					
05	يقدم العاملون في المؤسسة خدمات تناسب احتياجات المستهلكين.					
ثانياً: بعد المعرفة بالمنتجات						
06	تعمل المؤسسة على التعريف بمنتجاتها بهدف جذب زبائن جدد.					
07	تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها باستمرار.					
08	تقوم المؤسسة باستخدام مواد بديلة لتحسين جودة منتجاتها في السوق.					
09	تتمتع منتجات المؤسسة بمصداقية لدى المستهلكين.					
ثالثاً: بعد المعرفة بالمنافسين						
10	يتم تشخيص حالة المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لمنافسيها الحاليين					

					11	يتم التعامل مع المنافسين في نفس صناعة المؤسسة من خلال تحديد إستراتيجيات المنافسين.
					12	تنتج المؤسسة منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.
					13	تقدر المؤسسة الأشكال والسلوكيات المختلفة للمنافسين من خلال ردود الأفعال.
رابعاً: بعد المعرفة بالخدمات التسويقية						
					14	تقوم المؤسسة بشرح وتوضيح الخدمة التسويقية وكيفية الحصول عليها.
					15	توجد في المؤسسة خلية تهتم بجمع المعلومات التسويقية.
					16	تستفيد المؤسسة من خدمات الانترنت لترويج منتجاتها.
					17	تعتمد المؤسسة على الوسائل المتعددة للإعلان والإشهار (الجريدة والإذاعة أو الملصقات الإشهارية).
					18	تعمل المؤسسة على تقديم معلومات وبيانات تخدم أهداف الزبائن تحقيقاً للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق.

ثالثاً: يهدف هذا المحور إلى تقديم معلومات حول إستراتيجيات الخيار الإستراتيجي و يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة على حسب رأيكم:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
01	يشير الخيار الإستراتيجي إلى تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي.					
02	تستخدم المؤسسة منهج الخيار الاستراتيجي في تنفيذ خططها الإستراتيجية.					

					03	تعمل المؤسسة على وضع برنامج عمل لتنفيذ البديل الإستراتيجي المراد تطبيقه.
					04	تحدد المؤسسة المهام والإجراءات التنظيمية للمساعدة على نجاح تطبيق الخيار الاستراتيجي.
					05	تعمل المؤسسة على تحديد مدة زمنية لتنفيذ البرنامج الإستراتيجي.
					06	تعمل المؤسسة على وضع برنامج تدريجي للعاملين للسعي وراء تنفيذ خيارها الإستراتيجي.
					07	تسعى المؤسسة إلى بناء بدائل إستراتيجية وفق معايير موضوعية ومحدد مسبقاً.
					08	تعمل المؤسسة على تحديد بدائل إستراتيجية لمواجهة تحديات السوقية.
					09	تعمل المؤسسة على تقييم خيارها الإستراتيجي.

الملحق 02 اتجاهات اجابات العينة

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تقوم المؤسسة بتوطيد العلاقات مع زبائنها.	33	0	4.61	.496
تحافظ المؤسسة على زبائنها الحاليين.	33	0	4.70	.467
تسعى المؤسسة للبحث عن زبائن جدد.	33	0	4.79	.415
تقوم المؤسسة بتسهيلات تتعلق بتوضيح خدماتها وطرق الحصول عليها.	33	0	4.55	.506
يقدم العاملون في المؤسسة خدمات تناسب احتياجات المستهلكين.	33	0	4.48	.508
يعد المعرفة بالمستهلك	33	0	4.6242	.37335

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تعمل المؤسسة على التعرف بمنتجاتها بهدف جذب زبائن جدد.	33	0	4.61	.496
تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها باستمرار.	33	0	4.42	.561
تقوم المؤسسة باستخدام مواد بديلة لتحسين جودة منتجاتها في السوق.	33	0	4.12	.650
تتمتع منتجات المؤسسة بمصداقية لدى المستهلكين.	33	0	4.21	.600
يعد المعرفة بالمنتجات	33	0	4.3409	.35255

دور المعرفة السوقية في اختبار الإستراتيجية التنافسية

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يتم تشخيص حالة المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لمنافسيها الحاليين.	33	0	3.94	.933
يتم التعامل مع المنافسين في نفس صناعة المؤسسة من خلال تحديد إستراتيجيات المنافسين.	33	0	3.91	.879
تنتج المؤسسة منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.	33	0	4.00	.750
تقدر المؤسسة الأشكال والسلوكيات المختلفة للمنافسين من خلال ردود الأفعال.	33	0	4.18	.808
يعد المعرفة بالمنافسين	33	0	4.0076	.65695

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يقوم المؤسسة بشرح وتوضيح الخدمة التسويقية وكيفية الحصول عليها.	33	0	4.52	.508
توجد في المؤسسة خلية تهتم بجمع المعلومات التسويقية.	33	0	4.24	.708
تستفيد المؤسسة من خدمات الانترنت لترويج منتجاتها.	33	0	4.64	.489
تعتمد المؤسسة على الوسائل المتعددة للإعلان والإشهار) الجريدة والإذاعة أو الملصقات الإشهارية).	33	0	4.73	.517
تعمل المؤسسة على تقديم معلومات وبيانات تخدم أهداف الزبائن تحقيقا للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق.	33	0	4.67	.595
يعد المعرفة بالخدمات التسويقية	33	0	4.5576	.45486

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يشير الخيار الإستراتيجي إلى تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي.	33	0	3.94	.933
تستخدم المؤسسة منهج الخيار الاستراتيجي في تنفيذ خططها الإستراتيجية.	33	0	3.91	.879
تعمل المؤسسة على وضع برنامج عمل لتنفيذ البديل الإستراتيجي المراد تطبيقه.	33	0	4.00	.750
تحدد المؤسسة المهام والإجراءات التنظيمية للمساعدة على نجاح تطبيق الخيار الاستراتيجي.	33	0	4.18	.808
تعمل المؤسسة على تحديد مدة زمنية لتنفيذ البرنامج الإستراتيجي.	33	0	4.52	.508
تعمل المؤسسة على وضع برنامج تدريجي للعاملين للسعي وراء تنفيذ خيارها الإستراتيجي.	33	0	4.24	.708
تسعى المؤسسة إلى بناء بدائل إستراتيجية وفق معايير موضوعية ومحدد مسبقا.	33	0	4.64	.489
تعمل المؤسسة على تحديد بدائل إستراتيجية للمواجهة تحديات السوقية.	33	0	4.73	.518
تعمل المؤسسة على تقييم خيارها الإستراتيجي.	33	0	4.67	.695
الخيار الإستراتيجي	33	0	4.3131	.47178

2/ الملحق 03 اختبار الثبات والتوزيع الطبيعي

2-1 / الثبات

Reliability Statistics		Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
.930	27	.845	9	.878	18

2-2 / اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المعرفة التسويقية	.113	33	.200*	.968	33	.427
الخيار الإستراتيجي	.152	33	.050	.924	33	.054

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

4 / الاختبارات الإحصائية

4-1 / اختبار العلاقة

Correlations

		بعد المعرفة بالمنتجات	بعد المعرفة بالمنافسين	بعد المعرفة بالخدمات التسويقية	المعرفة التسويقية	الخيار الإستراتيجي
بعد المعرفة بالمنتجات	Pearson Correlation	1	.541**	.069	.595**	.362*
	Sig. (2-tailed)		.001	.702	.000	.039
	N	33	33	33	33	33
بعد المعرفة بالمنافسين	Pearson Correlation	.541**	1	.545**	.746**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.001		.001	.000	.000
	N	33	33	33	33	33
بعد المعرفة بالخدمات التسويقية	Pearson Correlation	.069	.545**	1	.498**	.886**
	Sig. (2-tailed)	.702	.001		.003	.000
	N	33	33	33	33	33
بعد المعرفة بالمعرفة التسويقية	Pearson Correlation	.595**	.746**	.498**	1	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003		.000
	N	33	33	33	33	33
المعرفة التسويقية	Pearson Correlation	.362*	.737**	.766**	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.039	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33
الخيار الإستراتيجي	Pearson Correlation	.886**	.886**	.844**	.946**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4-2 / اختبار الفرق

دور المعرفة السوقية في اختبار الإستراتيجية التنافسية

Group Statistics

الخصائص	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعرفة التسويقية	22	4.4091	.41431	.08833
الخيار الإستراتيجي	11	4.3295	.22103	.06664
المعرفة التسويقية	22	4.3384	.55021	.11731
الخيار الإستراتيجي	11	4.2626	.26885	.08106

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
المعرفة التسويقية	Equal variances assumed	12.092	.002	.593	31	.558	.07955	.13418	-1.9413-	.35322	
	Equal variances not assumed			.719	30.773	.478	.07955	.11065	-1.4620-	.30529	
الخيار الإستراتيجي	Equal variances assumed	5.902	.021	.429	31	.671	.07576	.17648	-2.8417-	.43569	
	Equal variances not assumed			.531	31.000	.599	.07576	.14259	-2.1505-	.36657	

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المعرفة التسويقية	Between Groups	.089	2	.044	.329	.722
	Within Groups	4.051	30	.135		
	Total	4.140	32			
الخيار الإستراتيجي	Between Groups	.405	2	.202	.903	.416
	Within Groups	6.718	30	.224		
	Total	7.122	32			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المعرفة التسويقية	Between Groups	.940	2	.470	4.408	.051
	Within Groups	3.199	30	.107		
	Total	4.140	32			
الخيار الإستراتيجي	Between Groups	1.724	2	.862	4.791	.056
	Within Groups	5.398	30	.180		
	Total	7.122	32			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المعرفة التسويقية	Between Groups	.269	3	.090	.672	.576
	Within Groups	3.870	29	.133		
	Total	4.140	32			
الخيار الإستراتيجي	Between Groups	.494	3	.165	.720	.548
	Within Groups	6.629	29	.229		
	Total	7.122	32			

3-4 / اختبار الأثر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.844 ^a	.712	.703	.25727

a. Predictors: (Constant) بعد المعرفة بالخدمات التسويقية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.070	1	5.070	76.607	.000 ^b
1 Residual	2.052	31	.066		
Total	7.122	32			

a. Dependent Variable: الخيار الإستراتيجي

b. Predictors: (Constant) بعد المعرفة بالخدمات التسويقية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.325	.458		.709	.484
1 بعد المعرفة بالخدمات التسويقية	.875	.100	.844	8.753	.000