



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية  
كلية العلوم الإدارية  
الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال

أثر إدارة المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية بشركات الاتصالات المصرية  
رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحث

حامد فتحي محمد الجمال

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور / محمد حافظ حجازي

وكيل المعهد العالي للعلوم الإدارية المتقدمة والحاسبات بالبحيرة

(٢٠١٦)



Date: \ \

التاريخ: / /

قرار  
لجنة الحكم على رسالة درجة الماجستير  
للباحث / حامد فتحى محمد الجمال

في تمام الساعة ١,٠٠ ظهراً من يوم الاربعاء الموافق ٢٠١٦/١٠/١٢ اجتمعت اللجنة المكونة من السادة :-  
أ.د. / حسن بسيونى حسن أيوب رئيساً  
أستاذ متفرغ بالمعهد التكنولوجى بالعاشر من رمضان  
أ.د. / منى يوسف شفيق نصيف عضواً  
أستاذ و رئيس قسم إدارة الأعمال بالأكاديمية.  
أ.د. / محمد حافظ حجازى مشرفاً و عضوا  
أستاذ مساعد إدارة الاعمال و وكيل المعهد العالى للعلوم الادارية المتقدمة والحاسبات بالاسكندرية.

وذلك لمناقشة الرسالة المقدمة من الباحث / حامد فتحى محمد الجمال للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال وموضوعها :-:-

" أثر إدارة المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية بشركات الاتصالات المصرية "

وقد استغرقت المناقشة ( ٣ ) ساعات وبعد المناقشة اختلت اللجنة للمداولة وقررت أن البحث المقدم من الباحث يرقى للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال واقترحت منح الباحث / حامد فتحى محمد الجمال درجة الماجستير في إدارة الاعمال .

أعضاء اللجنة

أ.د. / منى يوسف شفيق نصيف

٢٠١٦/١٢

أ.د. / حسن بسيونى حسن أيوب

٢٠١٦

أ.د. / محمد حافظ حجازى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَمَّنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ  
وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْ رُسُلِهِ وَقَالُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا غُفْرَانَكَ  
رَبَّنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ (٢٨٥) لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ  
وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ  
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا  
بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ  
الْكَافِرِينَ (٢٨٦) صدق الله العظيم.

سورة البقرة الآية ٢٨٥ ، ٢٨٦ .

## شكر وتقدير

الشكر الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الحوت في البحر، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير "

إلى صاحب التميّز والأفكار النيرة ، أذكى التحيّات وأجملها وأنداها وأطيبها ، أرسلها لك بكلّ ودّ وحبّ وإخلاص ، تعجز الحروف أن تكتب ما يحمل قلبي من تقدير واحترام ، وأن تصف ما اختلج بملء فؤادي من ثناء وإعجاب. فما أجمل أن يكون الإنسان شمعةً تُنير دروب الحائرين.

إلى الشموع التي ذابت في كبرياء لتنير كل خطوة في دربنا. لتذلل كل عائق أمامنا فكانوا رسلاً للعلم والأخلاق هل يستطيع أحد أن يشكر الشمس لأنها أضاءت الدنيا. لكني سأحاول رد جزء من جميلكم بأن أكون كما أردتموني.

أشكر الأستاذ القدير المحترم الأستاذ الدكتور / محمد حافظ حجازي - وكيل المعهد العالي للعلوم الإدارية المتقدمة والحاسبات بالبحيرة، والمشرف الرئيس على رسالتي بالماجستير على صبره واحتماله لنا طيلة فترة البحث من ظروف دراسية وعملية. وشاكرا فضلا علي ما قدمه من متابعة وتوجيه متواصل . جزاه الله عني خير الجزاء وزاده الله بسطة في العلم ومتعة بوافر الصحة والسعادة.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلي الاستاذة الدكتورة / مني يوسف شفيق- أستاذة ورئيس قسم إدارة الأعمال بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ،حيث كانت نعم العون لنا لما تبذله من جهد وعناء لإتمام هذه الرسالة العلمية علي خير وجه متعها الله بالصحة والعافية إنه علي ما يشاء قدير.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلي الدكتور / محمود فتحي شلقامي شعراوي مدرس إدارة الأعمال بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، لموافقة سيادته علي الأشراف علي هذه الرسالة له مني أسمى آيات العرفان والتقدير ومتعة الله بالصحة والعافية.

والشكر ممتد إلي الأستاذ الدكتور / حسن بسيوني حسن أيوب – أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بالمعهد التكنولوجي العالي بالعائش من رمضان لتكرم سيادته علي الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم علي هذه الرسالة. ومنحي الفرصة للاستفادة من علمه الواسع ، جزاه الله عني خير الجزاء . مع كامل دعائي الخالص بأن يزيدهم بسطة في العلم ويمتعهم بوافر الصحة والخير والسعادة يارب العالمين.

## الإهداء

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

والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدى هذا العمل

إلى روح أبي الزكية الطاهرة . إلى روح أمي العزيزة الغالية.

اللهم أنزل على قبرهما الضياء والنور والسرور

وجازهما بالإحسان أحسانا وبالسيئات مغفرة ورضوانا.

إلى أخوتي الأعمام : علي - محمد - خالد - منيرة -- آمنة.

إلى زوجتي الغالية.

إلى اولادي الأعمام : علي - محمد - عمر - خلود -- آلاء

إلى جميع الزملاء الكرام.

إلى جميع الأقارب والأهل والأحباب.

## قائمة محتويات الدراسة

رقم الصفحة	المحتويات
١٠-١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
١	( ١ / ١ ) مقدمة
٣	( ٢ / ١ ) مشكلة الدراسة
٤	( ٣ / ١ ) أهمية الدراسة
٤	( ٤ / ١ ) أهداف الدراسة
٥	( ٥ / ١ ) متغيرات الدراسة
٦	( ٦ / ١ ) فروض الدراسة
٨	( ٧ / ١ ) مصطلحات الدراسة
١٠	( ٨ / ١ ) خطة الدراسة
٤٦-١١	الفصل الثاني: الإطار النظري.
١١	( ١ / ٢ ) تمهيد
١٢	( ٢ / ٢ ) نشأة ومفهوم المعرفة
١٣	( ١ / ٢ / ٢ ) التعريفات المختلفة للمعرفة
١٤	( ٢ / ٢ / ٢ ) تصنيف المعرفة
١٥	( ٣ / ٢ / ٢ ) أهمية المعرفة
١٦	( ٤ / ٢ / ٢ ) علاقة المعرفة بالبيانات والمعلومات
١٨	( ٥ / ٢ / ٢ ) نشأة إدارة المعرفة
١٩	( ٦ / ٢ / ٢ ) مفهوم إدارة المعرفة
٢٠	( ٣ / ٢ ) إدارة المعرفة التسويقية
٢٠	( ١ / ٣ / ٢ ) التعريفات المختلفة لإدارة المعرفة التسويقية
٢١	( ٢ / ٣ / ٢ ) أهمية إدارة المعرفة التسويقية
٢٢	( ٣ / ٣ / ٢ ) عمليات إدارة المعرفة التسويقية
٢٢	( ١ / ٣ / ٣ / ٢ ) توافر المعرفة التسويقية
٢٦	( ٢ / ٣ / ٣ / ٢ ) نشر المعرفة التسويقية
٢٩	( ٣ / ٣ / ٣ / ٢ ) تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية.
٣٣	( ٤ / ٢ ) التنافس
٣٤	( ٥ / ٢ ) الميزة التنافسية
٣٤	( ١ / ٥ / ٢ ) مفاهيم الميزة التنافسية
٣٦	( ٢ / ٥ / ٢ ) الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
٣٦	( ٣ / ٥ / ٢ ) أبعاد الميزة التنافسية
٣٦	( ٤ / ٥ / ٢ ) أهداف الميزة التنافسية
٣٦	( ٥ / ٥ / ٢ ) الاستراتيجيات العامة للتنافس
٣٧	( ٦ / ٥ / ٢ ) عناصر الميزة التنافسية
٣٧	( ١ / ٦ / ٥ / ٢ ) جودة المنتج
٣٨	( ٢ / ٦ / ٥ / ٢ ) الإبداع والتطوير
٤١	( ٣ / ٦ / ٥ / ٢ ) اتخاذ القرارات
٤٣	( ٤ / ٦ / ٥ / ٢ ) الحصة السوقية
٤٦	( ٦ / ٢ ) انعكاسات وتأثيرات المعرفة التسويقية علي الميزة التنافسية

٦٠-٤٨	الفصل الثالث: الدراسات السابقة.
٤٨	( ١ / ٣ ) تمهيد
٤٨	( ٢ / ٣ ) المبحث الأول : الدراسات العربية
٥٥	( ٣ / ٣ ) المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية
٦٠	( ٤ / ٣ ) المبحث الثالث : التعليق علي الدراسات السابقة
٧٠-٦٣	الفصل الرابع : تصميم الدراسة الميدانية.
٦٣	( ١ / ٤ ) تمهيد
٦٤	( ٢ / ٤ ) مجتمع الدراسة
٦٥	( ٣ / ٤ ) عينة الدراسة
٦٥	( ٤ / ٤ ) القياس وأساليب جمع البيانات
٦٦	( ٥ / ٤ ) قياس المتغيرات
٦٨	( ٦ / ٤ ) جمع البيانات
٦٨	( ٧ / ٤ ) أساليب التحليل الإحصائي
٦٩	( ٨ / ٤ ) حدود الدراسة
٧٠	( ٩ / ٤ ) نموذج الدراسة
٩٤-٧١	الفصل الخامس: تصميم الدراسة الميدانية.
٧١	( ١ / ٥ ) نتائج الدراسة الميدانية
٧٢	( ٢ / ٥ ) قياس المتغيرات علي المستوي الوصفي
٧٦	( ٣ / ٥ ) توصيف متغيرات الدراسة
٨٥	( ٤ / ٥ ) الإحصاء الاستدلالي للفرض الأول
٩٤	( ٥ / ٥ ) الإحصاء الاستدلالي للفرض الثاني
١١٧-١٠٠	الفصل السادس : نتائج وتوصيات الدراسة
١٠٠	( ١ / ٦ ) مناقشة واستنتاجات
١٠٠	( ٢ / ٦ ) دراسة صحة فروض الدراسة
١٠٢	( ٣ / ٦ ) النتائج والتوصيات
١٠٥	( ٤ / ٦ ) دراسات مستقبلية
١٠٦	قائمة المراجع
١١٧	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	أسم الجدول	رقم الجدول
٧	مصطلحات الدراسة الخاصة بالمعرفة وإدارة المعرفة وإدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية	١ / ١
٦٤	عدد العاملين في الإدارة الوسطى للشركات الثلاث (فودافون - موبينيل - اتصالات)	٢ / ٤
٦٥	نسبة توزيع مفردات العينة على الشركات محل الدراسة	٢ / ٤
٦٧	توزيع مفردات العينة حسب العوامل الديموغرافية	٣ / ٤
٧٢	العوامل الديموغرافية ( النوع )	١ / ٥
٧٣	العوامل الديموغرافية ( العمر )	٢ / ٥
٧٤	المستوي التعليمي	٣ / ٥
٧٥	أسم الشركة	٤ / ٥
٧٧	الإحصاء الوصفي للبعد الأول :لعناصر إدارة المعرفة التسويقية (توافر المعرفة التسويقية).	٥ / ٥
٧٨	الإحصاء الوصفي للبعد الثاني : لعناصر إدارة المعرفة التسويقية ( نشر المعرفة التسويقية ).	٦ / ٥
٧٩	الإحصاء الوصفي للبعد الثالث:لعناصر إدارة المعرفة التسويقية( تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية )	٧ / ٥
٨١	الإحصاء الوصفي للبعد الأول : لعناصر الميزة التنافسية ( جودة المنتج )	٨ / ٥
٨٢	الإحصاء الوصفي للبعد الثاني : لعناصر الميزة التنافسية ( الإبداع والتطوير ).	٩ / ٥
٨٣	الإحصاء الوصفي للبعد الثالث : لعناصر الميزة التنافسية ( اتخاذ القرارات ).	١٠ / ٥
٨٤	الإحصاء الوصفي للبعد الرابع : لعناصر الميزة التنافسية ( الحصة السوقية ).	١١ / ٥
٨٦	معامل الصدق والثبات	١٢ / ٥
٨٧	معاملات ارتباط سبيرمان. العلاقة التآثرية بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية وبين ابعاد الميزة التنافسية.	١٣ / ٥
٨٨	تأثير ابعاد المعرفة التسويقية علي الميزة التنافسية	١٤ / ٥
٨٩	معاملات ارتباط سبيرمان.العلاقة التآثرية بين ابعاد الميزة التنافسية وبين ابعاد إدارة المعرفة التسويقية	١٥ / ٥
٩٠	تأثير ابعاد الميزة التنافسية علي المعرفة التسويقية	١٦ / ٥
٩١	معامل التحديد $R^2$	١٧ / ٥
٩٢	إحصائية ANOVA(F) الانحدار المتعددالعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).	١٨ / ٥
٩٣	إحصائية (T) الانحدار المتعدد العلاقة المعنوية بين ابعاد إدارة المعرفة التسويقية (توافر ونشر وتطبيق وتحديث	١٩ / ٥



	المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية	
٩٣	إحصائية ANOVA(F) الانحدار البسيط العلاقة المعنوية بين إدارة المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.	٢٠ / ٥
٩٤	إحصائية (T) لقياس درجة المعنوية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة التسويقية والمتغير التابع الميزة التنافسية	٢١/٥
٩٥	العلاقة التآثرية بين إدارة المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية تبعا لاسم الشركة .	٢٢ / ٥
٩٥	العلاقة التآثرية بين الميزة التنافسية وإدارة المعرفة التسويقية تبعا لاسم الشركة.	٢٣ / ٥
٩٦	إحصائية (F)العلاقة التآثرية بين ابعاد إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعا لشركة فودافون	٢٤ / ٥
٩٦	إحصائية (T)العلاقة التآثرية بين ابعاد إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعا لشركة فودافون.	٢٥/ ٥
٩٧	إحصائية (F)العلاقة التآثرية بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعا لشركة موبينيل.	٢٦ / ٥
٩٧	إحصائية (T)العلاقة المعنوية بين المتغير المستقل ( إدارة المعرفة التسويقية وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية ) تبعا لشركة موبينيل	٢٧ / ٥
٩٨	إحصائية (F)العلاقة التآثرية بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية تبعا لشركة اتصالات	٢٨ / ٥
٩٨	إحصائية (T) العلاقة التآثرية بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية ) والمتغير التابع ( الميزة التنافسية ) تبعا لشركة اتصالات	٢٩ / ٥
١٠١	تفسير فروض الدراسة	١ / ٦
١٠٢	نتائج الدراسة الميدانية والتوصيات المقترحة	٢/٦

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	أسم الشكل	رقم الشكل
١٨	تسلسل بناء المعرفة التسويقية	١ / ٢
٣٣	نموذج تكامل بناء المعرفة التسويقية	٢ / ٢
٧٠	نموذج الدراسة الحالية	١ / ٤
٧٢	الدوائر البيانية للعوامل الديموغرافية (النوع)	١ / ٥
٧٣	الدوائر البيانية للعوامل الديموغرافية (العمر)	٢ / ٥
٧٤	الدوائر البيانية وفقا للمستوي التعليمي	٣ / ٥
٧٥	الدوائر البيانية وفقا لنوع الشركة	٤ / ٥

## ملخص الرسالة

تمثل المعرفة الصفة الأساسية المميزة للمجتمع الإنساني إذ من خلالها تحققت تحولات عميقة نحو كل مناحي الحياة ، فالمعرفة. بلا شك هي إحدى المكتسبات المهمة للاقتصاد والمجتمع على حد سواء حيث أصبحت في هذا الاقتصاد الصاعد الجديد المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية بإضافتها قيما هائلة للمنتجات الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية والطلب على التقنيات والأفكار الجديدة ، وقد واكبت هذه المنتجات فعليا التغيرات الاقتصادية في كل الأسواق والقطاعات.

وفي ظل الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم اليوم، وفي ظل الثورة المعرفية لم يعد بإمكان أي دولة تحقيق التنمية المستدامة علي كافة الأصعدة بدون قطاع الاتصالات. فتأثير قطاع الاتصالات لم يعد قاصرا علي تحقيق التواصل فقط ولكن أمتد إلي كل قطاعات الأعمال مما أدى إلي تغيير أنماط الحياة بأكملها. وفي ظل اقتصاد المعرفة والثورة المعرفية قد تأكد أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية فيها وأن نجاح المنظمات يتوقف علي ما يوجد فيها من معارف وخبرات العاملين لديها، مما يؤدي إلي تأثير جوهري علي أداء أعمالها ومقابلة التأثير من البيئة الخارجية والتنافسية وطريقة التعامل مع العملاء والأسواق والمنافسين. وتبني إدارة المعرفة التسويقية يعتبر أحد ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة إذ أنه مصدر نجاح هذه المنظمات وتطوير كفاءة العنصر البشري وزيادة رصيدة المعرفي وتحسين مستوي جودة المنتج ومن ثم التأثير علي الميزة التنافسية.

وتهدف هذه الرسالة إلي معرفة مدي تطبيق شركات الاتصالات المصرية ( فودافون – موبينيل – اتصالات ) لمدخل إدارة المعرفة التسويقية وتأثير هذا المدخل علي بناء الميزة التنافسية لهذه الشركات ، وتحديد أهم المعوقات التي تؤثر سلبا علي عمليات إدارة المعرفة التسويقية في شركات الاتصال وتحديد مدي إمكانية الاعتماد عليها كعامل استراتيجي في تدعيم قدراتها التنافسية .

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث تبين الآتي :-

١ – وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.

٢ – وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية (توفير ونشر وتطبيق وتحديث المعرفة التسويقية) وبين الميزة التنافسية.

٣ – لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعا لاسم الشركة.

الفصل الأول  
الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### (١/١) - مقدمة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة علي الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بعمق المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ، ولكن معظمه كان من خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم. في عام ١٩٨٠ وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أشار إدوارد فراينبوم ( Edward Freignebaum) إلي عبارته الشهيرة ( المعرفة قوة ). Knowledge is Power ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة Knowledge Engineering ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. (نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص٧٥).

وفي عام (١٩٧٧) ظهر حقل جديد آخر. نتيجة لإدراك أهمية المعرفية في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة Knowledge Management وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم كمثال، تغيير عنوان مجلة وإعادة الأعمال إلي إدارة ومعالجة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة. (نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص٧٥).

والمعرفة (Knowledge) هي الثروة في الاقتصاد ومصدرا أساسى للميزة التنافسية في الإدارة ولابد من التأكيد علي أن تزايد الاهتمام بالمعرفة وإدارتها من خلال تطويرين أساسيين هما :-

- 1 - تطور اقتصاديات الدول المتقدمة نحو المزيد من الخدمات عالية التخصص وثورة المعرفة فيما بعد.
- 2- تطور أنظمة التكنولوجيا والاتصالات والتي أدت إلي وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها، وجمعها ومعالجتها وتوزيعها. (عبد اللطيف مطر، ٢٠٠٧، ص١١).

وتواجه الإدارة الإستراتيجية للمنظمات بالعديد من التطورات العالمية المتزايدة والمتلاحقة مثل تغير ظروف وقواعد التنافس ، وظهور عصر المعلومات والانترنت ، مما أدى إلي تغير في ساحة وحلبة التنافس بين الشركات. فلم تعد تقتصر الإدارة الإستراتيجية علي العملية الأساسية والمحورية وهي إدارة التنافسية كدعامة أساسية للإدارة الإستراتيجية بهدف تحقيق الميزة التنافسية، بل تطورت لتشمل أبعادا ودعائم أخرى لمواجهة المخاطر والتحديات المرتبطة بالأحداث المستقبلية ، ومن أهم هذه الأبعاد والدعائم إدارة المعرفة. (نبيل مرسي، وأحمد سليم، ٢٠٠٧، ص٩٣).

وفي ظل العولمة ، والاتجاه المتزايد نحو التعقيد ، والتكنولوجيا الراقية، وزيادة المنافسة، وسرعة التغير في أذواق العملاء، هذا بالإضافة إلي التغيرات الاقتصادية والسياسية، والتي رأي فيها (Mckren, 1996) قوي عظيمة تعيد تشكيل الاقتصاد وشكل الأعمال حول العالم ، تأتي "إدارة المعرفة " لمساعدة المنظمة علي النهوض بإنتاجيتها ، وتحقيق معدلات إنتاجية عالية ، ونقلة نوعية في التعامل مع استراتيجيات الموارد

البشرية ، والعمليات التنظيمية ، بالإضافة إلى إكساب المنظمة المرونة المطلوبة في تعاملها مع البيئة المحيطة ، سواء أكانت تمارس نشاطها في القطاع الخدمي أم في القطاع الإنتاجي.

لقد برزت خلال العقود الماضية أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا والتعقيدات التي تواجه المنظمات، وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وتدفق المعلومات والانفتاح الاقتصادي ودخول عصر العولمة الذي زاد من التعقيد والتشابك الاقتصادي، ومن أهم هذه المداخل والاستراتيجيات الحديثة إدارة المعرفة حيث تعد من أهم نقاط القوة لدى منظمات الأعمال اليوم.(مرودة طه، ٢٠١٤، ص ١).

والمعرفة التسويقية في جوهرها أساس مهم في انضباط العمل التسويقي، لكونها تمثل ركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة والمستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة. فضلاً عن ذلك فإن العديد من المسوقين الناجحين يعتقدون بأن نشر المعرفة التسويقية في المنظمة، من شأنها أن تؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي وبشكل يتفق مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية مسبقاً. (ثامر البكري ٢٠٠٤).

ومن الواضح بأن منظمات الأعمال اليوم تبحث عن الأساليب الجديدة في توطيد علاقتها مع الزبون والتي من شأنها أن تميزها في سوقها المستهدف. لذا فمن المنطقي أن تبحث منظمات الأعمال عن الاتجاهات والأساليب التي تطور علاقتها مع الزبون. وبذلك فإن إدارة المعرفة التسويقية كان الشيء الجديد في تعزيز وتوطيد هذه العلاقة، وقد تطلب ذلك نوعاً من المهارات التسويقية الخاصة للوصول إلى حالات التواصل والعلاقة طويلة الأمد مع الزبون. وليس هذا فقط إنما الاستفادة من ذلك في طرق تحسين عرض المنتج ورفد حزمة المنافع التسويقية Marketing Benefit Package بالأفكار والابتكارات الجديدة التي من شأنها تحقيق رضا الزبون وبناء الموقع المتميز في ذهنه، وهذا ما يجعل المنظمة في موقع استراتيجي أفضل في السوق( ثامر البكري واحمد سليمان، ٢٠٠٦).

وقد بدأت وزارة الاتصالات عملها لتطوير القطاع منذ عام ١٩٩٩، وكان من أهم محطات هذا التطوير: الخطة القومية للاتصالات عام ٢٠٠٠، واستراتيجية بناء مجتمع المعلومات عام ٢٠٠٣، وإطلاق استراتيجية تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات من أجل التصدير عام ٢٠٠٦، ثم إطلاق الاستراتيجية القومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عام ٢٠٠٧.(مرودة طه، ٢٠١٤، ص ٢).

و شهد عام ٢٠٠٦ خطوة مهمة وهي إطلاق شركة فودافون مصر للخدمات الدولية والتي تعمل على تقديم خدمات التعميد وخدمات تكنولوجيا المعلومات، وكذلك شهد عام ١٩٩٨ إنشاء شركة موبينيل شركة مساهمة مصرية وتقدم أفضل خدمة لعملائها و للسوق المصري. فهدفها هو تحقيق التوازن بين احتياجات جميع التوازن بين احتياجات جميع شركائنا وهم العملاء والمواطنين والمساهمين والموردين ومجتمعنا ككل وذلك من خلال تقديم أرقى مستوى من الخدمة لعملائها، وتوفير أفضل بيئة عمل لموظفيها، وتحقيق أعلى عائد لمساهميها، وإرساء علاقات تنسم بالأمانة والشفافية مع المساهمة بفخر في خدمة وتنمية المجتمع. هذا وقد دخلت مجموعة اتصالات السوق المصري وبدأت العمل في مايو ٢٠٠٧. وقد حققت اتصالات مصر الريادة التكنولوجية من خلال تقديم خدمات استضافة الجيل ٣,٥ لأول مرة في السوق المصري ( حسب تقرير الجهاز القومي للاتصالات ). ( الموقع الإلكتروني لشركة اتصالات).

## (٢/١) - مشكلة الدراسة :

في ظل الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم اليوم ، والثورة المعلوماتية ، والثورة المعرفية ، لم يعد بإمكان أي دولة أن تحقق التنمية المستدامة علي كافة الأصعدة دون أن يكون قطاع الاتصالات طرفا فيها فتأثير قطاع الاتصالات لم يعد قاصرا علي تحقيق التواصل فقط ، ولكن أمتد إلي كل قطاعات الأعمال مما أدى إلي تغيير أنماط الحياة بأكملها .

وفي ظل عصر العولمة وعصر التكنولوجيا حيث ظهرت التغيرات ذات الطابع المتميز في مجال التطور التكنولوجي والذي أخذ صورة تكنولوجيا القمة والتي يطلق عليها التكنولوجيا الرفيعة وأهم مجالاتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن بعد.

وفي ظل اقتصاد المعرفة والثورة المعرفية قد تأكد أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية فيها وان نجاح وفشل منظمات الأعمال في تقدمها إذا ما فقدت معارفها وخبراتها ومواردها البشرية. وفي ظل التنافس الشديد بين شركات الاتصالات المصرية والمنافسة العالمية وما قد تواجه من تغيرات ذات تأثير جوهري علي أداء أعمالها أصبحت ملزمة بالاتجاه نحو تطبيق مبادئ المنافسة وآليات السوق لتحقيق التميز في الأسواق وطريقة التعامل مع العملاء والمنافسين.

وتبني إدارة المعرفة التسويقية في منظمات الاتصالات يجعلها تتفادى القصور في إدارة رأس المال البشري التي وجدت المنظمات مصدرا مهما لنجاحها ولكي يتوجب علي الإدارة الاهتمام بها لما يعود علي المنظمة بمنافع كثيرة أهمها الاستحواذ علي حصة سوقية كبيرة وإصدار القرارات السليمة وجودة المنتج والإبداع والتطوير عن طريق الاهتمام بالأفكار الجديدة والمبتكرة لدي العاملين بها والحفاظ علي خبرات المنظمة وتراكم معارفها.

وتتبلور مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:-

١- ما مدي تطبيق إدارة المعرفة التسويقية في شركات الاتصالات المصرية ( فودافون – موبينيل – اتصالات) –

٢- ما هي المعوقات التي تؤثر سلبا علي إدارة المعرفة التسويقية في شركات الاتصالات ( فودافون – موبينيل – اتصالات )

٣ – ما مدي مساهمة هذا المدخل (إدارة المعرفة التسويقية) في بناء الميزة التنافسية في شركات الاتصالات المصرية ( فودافون – موبينيل – اتصالات )

٤- هل يوجد تأثير لإدارة المعرفة التسويقية علي الميزة التنافسية في شركات الاتصالات المصرية؟

## (٣/١) - أهمية الدراسة .

ترجع أهمية هذه الدراسة إلي أنها تمثل أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي لم يتم التعرض لها من قبل في حدود علم الباحث بقطاع الاتصالات المصرية وفي ضوء ما يواجهه هذا القطاع الحيوي من تحديات قوية في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة، تبني إدارة المعرفة التسويقية كأحد أبرز الحلول لتطوير كفاءة العنصر البشري، وتحسين مستوى جودة المنتج، حيث تناولت الدراسات السابقة كثير من تحليل لعناصر الميزة التنافسية والقليل لعناصر إدارة المعرفة التسويقية. وترجع أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية والعملية كالآتي :-

### أولاً: الأهمية النظرية:

- ١ - محدودية الدراسات العربية والأجنبية في حدود علم الباحث التي تتناول مدخل إدارة المعرفة التسويقية وأثرها علي الميزة التنافسية.
- ٢ - تعتبر الدراسة في حدود علم الباحث من أوائل الدراسات التي تناولت مدخل إدارة المعرفة التسويقية من منظور استراتيجي واثّر ذلك علي الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المصرية.
- ٣ - محدودية الدراسات العربية التي تدرس أثر تطبيق مدخل إدارة المعرفة التسويقية علي الميزة التنافسية في مجال الاتصالات والهواتف المحمولة .
- ٤- تأتي أهمية هذا البحث من خلال تناوله لموضوع المعرفة التسويقية كدافع أساسي لتنمية شركات الاتصالات وتحقيق الميزة التنافسية.

### ثانياً : الأهمية العملية:

- ١- تتبع أهمية الدراسة من أهمية قطاع الاتصالات وخدمات المحمول في مصر مما يؤكد علي ضرورة توجيه الجهود البحثية لخدمة هذا القطاع .
- ٢ - تبني أحد المداخل الإدارية الحديثة ( إدارة المعرفة التسويقية ) نظراً لتزايد حدة المنافسة بين شركات الاتصالات المصرية ( فودافون-- أور انج (موبينيل سابقاً) -- اتصالات ) وتمكن هذه الشركات من مواكبة البيئة التكنولوجية المتصارعة.
- ٣- المساهمة في توضيح وتفسير دور إدارة المعرفة التسويقية وتأثيرها علي الميزة التنافسية والتعرف علي معوقات تطبيق هذا المدخل الاستراتيجي الهام.

## (٤/١) - أهداف الدراسة :

نظراً لحاجة منظمات الأعمال اليوم إلي التطوير المستمر لعملياتها ومنتجاتها، لكي تحقق قفزات مستمرة ومنتالية في سرعة الأداء والاستحواذ علي نصيب معرفي كبير ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق الداخلية والخارجية، ورفع كفاءة العنصر البشري وزيادة رصيده المعرفي، يتمثل الهدف الرئيسي



لهذه الدراسة في محاولة بناء نموذج علمي لدور إدارة المعرفة التسويقية في تنمية وزيادة الميزة التنافسية بقطاع الاتصالات المصرية للهاتف المحمول، وكذلك توضيح دور إدارة المعرفة التسويقية وتأثيرها في بناء الميزة التنافسية.

ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة ومن خلال اختبار فروضها إلي تحقيق الأهداف التالية :

١- التعرف علي مدى تطبيق إدارة المعرفة التسويقية في شركات الاتصالات المصرية ( فودافون - موبينيل- اتصالات)

٢- التعرف علي المعوقات التي تؤثر سلبا علي تطبيق إدارة المعرفة التسويقية في شركات الاتصالات المصرية ( فودافون - موبينيل - اتصالات ).

٣- التعرف علي مدى مساهمة مدخل إدارة المعرفة التسويقية في الحصول علي الميزة التنافسية في شركات الاتصالات المصرية.

٤ - التعرف علي تأثير إدارة المعرفة التسويقية علي الميزة التنافسية في شركات الاتصالات المصرية.

(٥/١) - **متغيرات الدراسة.** تشتمل متغيرات الدراسة الحالية علي المتغيرات الآتية:-

**أولاً: المتغير المستقل: ( إدارة المعرفة التسويقية ) ويتمثل في العناصر الآتية:-**

١ - توافر المعرفة التسويقية.

٢ - نشر المعرفة التسويقية.

٣ - تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية.

**ثانياً: متغير وسيط تصنيفي : (يتمثل في أسم الشركة)**

١ - فودافون .

٢ - موبينيل .

٣ - اتصالات.

**ثالثاً: المتغير التابع: ( الميزة التنافسية ) ويتمثل في العناصر الآتية:-**

١ - جودة المنتج .

٢ - الإبداع والتطوير.

٣ - اتخاذ القرارات.

٤ - الحصة السوقية.

## (٦/١) - فروض الدراسة :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والإطار المقترح من الدراسة تم صياغة الفروض الآتية :

### الفرض الأول:-

١ – توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية. وينبثق من هذا الفرض الرئيسي ثلاثة فروض فرعية كما يلي:

أ – توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين توافر المعرفة التسويقية والميزة التنافسية.

ب – توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة التسويقية والميزة التنافسية.

ج- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.

### الفرض الثاني :

٢- يختلف تأثير العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعاً لإسم الشركة ( فودافون – موبينيل – إتصالات ) .

( ١ - ٧ ) - مصطلحات الدراسة :

تحتوي مصطلحات الدراسة علي مصطلحات لإدارة المعرفة والمعرفة التسويقية والميزة التنافسية .

جدول رقم ( ١ / ١ )

يوضح مصطلحات الدراسة الخاصة بالمعرفة وإدارة المعرفة والمعرفة التسويقية والميزة التنافسية.

رقم المصطلح	اسم المصطلح	تعريف المصطلح
١	المعرفة	المهارات الإبداعية والنااتجة عن التفكير والتفسير المختلف والتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف والعوامل البيئية والتنافسية المحيطة بالمنظمة). (جادالرب، ٢٠٠٩، ص٥٨).
٢	المعرفة الضمنية	كما عرفها (نانوكا وتاكيوشي) علي أنها المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلي الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، أنها معرفة خفية تعتمد علي الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل تنتقل بالتفاعل الاجتماعي. (نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص١٥).
٣	المعرفة الظاهرية	تتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والمستندات، معايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب يمكن لأفراد المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب واللقاءات وقد ميز POL ANYI بين نوعين من المعرفة عندما قال أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة. وقد ميز (نانوكا وتاكيوشي) المعرفة الظاهرية المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها. (نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص١٤).
٤	إدارة المعرفة	مجموعة العمليات والأنشطة التي تستخدمها المنظمة للاستحواذ علي المعرفة وتخليقها ونقلها وتوثيقها وبتها واستخدامها داخل المنظمة (بانسيه صلاح، ٢٠١٣، ص٦٤) نقلا عن (مرسى سليم، ٢٠٠٧).
٥	إدارة المعرفة التسويقية	هي أحد مهارات تعلم المنظمة في الاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة، فضلاً عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات. (بيكر، ٢٠٠٠، ص٢٤٦).
٦	عمليات إدارة المعرفة	يمكن وصفها علي أنها كفاءة المنظمة التي يمكن من خلالها زيادة قدرتها علي تجديد وتطوير مواردها المعرفية من خلال أنشطة محددة، ( مروة طه، ٢٠١٤، ص٥٧).

٧	عملية إنشاء وتوليد المعرفة	هي تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلي الحصول علي المعرفة من مصادر مختلفة داخليا وخارجيا ولايعني اكتساب المعرفة حصول المنظمة علي معرفة جديدة فقط، ولكنة يعني كذلك مدي قدرة المنظمة علي إبداع وابتكار المعرفة. (سماح محمد، ٢٠١١، ص٧٩).
٨	نشر المعرفة	انه من الضروري أن توزع المعرفة وأن يشترك فيها الموظفون في كافة أنحاء المنظمة قبل أن تستغل علي المستوي التنظيمي، وعلية فإن تطبيقات البريد الإلكتروني والانترنت، ولوحة الإعلانات يمكن أن تدعم توزيع المعرفة وتسمح لأعضاء المنظمة لمناقشة وترجمة المعلومات من خلال وجهات نظر متعددة. (بانسيه صلاح، ٢٠١٣، ص) نقلا عن بهات (Bhatt,2001).
٩	تخزين المعرفة	يعني أن المؤسسة قد تبذل جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو بتعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا مهما من عناصر إدارة المعرفة. ويشار إلي هذا العنصر غالبا باسم الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory). (نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص٣٤).
١٠	تطبيق المعرفة	أن تطبيق المعارف القائمة يساعد علي توليد معارف جديدة وتحديث المعارف القائمة واكتساب المزيد من التجارب والخبرات، وبالتالي فإن أنشطة إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلي تغيرات في السلوك، وتغيرات في الأساليب والسياسات وتطوير الأفكار الجديدة والعمليات، ويتضمن ذلك الاستخدام الكفء للمعرفة من أجل تحقيق الهدف التنافسي للمنظمة. (مروة طه، ٢٠١٤، ص٦٢).
١١	تحديث المعرفة	ويتم تطوير المعرفة من خلال زيادة قدرات وكفاءات صناعات المعرفة. وهذا يتطلب بالضرورة استثمار رأس المال البشري واستقطاب أكفأ العاملين في مجال المعرفة. والمعرفة بوصفها موجودا تزداد وتطور أيضا بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تتحد وتتعاظم لدى كل منهم، ويؤكد خبراء المعرفة على أن التدريب يعزز ويطور معرفة المستخدمين عن طريق توزيع المعرفة وهو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباعث عنها في الوقت الملائم مما يؤدي إلى تطوير المعرفة بذلك. (أغادير العدروس، ٢٠١٢).
١٢	الميزة التنافسية	تعني توصل المؤسسة إلي اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، بانسيه صلاح، ٢٠١٣، ص٩١) نقلا عن (بورتر، ٢٠٠٠).

١٣	استراتيجيات التنافس	تستند المنظمات في بنائها ودعمها للميزة التنافسية علي استراتيجيات تنافسية محددة ومدروسة بشكل جيد. وتعرف إستراتيجيات التنافس (Competitive Strategie) علي أنها مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تساعد علي تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. كما تعرف بأنها البحث عن أفضل مركز تنافسي في الصناعة بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة في مواجهة قوي التنافس الموجودة في الصناعة. (بورتر، ٢٠٠٠).
١٤	جودة المنتج	وتتعلق الجودة بالنجاح في تصميم وتنفيذ وتقديم الخدمة التي تشبع حاجات وتوقعات العميل سواء المعلنة أم غير المعلنة وتجعله أكثر رضاء بإستفادة من السلعة أو الخدمة. (بانسيه صلاح، ٢٠١٣، ص٩٣) نقلا عن (الربابعة، ٢٠٠٦).
١٥	الإبداع	هو الطريقة التي تعتمدھا المنظمة لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرة العالية لخلق الثروة مستقبلا وبما يؤكد العلاقة بين المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والإنتاجية، علي حد السواء. (دكر، ١٩٩٩، ص٢٧).
١٦	التطوير	ويمثل البحوث والتطوير مجموعة من الجهود المنظمة الموجهة لزيادة المعرفة العلمية وتطوير النظم والأساليب الإنتاجية والمنتجات. (أحمد اللوح، ٢٠٠٥).
١٧	الحصة السوقية	تعد الحصة السوقية، إحدى الوسائل التي تستطيع بواسطتها إدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية و القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة. (أسامة دخان، ٢٠١٠).

## ( ٨/١ ) - خطة الدراسة :

يقترح الباحث أن تقسم الدراسة إلى ستة فصول كما يلي :

### الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .

يتناول هذا الفصل عدة عناصر منها: المقدمة ونظرة عامة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، متغيرات الدراسة، فروض الدراسة، ومصطلحات الدراسة .

### الفصل الثاني: الأطار النظري.

يتناول الباحث في هذا الفصل التمهيدي، نشأة المعرفة، إدارة المعرفة، إدارة المعرفة التسويقية، التنافس، الميزة التنافسية، شركات الاتصال، وكذلك تأثير إدارة المعرفة التسويقية علي الميزة التنافسية.

### الفصل الثالث: الدراسات السابقة.

ويتناول الباحث في هذا الفصل عرضاً لأهم الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، التي اشتملت على بعض متغيرات الدراسة التي استخدمها الباحث لإدارة المعرفة التسويقية كمتغير مستقل وكذلك متغيرات الميزة التنافسية كمتغير تابع والتعليق عليهما لاستنتاج الفجوة البحثية .

### الفصل الرابع : تصميم الدراسة الميدانية.

يتم عرض المنهج المستخدم للدراسة وذلك لتوصيف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وكذلك القياس وأساليب جمع البيانات، قياس المتغيرات، جمع البيانات، و أدوات التحليل الأحصائي.

### الفصل الخامس : نتائج وتوصيات الدراسة.

تم تحليل النتائج التي جمعت وبعد التوصل إلي مجموعة من النتائج عن طريق الدراسة الحالية للاستفادة منها للدراسات المستقبلية. تم التوصيف علي المستويين الوصفي والتحليلي.

### الفصل السادس : مناقشة واستنتاجات.

ويحتوي هذا الفصل علي تفسير فروض الدراسة ، وملخص النتائج ، والتوصيات والاقترحات لدراسات حالية ومستقبلية.

الفصل الثاني  
الإطار النظري

## الفصل الثاني الأطار النظرى

(١/٢) - تمهيد.

كان من نتائج التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال حدوث تغييرات جذرية واسعة في أساليب الحياة المعاصرة وبخاصة في طبيعة العلاقات الاجتماعية والاقتصادية وتعديل بعض جوانب التشريع واستحداث بعض التغييرات في النظم والمؤسسات الكبرى في المجتمعات المتقدمة. وإذا كان المجتمع المعاصر يوصف بأنه مجتمع المعلومات التي تتدفق فيه المعلومات في سهولة ويسر بحيث يمكن الحصول عليها من مصادر كثيرة ومتنوعة دون عناء أو تكاليف باهظة، فقد أصبحت المعرفة والإبداع من أهم العوامل المؤثرة والمحددة لقيام ما يطلق عليه اسم (مجتمع المعرفة) (عبد اللطيف مطر عبد ، ٢٠٠٧، ص ٥١).

ومن هنا زاد الاهتمام بالمدخل المعرفى وخاصة في المواضيع الإدارية والاقتصادية ، ولاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفى الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة. فإدارة المعرفة هي إستراتيجية عمل منظمة لاختيار وتصفية وتنظيم وتصنيف وتوصيل المعلومات الضرورية إلي أفراد المنظمة بحيث تؤدي إلي تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. (حسام الشروف، ٢٠١٣، ص ٢) نقلا عن ( الفاعوري ، ٢٠٠٥).

ويتطلب ظهور مجتمع المعرفة توافر الامكانات خاصة التي تهيئ الفرصة للاضطلاع بالأعمال والأنشطة الجديدة الكثيرة التي تتفق مع التحول إلي إنتاج المعرفة باعتبارها سلعة تجارية تعرض للبيع والشراء وتكون مصدر دخل للمجتمع المنتج لها ويمكنها الصعود في وجه المنافسة العالمية. كأى سلعة أخرى. وبطبيعة الحال ستكون ذات طابع خاص وتميز وتعتمد علي أدوات ووسائل وأساليب جديدة تماما وتحتاج إلي توافر نوع خاص من التعليم والتدريب يتناسب ويتلاءم مع الظروف والأوضاع الجديدة ويؤهل للقيام بالمهام الصعبة التي سوف تستخدم فيها المعرفة، وهي مهام تتصل بشكل مباشر بتقديم الخدمات العامة التي سوف تمتد إلي مجتمعات ومناطق بل وإلي أشخاص لم يكن يحصلون عليها من قبل. (عبد اللطيف مطر ، ٢٠٠٧، ص ٥١).

وتتميز هذه المعرفة في استخدام قاعدة البيانات الخاصة بالعملاء والتي تمثل في حقيقتها المعرفة الحالية باتجاه تطوير وتنويع المنتجات والخدمات وبشكل مربح ومتكامل ومتزامن مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعية من قبل إدارة المنظمة، لتكوين معرفة تسويقية جديدة. وعند ذلك يصبح من الممكن تماماً أن تحقق المنظمة ميزتها التنافسية، من خلال المعرفة بالسلوك الشرائي للمستهلك، وعبر اختياره للمنتج المحدد، والعلامة ودرجة الولاء التي يكون بها تجاه منتجات وخدمات المنظمة. وأن الأدبيات الفكرية في المجال الإداري والتي تناولت إدارة المعرفة، تحاول أن تركز على العمليات (process) في إدارة المعرفة كأحد مصادر المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية. بينما منظمات الأعمال في تطبيقها للمعرفة التسويقية تحاول التركيز على استخدامها باتجاه تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي التسويقي المناسب في المنظمة. (دلبيير وسميث). (Delbeare & smith, , 2002) .



وقد تناول الباحث في هذا الفصل نشأة ومفهوم المعرفة وإدارة المعرفة وكذلك مفهوم إدارة المعرفة التسويقية من خلال تأثير عملياتها ( توفير ونشر وتطبيق وتحديث المعرفة التسويقية) مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية ، وكذلك انعكاس وتأثير المعرفة التسويقية علي الميزة التنافسية.

## (٢/٢) - نشأة ومفهوم المعرفة

لقد مر التطور التاريخي للمعرفة بثلاث مراحل تاريخية هي مرحلة الفلسفة النظرية وهي فترة ترجع ظهور جذورها الأولى إلي الحضارات القديمة المعروفة في بلاد بين النهرين ووادي النيل والحضارة اليونانية القديمة والتي ترجع أبوتها إلي طاليس في حدود ٥٨٥ قبل الميلاد وقد تميزت هذه المرحلة علي عدد من الآراء العبقرية التي كان لها تأثير كبير علي تطور العلم، والمرحلة الثانية وهي مرحلة العلوم التجريبية وتبدأ بعصر النهضة مابين ١٣٠٠ - ١٦٠٠ للميلاد ثم تطورت هذه المرحلة إلى المنهج العلمي والذي يقوم علي أساس الفحص التجريبي للظواهر في الطبيعة تطورت علي أثر ذلك المعارف والعلوم والمجتمع البشري بصفة عامة، والمرحلة الثالثة وهي منظومة المعرفة البشرية ولها بدايات أولية تتداخل مع الحقبة الثانية من مرحلة العلوم التجريبية عصر العولمة حيث تؤدي العولمة إلى تقريب الأفكار العالمية وسيادة الأصلاح منها وقد تفلح في خلق هوية جديدة للأفراد في العالم بالإضافة إلي هويتهم الأممية والعقائدية وهذه المنظومة من شأنها برمجة المعلومات التاريخية والعلمية وغيرها من مصادر مختلفة بحيث تظهر في صورة جديدة وتكون مصدرا جديدا ومعتمدا وشاملا للمعلومات المطلوبة من قبل أي فرد في العالم خصوصا إذا ما بووبت هذه المعلومات في برامج دولية متفق عليها من قبل الباحثين والمختصين في العالم عبر الشبكة الدولية للمعلومات "الانترنت" قد يؤدي حدوث ذلك إلي تعميم المعرفة وتوحيدها لتصبح في متناول الجميع. (نعيم الظاهر ، ٢٠٠٩، ص٥-٦).

ولأن المعرفة بقيت علي مر الزمان تثري منتجها وناقلاها ومستخدمها لعدم وقوفها عند حدود معينة، انصب الاهتمام علي الأفراد وقدراتهم وإمكانياتهم لاعتبارهم حجر الأساس في بناء مجتمع المعرفة الذي يتميز بأنة مورد رئيسي هو العلوم والمعارف وليس رأس المال أو الموارد الطبيعية وغيرها من عناصر الإنتاج. ولم يعد مهما أن تقوم المنظمات بعمل شبكات هائلة مليئة بالمعلومات فقط بل الأهم من ذلك هو تبادل المعارف والخبرات فيما بين الأفراد وبعضهم البعض. ( مروة طه ، ٢٠١٤، ص٣٣).

ويري ( عبد الوهاب ، ٢٠٠٩، ص٤٩). أن المعرفة تستخدم لتحقيق التكامل الداخلي وتحقيق قيم لمنتجات وخدمات المنظمة بما يتطابق مع حاجات الأسواق. كما يتطلب استخدام المعرفة لتحقيق التكامل الخارجي وهو تكامل معرفتها مع المعارف الخارجية من خلال الاتصالات والتحالفات وهذه مهمة صعبة لاختلاف الثقافات باختلاف المؤسسات.

ويري العريفي، (٢٠٠٨، ص٤٢) نقلا عن (نونكا، توياما وكونو) Nonaka, Toyama and (Konno 2000) أنة علي الرغم من الاهتمام الواسع بالمعرفة والاعتراف بها كمصدر جوهري للميزة التنافسية، فإنه يوجد فهم ضئيل لكيفية توليد وإدارة المنظمات للمعرفة بشكل ديناميكي يقول (Alvin Toffler) نحن نعيش الآن في مجتمع أساسا المعرفة حيث المعرفة هي مصدر قوة للجودة العالية، وفي العالم حيث الأسواق، المنتجات، التكنولوجيا المنافسين، المنظمات، وأيضا التغيرات

الاجتماعية السريعة، والابتكارات المستمرة، المعرفة والقدرات للإبداع أصبحت مهمة لبقاء الميزة التنافسية.

## (١/٢/٢) - التعريفات المختلفة للمعرفة

تعددت التعريفات للمعرفة ولم يتم التوصل في حدود علم الباحث إلي تعريف محدد للمعرفة حيث عرفها ( العلي عبد الستار، ٢٠٠٢ )، علي أنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المترابطة لدي العاملين ولدي المنظمة.

كما عرفها (المغربي، ٢٠٠٢، ص١٨٢) ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات والابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان .

كما عرفها جاو، لي وكلارك (Gao, Li and Clark,2008) المعرفة اكتشاف وتوظيف للقدرات مع الاهتمام بأهمية الطرق والعمليات للتفكير.

وتري باندييه صلاح (٢٠١٣، ص٤٣) نقلا عن (مرسي سليم، ٢٠٠٧) أن المعرفة هي قدرة الأفراد والمنظمات علي الفهم والتعرف واتخاذ القرارات بفاعلية استناد إلي الخبرة المهنية عالية المستوى.

كما عرفها (سيد جاد الرب، ٢٠٠٩، ص٥٨) المعرفة هي المهارات الإبداعية والنتيجة عن التفكير والتفسير المختلف والتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف والعوامل البيئية والتنافسية المحيطة بالمنظمة.

ويمكن القول بأن هناك معارف عامة يحصل عليها الإنسان من خلال حياته اليومية، وغالبا ما يعتمد في تحصيله لها علي الحدس والتخمين، كما أن هناك معارف علمية دقيقة يعتمد في تحصيلها علي الدراسة المنهجية الشاملة التي تؤدي إلي نتائج نهائية قائمة علي تحليل دقيق للحقائق وعلي فحص منأني للأدلة والشواهد، وعلي ذلك فالمعرفة غالبا ما تكون أوسع واشمل من العلم، حيث إن العلم يعتمد بصفة أساسية علي الدراسة وتحليل الظواهر، من خلال مناهج موثوق بها في اكتشاف الحقائق الجديدة. ( أفندي ، ٢٠١٠).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يري الباحث أن المعرفة هي توافر المعلومات وتوظيفها عن طريق الدراسة والخبرة والفهم والتعلم والملاحظة والبديهة وأعمال ذلك في اتخاذ القرارات السليمة، و أنجاز أعمال المنظمة.

## (٢/٢/٢) - تصنيف المعرفة

وصنف (نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص ١٤-١٥) عن طريق بلواني PLOANYI ونانوكا وتاكوششي NANOKA AND TAKEUCHI, 1995 المعرفة إلي فرعين أساسيين وهما:-

١ - المعرفة الضمنية (TACIT) المبنية علي الأفراد تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكي. كما عرفها نانوكا وتاكوششي علي أنها المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلي الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، أنها معرفة خفية تعتمد علي الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

٢ - المعرفة الظاهرية (EXPLICIT) تتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والمستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن لأفراد المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب واللقاءات وقد ميز POL ANYI بين نوعين من المعرفة عندما قال أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة. وقد ميز (نانوكا وتاكوششي) المعرفة الظاهرية المنظمة المحدودة المحتوي التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها ونقلها.

وتتخذ المعرفة أشكالاً أخرى مثل المعرفة البشرية والاجتماعية والهيكلية. فالمعرفة البشرية يقصد بها الإجابة عن ماذا يعرف البشر أو كيف يعرف ليعمل، وهذه المعرفة قد تكون مبنية علي الخبرة السابقة، والمعرفة الاجتماعية يقصد بها المعرفة الضمنية التي تنشأ عادة من العلاقات، مثال ذلك مرور الموظفين بمستويات مختلفة من التدرج الوظيفي يتيح لهم التفاعل مع الموظفين الآخرين، في حين أن المعرفة الهيكلية هي متجذرة في الأنظمة، والعمليات، والقواعد، وروتينيات المنظمة وهي عادة معرفة ظاهرة. (العريفي، ٢٠٠٨، ص ٤٥).

-وتوجد أيضا المعرفة الأكاديمية. تمثل الهدف الأساسي من المؤسسة التعليمية وتعبر عن المعارف التي تتعلق بالعلوم الإنسانية والطبيعية باختلاف أنواعها طبقاً لمجال التخصص الأكاديمي للمؤسسة التعليمية، وهي تشمل كلا من المعارف الناتجة عن البحث الأكاديمي، بالإضافة إلي المعارف الناتجة عن الخبرة الأكاديمية والتي تدرس من قبل الأكاديميين في المؤسسات التعليمية أو البحثية ويتعلمها الطلاب من خلال التدريس في الفصول الدراسية والكتب التعليمية. (سلمان أحمد عيسى، ٢٠٠٩، ص ٦٧).

- وكذلك توجد المعرفة الفنية و هي التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما نكون بصدد التصرف سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، التصليح، الاتصال، البيع، التخطيط، الإدارة والتوجيه. كل هذه المهام والأنشطة تتطلب معرفة فنية. (طه نوى، ٢٠٠٦).

- وتوجد المعرفة الإلكترونية. وتعني ازدياد الاعتماد علي الإنترنت و علي التكنولوجيا الرقمية، بل و علي استخدام التليفون المحمول والتلفزيون الرقمي للحصول علي المعلومات. (نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص ٥٩ - ٦٠).

وتوجد أيضا المعرفة التسويقية وهي التي بصدد بحثنا هذا. ويمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية والتي يفقر في مقدمتها العوائد الربحية. فضلاً عن كونها ستكون ذات نفع خاص للنشاط التسويقي من خلال مساعدة رجال التسويق في معرفة استراتيجيات المنافسين التسويقية، وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها. وتتميز هذه المعرفة في استخدام قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن والتي تمثل في حقيقتها المعرفة الحالية باتجاه تطوير وتنويع المنتجات والخدمات وبشكل مربح ومتكامل ومتزامن مع الإستراتيجيات التسويقية الموضوعة من قبل إدارة المنظمة، لتكوين معرفة تسويقية جديدة. وعند ذلك يصبح من الممكن تماماً أن تحقق المنظمة ميزتها التنافسية، من خلال المعرفة بالسلوك الشرائي للمستهلك، وعبر اختياره للمنتج المحدد، والعلامة ودرجة الولاء التي يكونها تجاه منتجات وخدمات المنظمة. (ثامر البكري، ٢٠٠٤).

ويري الباحث أن المعرفة لها تراكم عبر السنين وتزداد قيمتها كلما ازدادت في مجال معين من المجالات حيث تصبح مرجعا لمن أراد الاستفادة منها وتطبيقها وتحديثها بإضافة المعارف الجديدة إليها لتناسب كل مستخدم لها علي المدى الطويل.

### (٣/٢/٢) - أهمية المعرفة

وتبرز أهمية المعرفة في نقاط محددة كما بينها (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٩).

- ١ - أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- ٢ - أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز علي الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- ٣ - أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلي مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة.
- ٤ - يمكن الأفادة منها كسلعة نهائية عبر بيعها و استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- ٥ - ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلي كيفية إدارة منظماتهم.
- ٦ - تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- ٧ - حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- ٨ - المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وأستمرارها.

## ( ٢ / ٢ / ٤ ) علاقة المعرفة بالبيانات والمعلومات.

### البيانات (DATA).

ليست بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكتاب، ويمكن تعريفها بأنها " مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات " (المغربي، ٢٠٠٢، ص ٢٩)

البيانات هي شكل مبدئي من المعلومات، وتتكون أساساً من تسجيل الإجراءات والصفقات أو الأحداث التي سوف تستخدم وتتبادل داخل بيئة العمل بين الأفراد، وبناءً على البيانات لا تحمل معني محدد إلا أنها قد تساعد فرداً ما في فهم موضوع ما بناءً على إجمالي ما يكتسبه من بيانات. (جودبوت 1999: Godbout).

وعلى أساس هذه التعريفات، فإن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات، والتي تأخذ شكل أرقام، أو رموز، وعبارات، أو جمل، لا معني لها إلا إذا تم معالجتها وارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب. (سلوى محمد الشرفا، ٢٠٠٨، ص ٣٣).

### المعلومات ( INFORMATION ) فهي تشكل محورا هاما في تعريف إدارة المعرفة.

ويعرفها (المغربي، ٢٠٠٠، ص ٢٩) بأنها عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرار.

بينما يعرفها (قنديلي، ٢٠٠٥، ص ٣٦) بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعطي معناً خاصاً، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

والمعلومات هي شكل أكبر من البيانات وتتكون من مجموعة من البيانات المركبة التي يقوم الشخص بنفسه وغيره بمعالجتها وتخزينها وتدوينها في شكل معلومات تحمل معناً واضحاً ومفهوماً للجميع، وكذلك كافة المعلومات الواضحة التي يتلقاها أو يكتسبها الفرد كعضو في بيئة عمل المنظمة من خلال عدة أشكال متنوعة مكتوبة، إحصاءات، رسومات بيانية وجدول. جودبوت ( 1999: Godbout ).

المعرفة يتم استقائها من المعلومات التي تكونت أصلاً بناءً على استخدام البيانات المتاحة، أي أن البيانات والمعلومات عناصر أساسية في تشكيل المعرفة وليست متساوية مع المعرفة، هذا ويمكن القول أن المعرفة تشمل عناصر أخرى مثل الخبرات، القيم، المهارات الفردية الإبداعية إلى جانب مختلف المعلومات المتاحة. (أحمد الطوبجي، ٢٠١١، ص ٢٥) نقلاً عن (Kanagasabapathy et al:2006).

والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة علاقة متداخلة ومتكررة وفي اتجاهات عكسية، وتعتمد على الدرجة التي يتم بها تنظيم وتفسير هذه العلاقة، فالبيانات والمعلومات تعتمد على التنظيم أما المعلومات والمعرفة تختلف اعتماداً على التفسير (سيد جاد الرب، ٢٠٠٦، ص ٤٢-٤٣).

## - (العلاقة بين العلم والمعرفة).

يوجد ارتباط بين المعرفة والعلم حيث العلم مرحلة سابقة للمعرفة، وتعتبر المعرفة المظلة التي تحتوي علي البيانات والمعلومات. والعلم هو ذلك النسق من المعارف التي توصل إليها الإنسان نتيجة الملاحظة أو التجريب أو غير ذلك من الطرق والمناهج للوصول إلي تفسير لظواهر الطبيعة وحقائقها. وصياغة هذه الحقائق في صورة نظريات وقوانين وفي حدود هذه النظرة إلي ماهية العلم يمكن أن نميز بين جانبيين وهما، الجانب المعرفي علي أساس أن العلم هو نظام من المعرفة المنظمة والجانب الذي يتصل بالمنهج علي أساس أن العلم هو منهج البحث من أجل الوصول إلي المعرفة (محمد الخولاني، ٢٠٠٢، ص ١٣-٢٢).

### ويهدف العلم إلي:

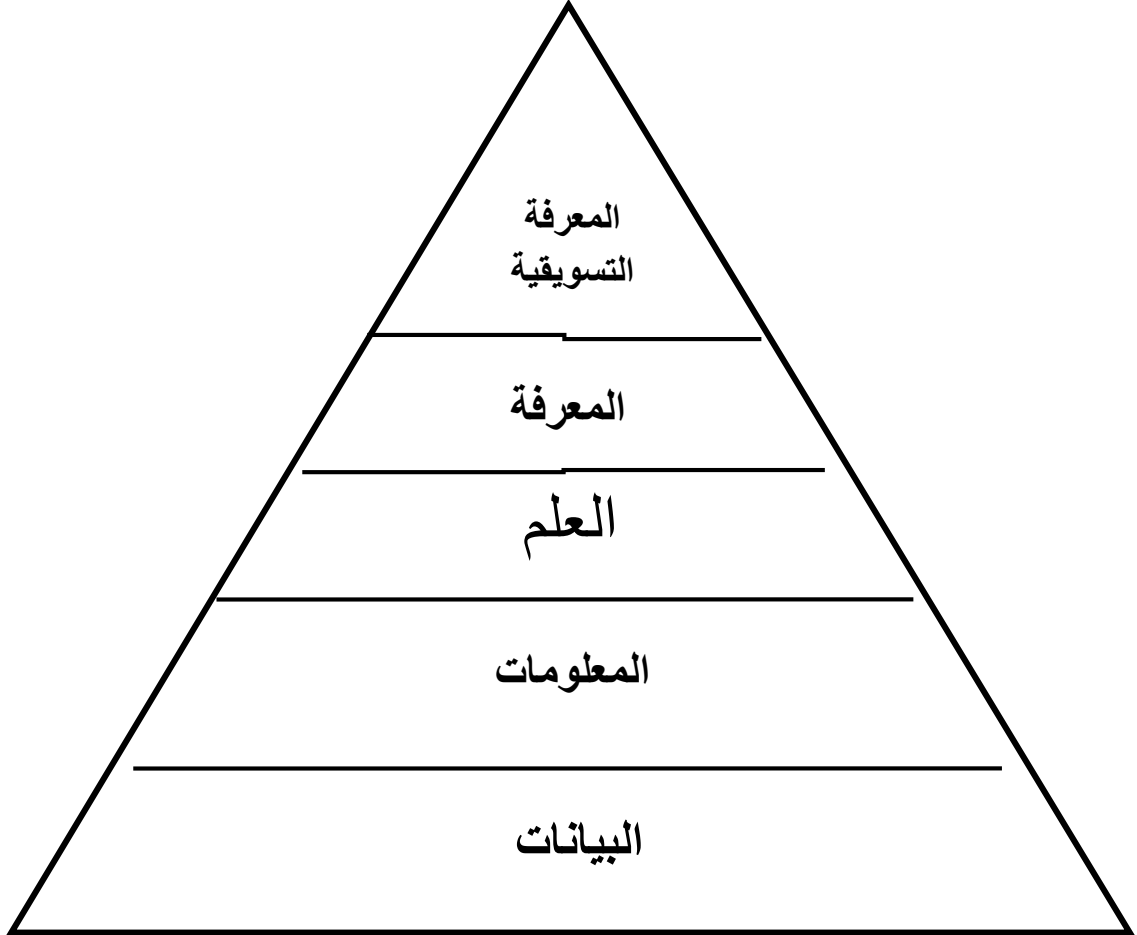
- ١ - الفهم : أول مراحل فهم الظاهرة هو محاولة وصفها أو بمعنى آخر تتبع ما يحدث بالنسبة لها والمراحل المختلفة التي تمر بها، أو حصر أنواعها وتصنيفها حسب طبيعتها.
- ٢ - التنبؤ: فهم الظواهر والأحداث ومعرفة عواملها والأسباب المؤدية إليها.
- ٣ - الضبط: التحكم في العوامل أو الظروف التي تجعل ظاهرة معينة تتم بصورة معينة أو تمنع حدوثها.

### ومن خصائص العلم:

- ١ - تراكمية البناء: معرفة ما توصل اليه السابقون إليهم من نتائج وحقائق وما أستخدموا من مناهج وأدوات.
- ٢ - القابلية للتعديل : الحقيقة العلمية قابلة للتعديل إذا ظهرت قوانين جديدة لتعديل هذه الحقيقة العلمية.
- ٣ - التأثير في المجتمع والتأثر به: العلم في حد ذاته وسيلة ساعدت الإنسان علي فهم مشاكله.
- ٤ - عالمية العلم : التراث العلمي جهود حصيلة علمية للإنسان في أنحاء مختلفة من العالم.

الشكل رقم ( ١/٢ )

يوضح تسلسل بناء المعرفة التسويقية



المصدر: من إعداد الباحث

ويري الباحث أن العلم مرحلة سابقة للمعرفة ومرتبطة بالمعرفة ارتباطا كليا لان المنهج العلمي والمنهج التجريبي يؤديان إلي المعرفة وان المعرفة التسويقية هي جزء من المعرفة العامة للمنظمة والذي يرتبط بها ارتباطا كليا ويتم استقاء المعرفة التسويقية من المجالات العامة للمنظمة ومن البيئة الخارجية والبيئة الداخلية .

(٥/٢/٢) - نشأة إدارة المعرفة

تتنوع وتتعدد المفاهيم والكلمات والألفاظ وتتنوع استخداماتها حسبما تقتضي الظروف والأحوال البيئية والبحثية، وهناك ألفاظ ومفاهيم لم تكن موجودة منذ مائة أو مائتين سنة مضت، فمفهوم الإدارة لم يكن ليظهر إلا من خلال رواد الإدارة الأول بقيادة (فريدريك تيلور) ومفهوم العلاقات العامة شاع

استخدامه منذ بداية القرن العشرين علي يد LEE وفي ضوء التطورات الحديثة في مجال نظم المعلومات والاتصالات عن بعد والتطورات الالكترونية في مجال تكنولوجيا المعلومات ودعم القرار، كان للباحثين أن يعظموا من نتائج هذه التقنيات وفي ظل أيضا الاهتمام بالموارد البشرية، فقد توجه الاهتمام نحو الأصول البشرية ثم الأصول المعنوية غير الملموسة مثل شهرة المحل، سمعة المنظمة والعلاقات التجارية وبراءات وحقوق الاختراع، ثم ما لبس أن طفا علي السطح منذ بداية التسعينات من القرن العشرين مفهوم رأس المال الفكري Intellectual Capital ليضم كل ماسبق بالإضافة إلي العملاء. وفي تطور آخر ظهر مفهوم منظمات التعلم Learning Organization ثم مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management ويعرف اختصارا (KM). ( جاد الرب، ٢٠٠٦، ص٦٣).

### (٦/٢/٢) - مفهوم إدارة المعرفة

يقدم أندرسن (Andersen,2002). تعريفا عمليا لإدارة المعرفة فيقول أن إدارة المعرفة هي عملية منظمة لإيجاد، واختيار، وتنظيم، وفرز، وتقديم المعلومات، بطريقة يتم فيها تحسين فهم الموظف للنواحي ذات العلاقة بمجال عمله، وتقع في دائرة اختصاصه، كما تساعد إدارة المعرفة المنظمة علي كسب رؤى Visions، وفهم Understanding، أكثر عمقا للتجارب التي تمر بها، وتساعد أنشطتها المنظمة في تركيز جهودها علي اكتساب، وتخزين، واستعمال، المعرفة في العديدة من القضايا التي تهمها مثل: مهارات حل المشكلات، التعلم الديناميكي، التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية، كم أنها تحمي الأصول الثقافية أيضا من التدهور.

وتري (بانسيه صلاح، ٢٠١٣، ص٦٤) نقلا عن (مرسى سليم، ٢٠٠٧). أن إدارة المعرفة مجموعة العمليات والأنشطة التي تستخدمها المنظمة للاستحواذ علي المعرفة وتخليقها ونقلها وتوثيقها وبثها واستخدامها في المنظمة .

بينما يري (عبد اللطيف مطر، ٢٠٠٧، ص٢٣) أن إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمة علي توليد والحصول علي المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي .

ويري (نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص١٥) نقلا عن نوناكا وتاكيوشي (NonakaandTakeuchi, 1995). فيعرفان إدارة المعرفة علي أنها جعل المعرفة الشخصية مادة متاحة إلي باقي العاملين أو الزملاء في العمل، وهو ما يمثل الركيزة الأساسية التي تبني عليها نشاط الشركة.

كما عرفها (المغربي ومرزوق، ٢٠١٠، ص٢٣) علي أنها الجهود المبذولة لتوليد المعرفة والحصول عليها، اختيارها، تنظيمها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المتعلقة كاتخاذ القرار، حل المشكلات، التعلم، التخطيط الإستراتيجي.



كما أوضح بيروول وآخرين (Biroi et al 2009,1271) أن إدارة المعرفة بما توفره من معلومات ومعارف تمنح المنظمة القدرة علي زيادة فاعلية القرار وتخطيط الوقت، زيادة جودة المنتج، تقاسم المعرفة بين الأفراد، زيادة التفاعل بين العاملين، والوقاية من العاملين غير المتعلمين.

### (٣/٢) - إدارة المعرفة التسويقية.

و تعد المعرفة التسويقية في جوهرها أساساً مهما في انضباط العمل التسويقي، لكونها تمثل ركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة والمستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة. فضلاً عن ذلك فإن العديد من المسوقين الناجحين يعتقدون بأن نشر المعرفة التسويقية في المنظمة، من شأنه أن يؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي وبشكل يتفق مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية مسبقاً. ومن هذا المنطلق فقد عملت جمعية التسويق الأمريكية American Marketing Associatio (A.M.A) على تطوير الفكر التسويقي وتعميق أبعاده الفلسفية، وقد كان للمعرفة التسويقية الحصة الواضحة في هذا الجانب وبخاصة في العقد الأخير من القرن الماضي.(ثامر البكري، ٢٠٠٤).

### (١ /٣ /٢) - التعريفات المختلفة لإدارة المعرفة التسويقية :

أن إدارة المعرفة التسويقية: تمثل في حقيقتها ممارسة ومعالجة للمعرفة وشأنها بذلك شأن أية أعمال أخرى في المنظمة، يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية والتي يقفز في مقدمتها العوائد الربحية. فضلاً عن كونها ستكون ذات نفع خاص للنشاط التسويقي من خلال مساعدة رجال التسويق في معرفة استراتيجيات المنافسين التسويقية، وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها ( kok, Vanzy, p,1-3,2002 ).

ويري بيكر (Baker,2000, p246-247) أن إدارة المعرفة التسويقية أحد مهارات تعلم المنظمة في الاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة، فضلاً عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات.

وأشار كوك وفانزي ( Kok, Vanzy, 2000,p,1-35 )إلى إدارة المعرفة التسويقية علي أنها المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات. (Kok, Vanzy, 4,2002)

وعرفها كوتلر ( Kotler,2000, p140). هي جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال تحديد حجم السوق والحصة السوقية المتوقعة القادرة علي خدمتها، وكذلك التنبؤ بمعدلات النمو للأسواق التي تخدمها المنظمة وتمكنها من تحديد حاجات ورغبات العملاء، وطبيعة المنافسة، ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة.

وأشار دافنپورت (Davenport, 1998) إلى إدارة المعرفة التسويقية. ذلك المزيج المرن من الخبرة المستتنبطة، والقيم، والمعلومات البيئية، والخبرة الجيدة التي تقدم الهيكل الملائم إلى تقويم ودمج المعلومات والخبرات الجديدة.

كما عرفها أكروش ومحمد (Akroush & Mohammad, 2010) علي أنها نموذج عمل يتعامل مع كل مظاهر المعرفة التسويقية ضمن سياق المنظمة ومن ضمن ذلك خلق المعرفة، وتصنيفها، والمشاركة فيها وكيفية قيام هذه النشاطات بترقية التعليم والإبداع والابتكار).

وعرفها (حسين عجلان، ٢٠٠٨) أنها أحد مهارات تعلم المنظمة وفن الاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة، فضلا عن مناقلة المعرفة في تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات.

ويري الباحث أن المعرفة التسويقية جزء من المعرفة الكلية للمنظمة ومن هنا برز مفهوم المعرفة التسويقية حيث أنه المفهوم الوسيط بين المعرفة والتسويق وتبحث المعرفة التسويقية في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.

ويعرف الباحث المعرفة التسويقية على أنها توافر ونشر وتطبيق وتحديث المعرفة التسويقية عن البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الأسواق، والمنافسين، والعملاء، والبيئة الداخلية من حيث العمليات، و المنتج، والترويج، والتوزيع، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصائبة والإبداع والتطوير والاستحواذ علي حصة سوقية كبيرة. وزيادة الميزة التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل.

### (٢/٣/٢) - أهمية إدارة المعرفة التسويقية.

وتتميز هذه المعرفة في استخدام قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن والتي تمثل في حقيقتها المعرفة الحالية باتجاه تطوير وتنويع المنتجات والخدمات وبشكل مربح ومتكامل ومتزامن مع الإستراتيجيات التسويقية الموضوعية من قبل إدارة المنظمة، لتكوين معرفة تسويقية جديدة. وعند ذاك يصبح من الممكن تماماً أن تحقق المنظمة ميزتها التنافسية، من خلال المعرفة بالسلوك الشرائي للمستهلك، وعبر اختياره للمنتج المحدد، والعلامة ودرجة الولاء التي يكون بها تجاه منتجات وخدمات المنظمة. (ثامر البكري، ٢٠٠٤).

وتظهر أهمية إدارة المعرفة التسويقية كما ذكرها (سعدون جثيروحاتم رمضان، ٢٠١٤)

- ١- إن امتلاك المعرفة التسويقية سيؤدي إلي زيادة قدرة المنظمة علي اتخاذ القرارات الصائبة
- ٢- تعد المعرفة التسويقية أساسا لامتلاك المنظمة الميزة التنافسية والمحافظة عليها، إذ أنها المصدر الوحيد المضمون للميزة التنافسية.
- ٣- أن المعرفة التسويقية هي مصدر مهم وأساسي لتحقيق وفرة اقتصادية كبيرة للمنظمة.
- ٤- من خلال المعرفة التسويقية يستطيع قسم البحوث والتطوير في المنظمة من تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة علي إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مما يؤدي إلي تحقيق أهداف المنظمة.

وفي هذا الإطار يحدد (سعد درويش، ٢٠٠٣). أن استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة من شأنه أن يقلل من تكاليف المنظمة ويرفع من سرعة طرح منتجاتها في الأسواق وذلك علي اعتبار أن.

١- الإنتاج الكبير. والمحقق بفضل المعرفة، يصل إلي الأسواق قبل غيره مما يجعله يحصد العوائد المبكرة.

٢- الاختراق المبكر للأسواق يحقق بالتالي ميزة تنافسية.

٣- تميز منتجات المنظمات المعتمدة علي المعرفة عن غيرها بجملة خصائص تتمثل في كونها ذات قيمة ومنفعة للعملاء، وتمكنهم بحكم طبيعتها من اتخاذ القرار بشكل سريع فضلاً عما تتيحه لها من إمكانية زيادة قدراتها ومهاراتها لاستخدامها للمنتجات المتخصصة بالإضافة إلي كونها تتميز بدورة حياة قصيرة.

### (٣/٣/٢) - عمليات إدارة المعرفة التسويقية.

يتطرق الباحث لعمليات إدارة المعرفة التسويقية علي النحو التالي :

تعددت آراء العلماء والباحثين علي أن عمليات إدارة المعرفة يمكن اختصارها علي ثلاث أو أربع مراحل بينما توصل البعض الأخر إلي أكثر من ذلك أما (Kim & Lee 2002). فإنهما يريان بأن عمليات إدارة المعرفة مختلفة وأنها تتحرك بفعل الأحداث التي تواجهها المؤسسة، (نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص٩٣).

وعمليات إدارة المعرفة ينظر إليها علي أنها عملية تعتمد علي تكامل العمليات الداخلية لتكوين المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي المبني علي الخبرة والمعرفة، كما أنها تعد العملية النظامية التكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وإيجادها و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية. فعمليات إدارة المعرفة يمكن وصفها علي أنها كفاءة المنظمة التي يمكن من خلالها زيادة قدرتها علي تجديد وتطوير مواردها المعرفية من خلال أنشطة محددة فمن خلال هذا المدخل يتم النظر إلي المعرفة كتدفق معلوماتي. وطبقاً لهذا المدخل فإن أنشطة إدارة المعرفة تعتبر مصدراً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية إذا استطاعت المنظمة تطوير معارف جديدة، ونشرها خلال الوحدات التنظيمية. واستخدامها في منتجات وخدمات جديدة. (مروة طه، ٢٠١٤، ص٥٧).

وفي هذا البحث يتم اختصار عمليات إدارة المعرفة التسويقية إلى ثلاث مراحل وهي توافر، ونشر، (وتطبيق وتحديث) المعرفة التسويقية.

(١/٣/٣/٢) - أولاً: توافر المعرفة التسويقية. وتتضمن مرحلة توافر المعرفة التسويقية علي مرحلتين وهي إنشاء و تعلم المعرفة التسويقية.

أ - إنشاء المعرفة التسويقية.

وهي العملية التي تتضمن الحصول علي المعلومات وتخزينها وصيانتها وجعلها ذات معنى وقيمة للمنظمة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية حيث تعد المنظمة مستودعا للبيانات والمعلومات في أماكن متفرقة منها، وترتبط بعضها بأشكال مختلفة، ومن ثم فإنها في حاجة إلي تنظيمها بشكل يساعد علي الاستفادة منها، علاوة علي الحصول علي المعارف من العاملين والجماعات من خلال الخبرات والممارسات والتجارب، كما أن الحصول علي المعارف واكتسابها من المصادر الداخلية تتضمن كافة الأنشطة اللازمة لتطوير إدراك العاملين والشعور بالحاجة إلي معارف جديدة، وتحديد الفجوة المعرفية بما يساعد علي تحديد شكل وخصائص المعرفة المطلوبة، كما أنها تتضمن تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في شكل واضح ومفهوم للجميع، علاوة علي تحقيق التكامل والتنسيق بين المعرفة المكتسبة والمعرفة القائمة. كما يتم الحصول علي المعارف من المصادر الخارجية عن طريق تقليد أفضل الممارسات Benchmarking وعقد المؤتمرات والاستعانة بالمستشارين، وتحليل البيئة الخارجية ومتابعة التطورات التكنولوجية والعلماء والمنافسين والتعاون مع المنظمات الأخرى . وإنشاء قنوات المعرفة مع شركاء الأعمال. ( صديق ، ٢٠٠٥ ).

وعملية إنشاء وتوليد المعرفة هي تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلي الحصول علي المعرفة من مصادر مختلفة داخليا وخارجيا ولايعني اكتساب المعرفة حصول المنظمة علي معرفة جديدة فقط، ولكنة يعني كذلك مدي قدرة المنظمة علي إبداع وابتكار المعرفة.(سماح محمد، ٢٠١١، ص٧٩).

ويقصد بتوليد المعرفة تلك العمليات التي تعني الحصول علي المعرفة وامتلاكها من خلال طرق مختلفة مثل الأسر Capturing ، أي الحصول علي المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، أو الشراء المباشر Direct Buying، أو التوظيف لمن يفترض أنهم يمتلكونها، أو الابتكار Creating، أي الوصول إلي معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، أو الاكتشاف Discovering ، أي تحديد وإظهار المعرفة المتوافرة عن طريق البحث والتطوير، أو الامتصاص Absorbing من خلال الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة ، أو الاكتساب والاستحواذ Acquiring . والواقع أن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة تصدر عن شخص في المنظمة، كما يمكن أن تتم أيضا من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب والتفكير الإبداعي في المنظمات، ومن ثم يختلف الأفراد والمنظمات في القدرة علي توليد المعرفة الجديدة وتمييز قيمتها. (الهاللي الشر بيني، ٢٠١١، ص١٣).

كما يري (جاد الرب، ٢٠٠٦، ص٦٨) أن عملية خلق المعرفة تشير إلي قدرة إي منظمة علي إيجاد الأفكار النافعة والجديدة والحلول الإبتكارية ومن خلال إعادة تصنيف ودمج خلفية المعرفة مع المعرفة الحالية ومن خلال الأساليب والطرق المختلفة للتفاعل ، فإن المنظمة يمكنها خلق معاني وحقائق جديدة. كما أن خلق المعرفة هي احد العمليات الحيوية في التحفيز، والتركيز علي الجوانب المعنوية، التجريب والتطبيق وإيجاد الفرص الملائمة، وهي تلعب دورا رئيسيا في المنظمة. وتتوسع مفاهيم المعرفة لكي يتم التأكيد علي أن الحصول علي الأشياء والأفكار الجديدة يأتي من خلال قدرتها علي إيجاد الحلول الإبتكارية للمشكلات المعقدة بكفاءة أكثر، أو أن المعرفة تقود إلي الإبداع والابتكار في بيئة العمل التنظيمية.

ويري ( نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص٣٤) أن تلك العملية ( الحصول علي المعرفة) تسعى المؤسسة من خلالها إلي الحصول علي المعرفة. وتتعدد مصادر هذا الحصول وتندرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ولا يعني الحصول علي هذه المعرفة حصول المؤسسة علي معرفة جديدة فقط ، ولكنة يعني كذلك مدي قدرتها علي إبداع المعرفة. ويشير مفهوم إبداع المعرفة Innovation Knowledge إلي قدرة المؤسسة علي تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ومزجها من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة. وتعد المعرفة علي حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فاعلية، مناطا للحكم علي كونها جيدة أم لا.

#### ب - تعلم المعرفة التسويقية.

ويري ديورا ، وكيلي وبالا كمان وهيو رست وجو بيتر ( Deborah L. Kelley , Balakman ,A.,& Hurst J.peter,2007). دراسة قيم التعلم التنظيمي أهم الاستراتيجيات للمنظمات التي تريد أن تبقى وتنافس وذلك كوسيلة لمواجهة التحديات التنافسية للمنظمات وللتغلب علي الفجوة المعرفية، وملاحقة التطورات العلمية، وذلك لتحسين النتائج وتحقيق الميزة التنافسية.

ويري (عليان ،٢٠٠٨، ص١٩٦) توليد المعرفة يعني عند العديد من الكتاب ( إبداع المعرفة )، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة علي التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة .

كما يحتاج النجاح في نقل المعارف أو خلقها إلي ثقافة تعلم تتقبل الجديد ، ولا ترفض التغيير ، وتنتمي بسلوكميات العاملين ، وتصبح مميزة للمنظمة عن غيرها وهذا يتطلب وجود قيم واضحة للتعلم يمكن التعرف عليها من خلال خصائص ومبادئ تميز المنظمة. (الشوادفي ، ٢٠١٠).

كما يمكن القول بأن منظمات التعلم تخرج من هذه الأطر وتتواجد بقوة من خلال تعلم الأفراد وفرق العمل، وهذا يؤدي إلي تقدم وازدهار المنظمة في ظل الاعتماد المتبادل بين الأجزاء المكونة لنظمها ، وهذا يساعد في التكيف مع التغيير ومن أجل بناء والحفاظ علي القدرات التنافسية. ( سيد جاد الرب، ٢٠٠٦، ص٣٠).

ويعد التعلم القاعدة الحقيقية للابتكار فهو يحول نشاط وممارسة المبتكر إلي نشاط ملموس وسلوك داخل المنظمة ويشكل أتجاه للوصول إلي ريادة الأعمال، وعلية لا بد من توافر التعلم داخل المنظمة. وتعتبر

المنظمة المتعلمة هي منظمة ذات درجة عالية في التأثير علي المنافسة، عن طريق إيجاد معرفة جديدة واقتنائها ونقلها للوصول إلي الابتكار، وإلي حل مشكلات سريعة. ميلز وفر يزن (Mills&Freisen,1992) .

في حين أشارت ( عبير عطا الله، ٢٠١٢) نقلا عن أرمسترونج (Armstrong & Foley ,2003) بان المنظمات دائمة التعلم هي تلك المنظمات التي تمكن أعضائها من التعلم باستمرار من أجل إيجاد قيم ونتائج إيجابية مثل : الابتكار والكفاءة وغيرها بما يعمل علي زيادة رضا العملاء .

كما أشار سوم وآخرون (Some et al ,2011) أن المنظمة المتعلمة التي يواصل لديها الأفراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ماتعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة .

وتري ( أسماء عزمي، ٢٠١٠، ص١٠٢) أنه يمكن للمنظمة اكتساب المعرفة عن طريق استخلاصها من مصادرها الإنسانية ( المعرفة الموجودة عند الخبراء ) . والموثقة ( المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية المادية ونقلها وتخزينها في نظم إدارة المعرفة ) . كما يمكن لأي منظمة أن تخلق مناخا ملائما لابتكار معرفة جديدة من خلال مزج المعارف المعلنة والمعارف الكامنة لدي العاملين بها وتنظيم ورش عمل بها لاكتساب العاملين معارف جديدة وتشجيعهم علي تنمية مهاراتهم . بالإضافة إلي ماسبق فإن بعض المنظمات قد تلجأ إلي أسلوب فتح قنوات المعرفة مع شركات الأعمال ، ومتابعة التطورات التكنولوجية والمنافسين من اجل اكتساب المعرفة.

ويري ( العريفي، ٢٠٠٨، ص٦٧) تكوين المعرفة يبدأ باشتراك الأفراد في معرفتهم الداخلية الضمنية مع أفراد آخرين من خلال التفاعل الاجتماعي فيتم اكتساب المعرفة الجديدة وهكذا يتشارك هؤلاء مع أفراد آخرين في المعرفة المكتسبة وتبدأ العملية بشكل متتابع من جديد في دورة مستمرة.

فالمعرفة هي مكتسبة داخليا وخارجيا ( من داخل المنظمة وخارجها)، وعلية فان المصدر الرئيسي لامتلاك المعرفة الداخلية هو العمل من خلال البحوث والتطوير، وهذا يساعد المنظمات لتطوير المنتجات الجديدة والبقاء في سوق المنافسة، بينما اكتساب المعرفة الخارجية يتطلب من الشركة البحث حول ما تم عمله سابقا، فمثلا تطوير عمل المنتج الجديد يمكن أن يبحث من خلال المنتجات السابقة المماثلة وبالتالي كسب حقائق قيمه سوف تجعل المنتج ناجحا. دان سكين.(Dan skin. et al.,2005).

ويرى دركربيتتر (Drucker peter,1999,p27) أن إدارة المعرفة تؤثر علي العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم (Learning) وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة و أن هذا التعلم يفضي تأثيره علي عملية نمو المنظمة باضطراب ويمدها بقدرة كبيرة علي التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية: التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها علي العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة وتدعيمها لرضا العمل ، وهذا يعني مساعدة العاملين علي بناء قدراتهم في التعلم وحل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة ، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة علي التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال تخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة (Externalization) ودمج المعرفة (Internalization) وجعلهم متفاعلين اجتماعيا

Socialization ومنتشاركين في التطبيقات. حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

ويري (أشرف همام، ٢٠١٠) أن المعرفة والقدرة علي اكتسابها وتطويرها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث أن هناك رابط بين المعرفة والميزة التنافسية وهذا الرابط هو القدرة علي اكتساب المعرفة كذلك قيادة تلك المعرفة إلي الإبداع الذي يقدم أسس الميزة التنافسية.

(٢/٣/٣/٢) ثانيا: **نشر المعرفة التسويقية** وتتضمن هذه المرحلة علي مرحلتين وهما نشر وتخزين المعرفة التسويقية.

#### أ - نشر المعرفة التسويقية.

وقد طور داروش ( Darroch,2005 ) في دراسته حول إدارة المعرفة ، الإبداع وأداء الشركة

ونشر المعرفة وحددها بعدة عوامل وهي:-

- ١- نشر معلومات السوق حول المنظمة يتم بسهولة ونشر المعرفة حول العمل.
- ٢- استخدام التقنيات مثل دوائر الجودة وملاحظات الحالة والتعليم والتدريب لنشر المعرفة.
- ٣- استخدام التقنيات لنشر المعرفة مثل : سلسلة العرض التلفزيوني، مؤتمرات عبر الفيديو، مجموعات التقوية لتسهيل الاتصال ويفضل الاتصال المكتوب.

ويري بهات (Bhatt,2001) أنه من الضروري أن توزع المعرفة وأن يشترك فيها الموظفون في كافة أنحاء المنظمة قبل أن تستغل علي المستوي التنظيمي ، وعلية فإن تطبيقات البريد الإلكتروني والانترنت، ولوحة الإعلانات يمكن أن تدعم توزيع المعرفة وتسمح لأعضاء لمنظمة لمناقشة وترجمة المعلومات من خلال وجهات نظر متعددة .

وكما تعد أجهزة الهاتف الثابت والجوال، وأجهزة الفاكسات، وسرد القصص، ودوائر الجودة، وشاشات العرض، والمحادثات عن بعد، ودوران العمل، والتدريب أدوات فعالة في الاشتراك في المعرفة الضمنية ( Egbu, Hari and Renukappa,2005 ).

ويمكن القول أن منظمات الأعمال أصبحت تمثل مجتمعات معرفية صغيرة تلعب عمليات نقل المعرفة فيها دورا هاما في سبيل تطوير مخرجات المنظمة ، حيث تتشكل هذه المجتمعات بواسطة معرفة العاملين بها، الذين يستخدمون معارفهم الشخصية التي تخدم المنظمة من أجل التفاعل فيما بينهم من ناحية، وكذلك تغيير مخرجات المنظمة من ناحية أخرى، تلك المخرجات التي تتمثل في : الربح، الاحتفاظ بالعملاء ، وتحسين خدمة العملاء، وبشكل عام مهما تكن المخرجات فدائما يوجد العاملين الذين يستطيعون بمعارفهم أن يعملوا علي نجاح مخرجات المنظمة، وبناء علي ذلك فقد أدركت المنظمات أن المعرفة ضرورة حتمية من أجل استمرار نجاح المنظمة. ويلد وآخرون (Wild & et al,2002).

وفي هذه المرحلة، كافة العمليات اللازمة لزيادة شفافية المعرفة وذلك بنقلها من الشخص الذي يحملها أو المصدر المحفوظة به إلي الشخص الذي يحتاجها وذلك في الوقت المناسب ، كما أنها تتضمن إتباع الأساليب التي تساعد علي الاحتفاظ بالأفراد الذين يملكون المعارف، وأصحاب الخبرات والتجارب بالمنظمة. (محمد صديق، ٢٠٠٥).

وترى (إلهام الشافي)،(Elham Elshafie ,2011,p52) بان نشر المعرفة هو قيام المنظمة بتوزيع المعرفة المكتسبة بسهولة ويسر في كافة أنحاء المنظمة فهي عملية ونطاق التبادل للمعلومات التكنولوجية الحاصلة داخل المنظمة، ويحدث التبادل وفق عمليات رسمية وغير رسمية أفقيا ورأسيا ، فمن خلال عملية نشر المعرفة بكفاءة وتمكين الموظفين في المشاركة في عملية تبادل المعرفة يتم تطوير قدرة المنظمة علي اتخاذ القرارات بصورة سريعة.ومن أهم الأمور المساعدة علي نشر المعرفة ضرورة التحول من العمل الفردي إلي العمل الجماعي وتنوع أسلوبا لمشاركة حسب طبيعة ونوع المعرفة ، وأفضل طريقة لنشر المعرفة من خلال أسلوب منظم لنقل المعرفة (K, Transfer) إلا أنها غير كافية لحصول المنظمة علي ميزة تنافسية مستدامة لذلك لا بد أن تتضمن عملية نشر المعرفة لمرحلة أخرى وهي مشاركة المعرفة K,Sharing. بين كل وحدات المنظمة .

وترى (مروة طه، ٢٠١٤، ص ٦٠) يعد تبادل المعرفة ومشاركتها بين وحدات المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة، بالإضافة إلي كونه بديل أقل تكلفة لخلق واكتساب المعرفة، كما انه يساعد علي نمو المعرفة بشكل مستمر ، حيث أن المعرفة المتبادلة تحفز عملية تطوير معارف جديدة وتساعد في تقليل التكلفة من خلال منع الموظفين من تكرار نفس أخطاء الآخرين السابقة وبالتالي تساهم في نجاح المنظمة بشكل عام.أن قيمة تبادل ومشاركة المعرفة تعكس قيم ومعتقدات المنظمة بمدى أهمية هذا التبادل لتوفير الوقت والموارد التي يتم إهدارها في عمليات الإنتاج.

ويرى (جاد الرب، ٢٠٠٦، ص ٧٠-٧٢). أن هذا المفهوم (نشر المعرفة) يشير إلي طرق المعرفة من خلال نشر وتوزيع المعرفة علي أعضاء التنظيم، والمنظمة ربما تستنبط إجراءات عديدة لتشكيل قواعد المعرفة بها ، علاوة علي المعرفة التنظيمية، يتم توزيعها وتفريقها في مواقع عديدة وتنظم وتحكم بطرق



وإجراءات مختلفة للاستفادة منها وتخزين في وسائط متنوعة مثل الطباعات، الأقراص الممغنطة، الوسائط البصرية. وقد يجد أعضاء المنظمة صعوبة في إعادة تشكيل وترتيب ودمج المعرفة من المصادر المتفرقة والفريدة. إن التفاعل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا التنظيمية يمكن أن يكون له مغزى هاماً وتأثيراً مباشراً علي توزيع المعرفة وعرضها. فإن الهيكل التنظيمي الأفقي وتمكين العاملين وسياسة الباب المفتوح تدعم المعرفة وتجعلها تتدفق بين مختلف الإدارات والمشاركين. إن تطبيق البريد الإلكتروني E- Mail، الإنترنت Internet، و Bulton board. أي المجموعات الصحفية يمكنها دعم توزيع المعرفة من خلال المنظمة والسماح لأعضاء المنظمة بتفسير ومناقشة المعلومات من خلال وجهات النظر المتعددة.

ويري (نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص ٣٥). أن المعرفة بحاجة إلي ترتيبات وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المؤسسة. وهي ليست مسألة سهلة، إذ يعتمد نجاحها إلي حد كبير علي الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. فالمؤسسة التي تعتمد علي علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة، لأن العقلية الإدارية القائمة علي الأمر والإشراف تحد من تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها، وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلي معرفة تنظيمية.

## ب- تخزين المعرفة التسويقية.

ويقول (نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص ٣٤) إن المؤسسة قد تبذل جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو بتعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا، فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً مهماً من عناصر إدارة المعرفة. ويشار إلي هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory)، التي تعرف بأنها الطرائق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية، ويمكن تصنيفها إلي نوعين هما:-

أ – الذاكرة اللفظية (Semantic Memory) وتشير إلي المعرفة الصريحة المصنفة، مثل: أرشيف المؤسسة، وتقاريرها السنوية.

ب – ذاكرة الموقف (Episodic Memory) ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد، كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان وقد يكون للذاكرة التنظيمية تأثيرات إيجابية أو سلبية علي السلوك والأداء التنظيمي.

وتري (مروه طه، ٢٠١٤، ص ٦١) أن المعرفة التي يتم اكتسابها قد تكون عرضة لأن تفقدها المنظمة سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، من هنا تنشأ الحاجة إلي تخزين تلك المعرفة وصيانتها، وإذا لم يجد تخزين المعرفة اهتمام كاف من إدارة المنظمة فإن هذا يؤدي إلي ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها. فإن عملية تسجيل المعرفة تعني توثيق التطبيقات المعرفية في سجلات المنظمة، فالتوثيق الجيد يساعد المستخدم علي فهم كيفية التعامل مع المواقف المتشابهة في المستقبل. أي أن تخزين المعرفة

واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا هاما من عناصر تطور المعرفة، فهي تشكل الذاكرة التنظيمية (Organization Memory) الخاصة بالمنظمة والتي تمكنها من عدم خسارة المعرفة المكتسبة والحفاظ عليها، بحيث تكون مهمة الخبراء اختيار أفضل الوسائل لتخزين هذه المعرفة المكتسبة، و يكون التعامل مع تخزين المعرفة بطريقة تهدف إلي استرجاعها بسهولة ويسر من قبل أعضاء المنظمة.

لذا فإن الشركات التي تتجه نحو التطوير مع الاستفادة من تجارب الماضي عليها أن تقوم بثلاث عمليات متكاملة وهي اختيار يفيد من تجارب الماضي ثم حفظة بطريقة منظمه وبالشكل المناسب، ثم استخدامه في تحديث ذاكرة الشركة . أي أن عملية تخزين المعرفة تتطلب ثلاث مراحل أساسية هي الاختيار، الحفظ ( الأفراد أو الجماعات أو الحاسبات) وأخيرا التحديث.

ويقول (شحادة، ٢٠٠٦، ص ٣٤) نقلا عن دروج وهوبلر (Droege & Hoobler, 2003) أن معدل دوران العمال يجب أن يترجم علي أنه خسارة للمنظمة لمعرفتها الضمنية، وخاصة في المنظمات التي يعتبر هذا النوع من المعرفة الأكثر أهمية بالنسبة لها، ما لم تقم تلك المنظمات بتخزين تلك المعارف من خلال تطوير منتجات جديدة، أو تحسين العمليات، أو تنقل الموظفين في الوظائف سواء كان التنقل أفقيا أو عموديا، لكي يتم نقل تلك المعارف للآخرين، الأمر الذي يسمح للموظفين أن يكونوا أكثر مرونة وأقل تخصصا في مجال معين، مما يزيد من الفرص أمام الموظفين الآخرين وكذلك أرباب العمل.

### (٣/٣/٣/٢) ثالثا- تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية.

تتضمن هذه المرحلة علي عنصرين هامين وهما تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية.

#### أ - تطبيق المعرفة التسويقية

إن الهدف الرئيسي من عمليات المعرفة السابقة هو تنظيمها لغرض استفادة المنظمة من خلال تطبيق المعرفة وتجسيدها في أنشطة المنظمة وجعلها أكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها. فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة ذهبية لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، وأيضا الاستفادة من معارف المنظمة في اتخاذ القرارات علي مختلف المستويات التنظيمية. (مروة طه، ٢٠١٤، ص ٦٢).

ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، فالمنظمة الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مديرا للمعرفة والذي يقع عليها واجب الحث علي عمليات التطبيق الجيد، وتحديد وحدة إدارية تنظيمية مسؤولة عن ذلك وتقوم بإصدار التقارير والتطبيقات التي تخدم أغراض المنظمة. وقد وفرت التقديرة الحديثة وخاصة الإنترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها.

فتطبيق المعرفة هو الجانب الأساسي الذي يقوم علي الاستثمار والاستفادة من رأس المال الفكري وتحويل الأصول غير الملموسة إلي أصول ملموسة تستغل في أرض الواقع (المطيران عبد الله، ٢٠١٠).

لذا يستوجب أن تتوجه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي. (العمرى، غسان والعلوي، عبد الستار و قنديلجي، عامر إبراهيم، ٢٠٠٦، ص ٢٩٧).

وترى (مروة طه، ٢٠١٤، ص ٦٢) أن إدارة المعرفة ليست هدفا في حد ذاتها، فالمعرفة يجب أن تكون منتجة لعمليات التغيير والتطوير وتحسين الأداء عن طريق تطبيق المعارف القائمة علي المواقف المختلفة، وتتوقف عملية الاستفادة من المعرفة علي درجة توافق المعرفة المقدمة مع متطلبات الاستفادة منها. ومدي ملائمتها للأهداف التنظيمية. ومما هو جدير بالملاحظة أن تطبيق المعارف القائمة يساعد علي توليد معارف جديدة وتحديث المعارف القائمة واكتساب المزيد من التجارب والخبرات، وبالتالي فإن أنشطة إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلي تغييرات السلوك، وتغييرات في الأساليب والسياسات وتطوير الأفكار الجديدة والعمليات، ويتضمن ذلك الاستخدام الكفاء للمعرفة من أجل تحقيق الهدف التنافسي للمنظمة. وعملية تطبيق المعرفة من عمليات إدارة المعرفة وتعد من أكثر العمليات أهمية فحينما تبدأ المعرفة بالمشاركة في تحسين أداء المنظمات فهي تساهم في صنع القرارات (Decision Making).

وترى (سهام حسين، ٢٠١٤، ص ٦٠) أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة. فالوصول علي المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها ليس له قيمة بدون تحقيق الاستفادة الفعلية منها من خلال تحويل هذه المعرفة إلي حيز التنفيذ وذلك لأن المعرفة التي لا تنعكس في عملية التنفيذ تعد مجرد تكلفة لذا يتوقف نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها علي حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها، كما تعد الفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

وأضاف (خالد بدر بن ناجي، ٢٠٠٩، ص ٤٩) من الأهمية أن تسعى إدارة المعرفة من خلال تطبيق المعرفة إلي تحقيق التكامل الداخلي عن طريق إضفاء قيم للمنتجات وخدمات المنظمة بما يتطابق مع حاجات السوق. وتحقيق التكامل الخارجي عن طريق تكامل معارف المنظمة مع المعارف الخارجية من الاتصالات و التحالفات.

ويرى (Bhatt,2001) من الضروري أن تستخدم المعرفة التنظيمية في منتجات الشركة وعملياتها وخدماتها، وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم المنظمة من خلالها مصادر معرفتها فمثلا يمكن أن تعيد المنظمة تقديم المعرفة المتوفرة في سياق مختلف، ورفع معيار القياس الداخلي، وتدريب وتحفيز الأفراد لنقل معرفتهم وفهمهم بما يخدم منتجات الشركة أو عملياتها أو خدماتها، فإذا المنظمة لم تستطع بسهولة تحديد مكان النوع الصحيح من المعرفة ووضعها في الشكل الصحيح قد تجد الشركة صعوبة في بقاء ميزتها التنافسية، فعندما يكون الإبداع والابتكار هما علامة في مجال المنافسة يجب علي المنظمة أن تكون سريعة في إيجاد النوع الصحيح من المعرفة ووضعها في المكان الصحيح من المنظمة.

ويقول (سيد جاد الرب، ٢٠٠٦، ص ٧٢) عادة تحتاج المعرفة التنظيمية إلي أن توظف في منتجات وعمليات وخدمات المنظمة. فالمنظمة التي لاتستطيع أن تجد النوع الصحيح من المعرفة وتستخدمه بالشكل الصحيح فإنها تجد صعوبة في تحقيق التميز التنافسي، فعندما يكون الابتكار والإبداع سمات مميزة

في البيئة التنافسية الحالية . فالمنظمة تستطيع أن تجد ببساطة و سهولة النوع الصحيح من المعرفة، هناك عدد من الطرق التي من خلالها تستطيع المنظمات توظيف الموارد المعرفية. إن تطبيق المعرفة يعني مزيداً من النشاط والثقة في المنظمة نحو خلق القيم والتميز وبالإبداع التنظيمي والثقة في المنظمة.

ويري ( أحمد عيسى سليمان، ٢٠٠٩، ص٦٧) يحتاج تطبيق المعارف والأساليب الإدارية إلى منظمة متعلمة Learning Organization يتوافر لديها رؤية . وتسعي دائماً إلى نقل المعارف المتطورة إلى العاملين كما يحتاج النجاح في نقل المعارف أو خلقها إلى ثقافة تعلم تقبل الجديد، ولا ترفض التغيير، وتنمي سلوكيات العاملين ، وتصبح مميزة للمنظمة عن غيرها وهذا يتطلب وجود قيم واضحة للتعلم يمكن التعرف عليها من خلال خصائص ومبادئ تميز المنظمة.

وذلك تحقيقاً لأهم أهداف إدارة المعرفة وهو خلق القيمة من خلال استثمار المصادر المعرفية التي تمتلكها المنظمة بتحويلها إلى مجالات تطبيق وأفعال. مما سبق يتضح أن ممارسات تطبيق المعرفة حتى تحقق الاستخدام الكفء للمعرفة بما يعظم الميزة التنافسية يجب أن تؤدي إلى إحداث تغييرات في كل من السلوك والسياسات بالإضافة إلى تطوير الأفكار والعمليات.

ويمكن القول بأن إدارة المعرفة كعملية تشير إلى خلق وصدق وعرض وتوزيع وتطبيق المعرفة وهذه الجوانب الخمسة في إدارة المعرفة تسمح لأي منظمة أن تتعلم ، وأن تؤثر وتعتمد علي التعلم ، وفي العادة يرتبط هذا المفهوم بالبناء والحفاظ علي تشجيع القدرة التنافسية .(سيد جاد الرب،٢٠٠٦، ص٦٧).

## ب- تحديث المعرفة التسويقية

ويتم تطوير المعرفة من خلال زيادة قدرات وكفاءات صناعات المعرفة. وهذا يتطلب بالضرورة استثمار رأس المال البشري واستقطاب أكفأ العاملين في مجال المعرفة. والمعرفة بوصفها موجوداً تزداد وتطور أيضاً بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تتحد وتتعاظم لدى كل منهم، ويؤكد خبراء إدارة المعرفة على أن التدريب يعزز ويطور معرفة المستخدمين عن طريق توزيع المعرفة وهو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم مما يؤدي إلى تطوير المعرفة بذلك.(أغادير العدروس،٢٠١١).

وتتزايد أهمية ممارسة تطبيق المعارف القائمة مثلها مثل عملية النشر والمشاركة في أنها تساعد علي توليد معارف جديدة وتحديث المعرفة القائمة واكتساب المزيد من التجارب والخبرات.(صديق،٢٠٠٥).

وإذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة علي المعرفة فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة علي هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة(Derkur,1999,p27).

وتري (مها محمد علي، ٢٠١٣) نقلاً عن ديوفي (Duffy,2000) وضع أطر زمنية مناسبة لتحريك المعرفة إلى درجات : معرفة فاعلة – خاملة – أرشيف ، وحيث أن المعرفة عرضة للاستنساخ من قبل المنافسين، فعلي المؤسسات العمل علي نمو معرفتها، وأن ترفع من قيمتها بشكل مستمر، وأن يكون

معدل النمو متفوقا علي معدلات النمو لدي المنافسين. ففتحاح المعرفة إلي صلاحية زمنية وتحديث، لذا يجب أن يكون نظام إدارة المعرفة متضمنا وسائل التحديث والإضافة وتعديل وإعادة تصحيح المعرفة، وان تكون المعرفة قادرة علي التنامي والتجديد والمهم هنا هو التفكير في كيفية تحديد العلاقة بين القديم والجديد من المعرفة، ولاسيما أن قيمتها البعيدة لاتعتمد علي قيمتها لحظة توليدها إن المحافظة علي المعرفة مهم، خاصة في المؤسسات التي تعتمد علي التوظيف والاستخدام بنظام العقود المؤقتة والاستشارات الخارجية لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عند مغادرتهم.

وبعد استعراض عناصر عمليات المعرفة من توافر ونشر المعرفة التسويقية وكذلك تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية ييري الباحث أن توافر المعرفة التسويقية ( الظاهرة) مثل التقارير اليومية والدوريات والمطبوعات والمنشورات والحوارات التي تتسم بالمرونة والمؤتمرات واللقاءات الداخلية والتواصل عن طريق (الإنترنت).

والمعرفة التسويقية (الضمنية) الموجودة في عقول المبدعين والاستشاريين وقدامي المنظمة.

والتفكير الإبداعي ( ويتم ذلك عن طريق توليد معارف جديدة وأفكار جديدة عن طريق استقطاب أكفأ الأشخاص وأصحاب الخبرات والمهارات وعن طريق المعرفة بالبيئة الداخلية.مثل (البحوث والتطوير، والعمليات، والتسويق، وتكنولوجيا المعلومات).

والبيئة الخارجية مثل ( الأسواق، العملاء، المنافسين) ومعرفة البيئة الخارجية العامة مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية.

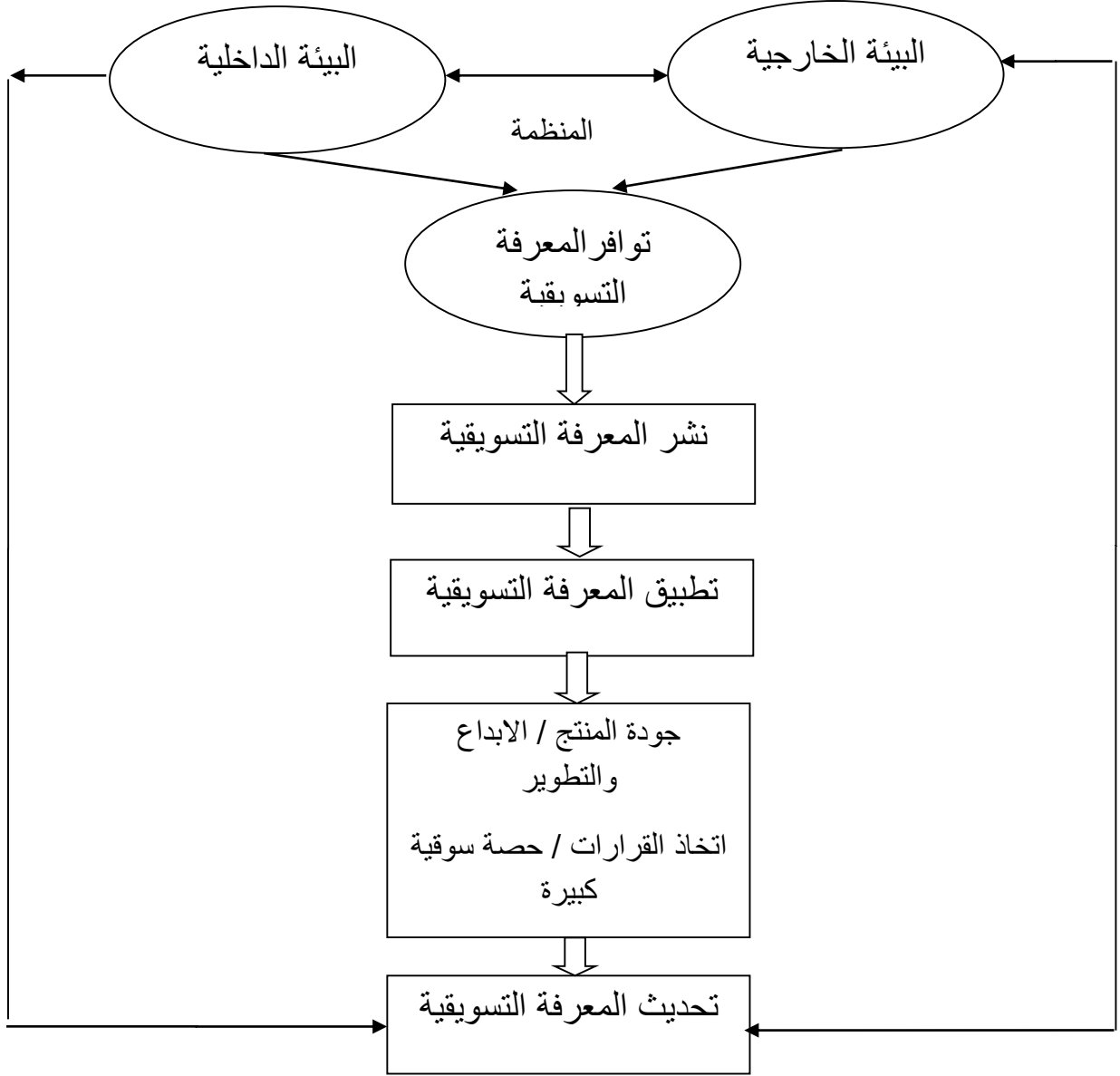
ونشر هذه المعرفة بين العاملين داخل المنظمة عن طريق هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة ودعم من الإدارة العليا للمنظمة مما ينتج عن ذلك خلق أفكار جديدة ومتنوعة وتطبيقها داخل المنظمة مما يؤدي .

ذلك إلي جودة المنتج و اتخاذ القرارات الصائبة والاستحواذ علي حصة سوقية كبيرة مما يؤثر علي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل و من تحقيق الأرباح المكتسبة للعاملين بالمنظمة واقتناص الفرص التسويقية وتجنب التهديدات الخارجية من قبل المنافسين.ورضا العملاء عن منتج المنظمة.

كما توصل الباحث إلي الشكل التالي الذي يوضح تكامل عناصر المعرفة التسويقية الداخلية والخارجية للمنظمة وموقع الشركة من هذه المعرفة، ثم انعكاسات هذه المعرفة علي أعمال المنظمة.

شكل رقم (٢/٢)

يوضح تكامل بناء عناصر المعرفة التسويقية



• المصدر : من إعداد الباحث.

(٤/٢) - التنافس:-

التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل مع السوق وذلك باستثمار الميزات التنافسية التي تتمتع بها المنظمة، وهي تلك المهارات والخصائص المميزة للمنظمة والتي تنشأ من طاقات وخصائص أو قدرات محورية تتوفر للمنظمة وتمكنها من انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون وتؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين. (مرودة عبد الحميد، ٢٠٠٩، ص١٣٣).

وتحليل التنافس هو عملية فرعية من عملية إدارة التنافس يمكن من خلالها تحليل ظروف التنافس التي تواجه المنظمة وتقييم نقاط القوة والضعف لديها، ويقدم هذا التحليل المساعدة اللازمة للمنظمات في إعداد خريطة تفصيلية عن الصناعة، أوضاع المنافسة، إعداد قائمة بالمنظمات المنافسة، وتصرفاتها، المنتجات أو الخدمات المقدمة، وكيفية تحقيق موقعا متميزا للمنظمة في مجال عملها، ولعل أكثر الأدوات شيوعا لإجراء تحليل التنافس: تحليل قوي أو عوامل التنافس ( التي حددها بورتر في القوي الخمس التالية، التنافس الحاد Rivalry، قوة الموردين، قوة العملاء / المشتريين، وجود قيود علي الدخول للصناعة "الداخلون الجدد وأخيرا وجود بدائل السلعة). (مروه طه، ٢٠١٤، ص ١٠٥).

وتعتبر إدارة التنافسية مكونا وبعدا محوريا في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، يعمل علي توجيه النشاط التنافسي للمنظمة متضمنا تحديد المستوي المستهدف من التنافسية من خلال تحديد الفجوة التنافسية ( عبارة عن الفرق بين المركز التنافسي الفعلي للمنظمة وبين المركز التنافسي المستهدف) ولتلافي الفجوة بين الأداء التنافسي الحالي للمنظمة وبين الأداء التنافسي المراد الوصول اليه يجب علي المنظمة استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية الحديثة والتي من أهمها التخطيط الإستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة، التوريد والانتاج في الوقت المحدد (JIT) وإدارة المعرفة. (مروه طه، ٢٠١٤، ص ١٠٤).

## (٥/٢) - الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية (Strategic management) واقتصاديات الأعمال (Economies). فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وترجع بدايات هذا المفهوم إلي الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات (مايكل بورتر) – أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد – بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية (Porter, 1980,1985,1990) ويعتمد هذا المفهوم علي نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي (Competitive Position) لها في الصناعة التي تعمل بها.(نبيل مرسي خليل، ١٩٩٨، ص ٧٩).

## (١/٥/٢) - مفاهيم الميزة التنافسية.

لقد تعددت التعريفات المختلفة لمفهوم الميزة التنافسية حسب إسهامات العلماء والباحثين علي الأتي:-

وتري (مروة عبد الحميد، ٢٠٠٩، ص ١١٦) أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة علي مواجهة القوة المنافسة لها في السوق من خلال السيطرة علي الموارد والأصول والمهارات المتاحة لها ومزجها وتشغيلها في ضوء استراتيجيات تنافسية محددة تساعد في توليد ميزة أو مجموعة من المزايا التنافسية الإستراتيجية التي ترضي عملائها الحاليين والمرقبين وتميزها عن منافسيها.

في حين يري كل من (محمد الزيات ومروان النسور، ٢٠٠٧) أن الميزة التنافسية تعبر عن ميزة أو عنصر تفوق المنظمة تتمكن من خلاله من التفوق علي المنافسين وترتبط بحجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، وتركز القدرة التنافسية علي العناصر التالية:

- ١ - إزاحة المنافسين والتفوق عليهم و الحصول علي حصة سوقية أكبر.
- ٢ - وضع رؤية لتشكيلة المنتجات وإتاحة القدرة علي التمويل .
- ٣ - تحقيق رغبات العملاء وكفاءة التوظيف للمال والعمالة.

ويعرفها ( محسن الخضيرى ، ٢٠٠٤، ص٣٤) علي أنها قدرة المنظمة في تمييز منتجاتها وخدماتها، وجعلها في وضع أفضل مقارنة بالمنافسين، مما يجعلها تسيطر علي حصة مهمة في السوق تكفل لها حجما من المبيعات والنمو في معدلاتها.

وتعرفها (بانسية صلاح، ٢٠١٣، ص٩١) نقلا عن بورتر (Porter,2000) توصل المؤسسة إلي اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .

ويعرفها ( نبيل مرسي خليل، ١٩٩٨، ص٨٠). هي قدرة المنظمة علي تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمني الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وهو ما يمكن تأكيده في سياق ينظر إلي الميزة التنافسية علي أنها: مجموعة المهارات والتكنولوجيا والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلي مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها .

ويري ( المغربي، ١٩٩٩) أن الميزة التنافسية تشير إلي المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس فيها غيرها بطريقة أكثر فعالية ، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية ، فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد علي نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلي الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلي في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعني يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى إلي تحقيقه المنظمة من خلال الأداء المتميز لموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المنظمة، بما يؤدي إلي تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية علي المدى الطويل.(سملاي يحضية، ٢٠٠٤، ص١٦٧).

■ وبعد استعراض التعريفات السابقة للميزة التنافسية يري الباحث أن الميزة التنافسية مجموعة المعارف المختلفة والموارد والمهارات والتكنولوجيا في عمليات إخراج المنتج ، والتميز والإبداع، ومعرفة العملاء باحتياجاتهم ورغباتهم في الوقت المناسب والجودة المناسبة، مما يؤدي إلي الاستحواذ علي حصة سوقية كبيرة، واتخاذ القرارات الصائبة، مما يوصل المنظمة إلي تحقيق الميزة التنافسية أكثر من المنافسين.



(٢/٥/٢) - الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية. يوجد نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما :

١ - التكلفة الأقل : ( Cost leadership ) وتعني قدرة الشركة علي تصميم ، تصنيع ، وتسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلي تحقيق عوائد اكبر. ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة (value chain) للشركة والتي تعد مصدرا هامة للميزة التكاليفية.

٢ - تمييز المنتج ( Differentiation ) وتعني قدرة الشركة علي تقديم منتجاً متميزاً وفريدا وله قيم مرتفعة من وجه نظر المستهلك ( جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع ) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز ( نبييل خليل، ١٩٩٨، ص٨٤).

(٣/٥/٢) - أبعاد الميزة التنافسية.

توجد عدة أبعاد للميزة التنافسية كما حددتها ( بانسيه صلاح ، ٢٠١٣، ص٩٥) نقلا عن (آمال يوسف، ٢٠٠٤ ) التي تحدد الوضع التنافسي للمنشأة وتدخل بالتالي في تحديد الإستراتيجية الملائمة وتتمثل هذه المحددات في الآتي:-

- ١- الوضع التنافسي و نصيب المنظمة السوقي.
- ٢- الأوضاع الإستراتيجية في السوق و هيكل السوق والأنصبه السوقية للمنظمات.
- ٣- الربحية والموارد والمصادر الداخلية للميزة التنافسية: وتتمثل في هيكل التكلفة الخاصة بالمنظمة والمستوي المهاري لها وكذلك سرعة استجاباتها للتغيرات الداخلية والتي تؤثر علي نجاحها، كما يشمل هذا العنصر كل العوامل التي تجعل المنظمة أكثر حساسية لظروف السوق ويمكنها من تحسين وضعها.

(٤/٥/٢) - أهداف الميزة التنافسية. كما حددها (صلاح الشنواني، ٢٠٠٠، ص١٣٠-١٣٢)

- ١- تحقيق درجة عالية من الكفاءة.
- ٢- التطوير والتحسين المستمر للأداء.
- ٣- تساعد علي زيادة الأرباح.

(٥/٥/٢) - الاستراتيجيات العامة للتنافس

تستند المنظمات في بنائها ودعمها للميزة التنافسية علي استراتيجيات تنافسية محددة ومدروسة بشكل جيد. وتعرف إستراتيجية التنافس Competitive Strategy علي أنها مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تساعد علي تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. كما تعرف بأنها البحث عن أفضل مركز تنافسي في الصناعة بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في مواجهة قوي التنافس في الصناعة. وتبعاً لتقسيم ( Porter ) تنقسم الاستراتيجيات التنافسية إلي ثلاثة استراتيجيات أساسية كالآتي:

- ١- إستراتيجية القيادة التكاليفية :- **Cost Leadership Strateg** تسعى إلي تقوية المركز التنافسي للمنظمة والسيطرة علي السوق من خلال تقديم المنتج بتكلفة أقل من المنافسين مما يجذب العملاء لمنتجات المنظمة. ويؤدي لزيادة الحصة السوقية و تحقيق أرباح عالية. فإن تركيز هذه الإستراتيجية هي التكلفة وآراء العملاء من ناحية السعر الأقل وليست الجودة الأعلى.
- ٢- إستراتيجية التمييز: **Differentiation Strategy** تهدف إلي تقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال تمييز منتجاتها عما يقدمه المنافسون، بما يتفوق علي مستوي الجودة المقدم لدي هؤلاء المنافسين ويزيد من درجات رضا العملاء.
- ٣- إستراتيجية التركيز: **Focus Strategy** تقوم المنظمة طبقا لهذه الإستراتيجية بتقسيم السوق لعدد من القطاعات والأسواق المتجانسة المفردات بالنسبة لكل قطاع والمتباينة عن بعضها البعض. وتقوم علي تحديد خصائص الجودة كما تتوقعها كل شريحة. ثم تعمل علي إشباع رغبات واحتياجات كل شريحة بالشكل الذي يرضيها.(نبيل مرسى وأحمد سليم، ٢٠٠٧، ص١٠٣).

### (٦/٥/٢) - عناصر الميزة التنافسية

سوف يتم تناول عناصر الميزة التنافسية للبحث وهي جودة المنتج والإبداع والتطوير واتخاذ القرارات والحصة السوقية كما يلي :-

### (١/٦/٥/٢) - جودة المنتج

إن مراحل المنتج تمر عبر منشأ ثم نمو ثم إنضاج وتدهور لذلك فإن الشركة إذا ما أرادت أن تنافس ويبقى منتجها قائم في السوق بحكم التقدم والتطور التكنولوجي عليها أن تحيط بالمعرفة المتعلقة بالأسواق الجديدة وتحول المعرفة " الجامدة " إلي معرفة متيسرة. ( علي جبرين، ٢٠٠٨ ).

وتتعلق الجودة بالنجاح في تصميم وتنفيذ وتقديم الخدمة التي تشبع حاجات وتوقعات العميل سواء المعلنة أم غير المعلنة وتجعله أكثر رضاء بإستفادته من السلعة أو الخدمة.(بانسيه صلاح، ٢٠١٣، ص٩٣ ( نقل عن ( الربابعة، ٢٠٠٦).

وإن تحديد مستويات الجودة ومعاييرها من أجل المحافظة عليها وتطويرها ، يساهم بفاعلية في تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية للمنظمات مثل الميزة التنافسية.(بانسيه صلاح، ٢٠١٣، ص٩٣) نقل عن(عبد المجيد، ٢٠٠٠).

ويعتبر الجزء الهام في إدارة المعرفة هو تحويل معرفة العميل الضمنية غلي معرفة واضحة، حيث تتمكن الشركة من تطوير منتجات مختلفة لمجموعات العميل المختلفة التي لديها حاجات مماثلة، وتمكن تكنولوجيا المعلومات مثل الاستطلاعات والبيانات علي الإنترنت – من خلال البحث والتنقيب – من استخراج معرفة العميل من أجزاء السوق المختلفة ، ولتحقيق إبداع المنتج يجب ربط الإمكانية التقنية مثل الخبرة العملية والهندسية بالمعرفة حول العميل ، وعلية سوف يلبي المنتج حاجات العملاء، ومن ثم تضمن الشركة قبوله في السوق.(Ton su, Chen and sha,2005).

وتري ( الشرفاء، ٢٠٠٨، ص٧٠) أن تكلفة الجودة المتدنية لكثير من للمنظمات ومن خلال الاعتماد علي نظم إدارة الجودة الشاملة إيجاد طرق تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد والتأكيد علي مبدأ التحسين المستمر في عمليات الإنتاج و علي عمليات البحث والتطوير والإشراف علي كل مرحلة من مراحل الإنتاج بالجودة المطلوبة، كما أسهمت إدارة المعرفة والتكنولوجيا المناسبة والوسائل الإدارية الحديثة في قصر مراحل العمليات وقصر فترة تطوير المنتجات وتقديمها إلي العملاء في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

ويري ( العريفي ٢٠٠٨، ص٨١) نقلا عن (Cambell,2003) بأن قدرة معرفة السوق في تطوير المنتج الجديد تتكون من ثلاث عمليات تنظيمية هي:-

- ١- عملية معرفة العميل. A customer Knowledge process.
- ٢- عملية معرفة المنافس. A competitor Knowledge Process.
- ٣- بحوث التسويق وأيضا البحوث والتطوير. the marketing research and R& interface.

ويري دركر (Derkur,1999,p27) أن إدارة المعرفة تؤثر علي المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة (Value-Added Products) والمنتجات المستندة علي المعرفة (Knowledge – Based Products) هذا مع العلم أن الآثار علي هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال علي تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر علي المنتجات المستندة علي المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى.

### ( ٢/٦/٥/٢ ) - الإبداع والتطوير.

ويري دركر ( Drucker,1999,p73 ) أن الإبداع هو الطريقة التي تعتمدها المنظمة لخلق مصادر جديدة للثروة ، أو دعم المصادر ذات القدرة العالية لخلق الثروة مستقبلا وبما يؤكد العلاقة بين المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والإنتاجية علي حد سواء.

كما يعرف الإبداع بأنه عملية تعتمدها المنظمات لتطوير سلع وخدمات جديدة، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل، للاستجابة الأفضل لحاجات زبائنهم وتحقيق أهدافها.(الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، ص١٠)

والإبداع في الإدارة يختلف عن المهارة و الاختراع وذلك لان الإبداع في هذا المجال يعني قدرة المدير علي تكييف المنظمة وفقا لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، وجعل المنظمة قادرة علي أداء مهامها وتحقيق أهدافها والإبداع لغة من بدع ، وبدع الشيء أي أنشأه وبدأه علي غير مثال أي بمعنى

صياغة غير مسبوقه . وفي أدبيات المعرفة لمجالات العلوم المتعددة يستخدم مصطلح الإبداع مرادفا للابتكار ويشار بهما غالبا إلى استحداث أساليب أو مفاهيم أو منتجات جديدة.(النمر، ١٩٩٢).

وتعتبر فلسفة الابتكار المتكامل أداة إستراتيجية ضرورية لاستمرار المنشأة ونموها، وتساعد المنشأة في التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة، وأن فلسفة الابتكار المتكامل تتعلق بابتكارات في ثلاث جوانب وهم الجانب التكنولوجي وجانب الأعمال والجانب الاجتماعي. ولذا يتعين علي المنشأة تحقيق التكامل بين جوانب فلسفة الابتكار المتكامل، وتحتاج إدارة المنشأة دعم كافي لاتخاذ القرارات والتي من شأنها تحقق نجاح تبني فلسفة الابتكار المتكامل من خلال تحقيق التكامل بين الجوانب الثلاثة ويرى الباحثون أن المعرفة تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق الدعم التي تحتاج إليه المنشأة عند تبني فلسفة الابتكار المتكامل ، حيث أن المعرفة لا تعتبر فقط عن المعلومات المتوفرة لدي المنشأة بل تعتبر تراكم لمجموع خبرات المنشأة الناتج من استخدامها المعلومات المتاحة في حل مشاكل وقضايا قد حدثت في وقت سابق، وأن المنشأة تقوم بالاهتمام بالمعرفة من خلال إدارتها عن طريق توافر أنشطة وإجراءات تساعدها علي زيادة رصيدها المعرفي، ولذا يرى الباحثون أن المنشأة التي يتوافر بها إدارة للمعرفة فرصتها في نجاح تبني فلسفة الابتكار المتكامل تكون أفضل من تلك التي لا يوجد بها إدارة للمعرفة.(زينات محرم، ٢٠١٥).

أن المنشأة التي يتوافر بها عملية إدارة المعرفة والتي تتضمن مشاركة المعرفة بين العاملين بداخل المنشأة وخارجها يؤدي ذلك إلي سرعة الوصول إلي الابتكار من حيث تحقيقها للهدف المرجو منها، كما أن مشاركة المعرفة سواء داخليا أو خارجيا لها تأثير علي أداء المنشأة المالي والتشغيلي، ومن جانب آخر تؤدي إلي السرعة في الوصول إلي ابتكارات تتسم بالجودة إلي التأثير أيضا علي الأداء التشغيلي والمالي للمنشأة،(عماد فيليب، صلاح الدين مبارك ، زينات محرم، ٢٠١٥).

وإذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة علي المعرفة فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة علي هذا الأصل، أولا. وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا. والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة . وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلي منتجات جديدة ، ومما يجعله مصدرا لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة. وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع للمنظمة من خلال تأثيرها علي الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات (Drucker, 1999,p27).

ويري (القريوتي، ١٩٨٩، ص١٧٧) في مجال الإدارة فالمهارة تعني إتقان ما إبتدعة الغير، والاختراع يعني به إيجاد حلول جديدة لمعالجة مشكلة قائمة ولمواجهة مواقف وتحديات قائمة . ويتم تحقيق الإبداع من خلال البحث المنظم والتحليل الهادف الذي يؤدي إلي الإبداعات الاقتصادية والإدارية.

ويري ( حجازي، ٢٠٠٥، ص١٥ ) أن الوصول إلي مرحلة التميز والتنافسية يقتضي وجود ما يسمى بثقافة التميز ، تستند علي المعرفة بهدف تحقيق التميز في المنظمات، ففي ظل مواجهة تحديات العولمة، تتلاشي الإنجازات الفردية بسرعة ما لم يكن هناك إطار مؤسس للإبداع المستمر، والتعلم المستمر، والتحسين المستمر من أجل الوصول إلي مرحلة التميز والإبداع، ومن أجل تحقيق هذا التميز، ومن أجل

أن تصبح المنافسة ذات جذور راسخة، فإن العديد من الدراسات أشارت إلي أن هناك خمسة من المعايير التي يمكن استخدامها من أجل تقييم ثقافة التميز التي تسود المنظمات، وهذه المعايير هي: الموارد البشرية، والمعرفة، والقيادة، والعمليات، والمخرجات.

ويؤكد شانج (Chuang,2004) أن مصادر إدارة المعرفة المتواجدة في المنظمات أصبحت تمثل مفتاحاً أساسياً تنافسياً في عدد من أنشطة المنظمات التي تتضمن إستراتيجية الشركة، قدرة تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعرفة، لذلك تحقق مصادر إدارة المعرفة للمنظمة قدرات تساعد علي تحقيق المزايا التنافسية فيما يتعلق بعدة أبعاد علي سبيل المثال (الإبداع، المكانة في السوق، تعظيم الاستهلاك).

ويؤكد الباحثان سليمان وسبونر. (Soliman and Spooner,2000) أن القوة الاقتصادية والمنتجة للشركة الحديثة تكمن في قدراتها الخدمية ورأس مالها الفكري بدلا من أصولها الثقيلة، وان القيمة الأكثر للمنتجات والخدمات يعتمد علي حاجات قاعدة المعرفة المعنوية مثل تكنولوجيا المعرفة، وتصميم المنتجات، والعرض التسويقي، وفهم العملاء، والإبداع، والإبداع الشخصي.

وترى (بانسيه صلاح، ٢٠١٣، ص ١١٠) نقلا عن (راتشمان، ٢٠٠١). أن إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المنظمات علي الإبداع والتميز وتحقيق السباق بين المنافسين في قطاع الأعمال، وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب إدارية وتكنولوجية حديثة سواء في إعادة تدريب العاملين وتحفيزهم أو إعادة هندسة العمليات أو التوسع في التجارة الإلكترونية أو التحول من الصفقات التقليدية إلي الأنظمة الأوتوماتيكية الحديثة أو توفير بنية تحتية للاتصالات أو توفير قواعد بيانات شاملة وحديثة.

ويوجد ارتباط قوي بين الإبداع والبحوث والتطوير. حيث إن مفهوم البحوث والتطوير هو عبارة عن النشاط الإبداعي الذي يتم علي أساس قواعد علمية بهدف زيادة المعرفة العلمية والتقنية واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي (Miguel,2008).

وتمثل البحوث والتطوير مجموعة من الجهود المنظمة الموجهة لزيادة المعرفة العلمية وتطوير النظم والأساليب الإنتاجية والمنتجات (أحمد اللح، ٢٠٠٥، ص ١٢٤).

وأنشطة البحوث والتطوير هي مجموعة من التغييرات في المدخلات المادية للإنتاج من مواد وتجهيزات ونظم مساعدة أو في المخرجات في شكل تحسين طبيعة ودور المنتجات، وذلك بهدف تحقيق وفورات في التكلفة أو زيادة العائد للمنشأة (السيد متولي، رمضان عبد العظيم، ١٩٩٠).

ويرى (محمد مرياتي، ٢٠٠٧، ص ٢) أن أهمية نشاط البحوث والتطوير ومما يهدف تحقيق الأهداف التالية:-

- ١- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة وإنتاج منتجات جديدة وتحسين المنتجات القائمة.
- ٢- إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات القائمة وتحسين وتطوير عمليات الإنتاج.

ويري (نادر رياض، ٢٠٠٨، ص ٤) أنه يتضح أهمية نشاط البحوث والتطوير من مساهمته في تخفيض رأس المال اللازم للحصول علي طاقة إنتاجية معينة، وتخفيض تكاليف الإنتاج، ومساعدة المنشأة في الحصول علي منتجات ذات جودة أفضل، مما ينعكس علي تدعيم مركزها التنافسي بالإضافة إلي ذلك. تسعى المنشآت من خلال نشاط البحوث والتطوير إلي الحصول علي فرص جديدة للاستثمار، وفتح أسواق جديدة لمنتجاتها. بمستوي أفضل في ظل التغيرات الجديدة.

وإن استمرار الميزة التنافسية يتوقف بشكل كبير علي حجم الأنفاق علي البحث والتطوير فكلما استمرت المنظمة في إجراء المزيد من البحث والتطوير تمتعت بميزة تنافسية متجددة ومستمرة لذلك لا بد أن تقوم المنظمة بتنمية قدراتها التكنولوجية بشكل مستمر. (بانسية صلاح، ٢٠١٣، ص ٩٣).

ويمثل البحث والتطوير النشاط الإبداعي الذي يتم علي أساس قواعد عملية بهدف زيادة مخزون المعرفة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزي ( الشماع، ١٩٩١، ص ٤٣٣).

كما تعتبر قدرة المنظمة علي تطوير منتجات جديدة وتهيئة كافة الظروف والعوامل الداخلية والخارجية بالشكل الذي يسمح بالتطوير وممارسة كافة الأنشطة والمراحل من أهم مخرجات عملية الابتكار . وهذا ما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الابتكار وتطوير منتجات جديدة ، حيث تعد هذه الأخيرة احدي العمليات الفرعية والهامة من عملية الابتكار علي مستوي المنظمة ككل. كما تتضح عملية اقتران وظيفة البحث والتطوير بالابتكار التكنولوجي من خلال إتباع أساليب البحث العلمي وتحويل النتائج المتوصل إليها إلي سلع وخدمات نافعة للمستهلكين وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة وامتلاكها تقنيات والابتكار فيها (أوكيل، ١٩٩٤، ص ٣٣).

مما سبق يتضح أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمنظمة، لأن ما يتاح للمنظمة من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطاً كافياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع.(علي السلمي، ٢٠٠١، ص ٤٢).

ويري الباحث أن الإبداع مصطلح أكثر أتساعاً من الابتكار من حيث أنه يعتبر المظلة التي تشتمل علي الابتكار والبحوث والتطوير وأنه تقنية ينبع منها كل من المهارات في العمليات والتصميم الفريد في المنتج مما يؤدي إلي الجودة والانفراد بالميزة التنافسية دون المنافسين.

### ( ٣/٦/٥/٢ ) - اتخاذ القرارات.

أشارت الدراسات التي أجريت حول الفوائد الناجمة عن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة إلي أن المنظمات التي اعتمدت علي المعرفة حققت تحسين في عمليات اتخاذ القرارات، بحيث تصبح القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، بشكل أفضل مما لو أنها اتخذت

من قبل المستويات الإدارية العليا، وتنفيذ هذه القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ إنه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات ولأن حلقات الاتصال تكون أقصر. (نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص ١٠٤).

إن اتخاذ القرار الجيد عملية ضرورية لبقاء المنظمات، وتتم عملية اتخاذ القرار من خلال تجميع المعرفة، تكوين بدائل القرار وتقييمها، وأخيرا اختيار أفضل البدائل، وتشير هذه الخطوات إلي أن عملية اتخاذ القرار هي عملية كثيفة المعرفة. فالمعرفة ليست هامة فقط لاتخاذ القرار، بل أن القرار نفسه يعتبر حينئذ جزءا من المعرفة. جونز (Jones, 2006).

ويري (العرفي، ٢٠٠٨، ص ٨١) نقلا عن شاو وآخرين (Shaw. et al., 2001) إلي أن الشركات تمتلك قدرة كبيرة علي تجميع كميات ضخمة من بيانات العميل في قواعد بيانات كبيرة وذلك بسبب تفضيلات العميل المتغيرة وانتشار أنظمة وتقنية المعلومات وبسبب التحديات التي تواجهها لكسب الميزة التنافسية، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى أدركت تلك الشركات أن المعرفة المتوفرة في قواعد البيانات الضخمة تمثل مفتاحا رئيسا لمساندة أو دعم القرارات التنظيمية المختلفة وبشكل خاص المعرفة حول العملاء التي تعد أمرا حاسما للوظيفة التسويقية، لكن معظم هذه المعرفة غير ظاهرة وغير مستغلة بشكل كبير، وإن أدوات مثل تنقيب البيانات (Data mining) تساعد علي كشف المعرفة المخفية أو غير الظاهرة وفهم العميل بشكل أفضل وتزود السوق بنوع المعرفة الصحيحة لاتخاذ القرارات التسويقية الملائمة.

ويري الباحثون شاو وآخرين (Shaw. et al, 2001) أن المعرفة لدعم القرار التسويقي يمكن أن تأتي من ثلاث مصادر رئيسية وهي:-

- ١- معرفة العميل من البائع. Customer knowledge from the retailer
- ٢- معرفة المستهلك من بحوث السوق Consumer knowledge from market research
- ٣- ومعرفة السوق من مجهزي البيانات Market knowledge from third – party data providers.

ونظرا لأن جوهر العملية الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل مقبول، والتعلم من التجارب والخبرات لزيادة فعالية تلك القرارات مستقبلا، فإن الأمر لا يتطلب فقط مجرد توافر المعلومات عن الموقف، ولكن أيضا تفهم لكافة جوانب هذا الموقف، بما يساعد علي استخدام عدد من النماذج والمبادئ التي توفر إطارا للقرارات المستقبلية، ويتم النظر إلي معارف المنظمة علي أنها أصل من أصوله الإستراتيجية التي تفوق في أهميتها الكثير من أصولها الملموسة الأخرى، وأصبحت تقاس قوة المنظمة بما تملكه من معارف، وهو مادفع العديد من العلماء والباحثين إلي الاهتمام بإدارة هذه المعارف والاستفادة منها في حل مشاكل المنظمة وزيادة ميزتها التنافسية (صديق، ٢٠٠٥).

ويحدد نيكوليز (Nicoles, 2004) أن عملية اتخاذ القرارات تمر بالمراحل الآتية:-

- ١- مرحلة الذكاء (Intelligence Phase) يتم في هذه المرحلة تعريف وتحديد المشكلة التي تواجه المنظمة، كما يتم فيها تحليل المشكلة لمعرفة أسبابها والعناصر الفرعية المكونة لها والتي لم تكن

معروفة من قبل. وتساعد المعرفة الصريحة الموجودة في المنظمة علي مناقشة مفهوم المشكلة وتحديد العلاقات الفرعية المكونة للمشكلة.

- ٢- مرحلة التأصيل المفاهيمي. (Conception Phase) في هذه المرحلة يقوم المديرون بالمنظمة بتطوير حلول المشكلة التي هم بصدد حلها وذلك من خلال إمعان النظر في كافة البدائل الموجودة لحل المشكلة، وخاصة البدائل غير التقليدية منها. وكل حل للمشكلة أو بديل يمثل حالة مستقلة، ولذلك لا يستطيع المديرون التعامل مع الكم الكبير من المعلومات والمعرفة المرتبطة بكل حالة، و يقوم المديرون بإعداد شبكة للمعرفة تساعدهم علي تجميع المعلومات والمعرفة في إطار موحد. وعند إعداد وتطوير شبكة المعرفة يكون الأفراد قادرين علي وضع الحلول المنطقية للمشكلة.
- ٣- مرحلة الاختيار (Selection Phase) في هذه المرحلة تكون هناك حالة من عدم التأكد عن ماهية البديل المناسب لحل المشكلة، ولذلك يقوم الأفراد بتطوير قواعد المعرفة عن بدائل الحل، واختيار البديل المناسب يرتبط أحيانا بالمعرفة الصريحة والمعلومات الموجودة في المنظمة، ولكن أحيانا لا يستطيع الأفراد التعبير عن المبررات اختيارهم لأحد البدائل ولذلك تتدخل طموحاتهم وتطلعاتهم لكي تعطيه قدرة علي اختيار البديل المناسب.

ويري كيم وآخرين (Kim,et ,al.,2004) أن وظيفة اتخاذ القرارات من أهم وظائف الإدارة التي تتم داخل المنظمة، فهي عملية كثيفة المعلومات والمعرفة وتتطلب إدارة جيدة للمعرفة للحصول علي النتائج المرغوبة منها، وخلال عملية إدارة المعرفة، فإن متخذ القرار يضع نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، وعند إعداد هذه النماذج، فإن متخذ القرار يراعي تأثير العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية عليها نظرا لتأثيرها علي النتائج المتوقعة منها، ودراسة نماذج إدارة المعرفة أثناء عملية اتخاذ القرار تطلب أطارا شاملا يحوي كلاً من صفات وخصائص مفهوم إدارة المعرفة، العوامل المؤثرة علي هذه النماذج ، النتائج المترتبة عليها والعلاقات بينها.

ويري الباحث أن القرار الجيد والصائب يتم بناءه واختياره بناء علي المعرفة الجيدة والإلمام بالمشكلة القائمة واختيار أحسن البدائل ومتابعة ما يؤخذ من قرارات عن طريق التغذية العكسية لتصحيح التغذية الراجعة والخروج بالقرار بالصورة المناسبة والصحيحة.

## (٤/٦/٥/٢) - الحصاة السوقية.

وأخيرا يتم استعراض الحصاة السوقية للمنظمة وكيفية الحفاظ عليها.

أن نقطة الانطلاق لأي منظمة دائما هي السوق ( الزبائن)، وهي نقطة الوصول أيضا علي اعتبار أن المحافظة علي الأسواق ، اكتساح أسواق جديدة ، اكتساب حصص سوقية جديدة، الحصول علي عملاء مميزين وأوفياء ، تلبية حاجات المستهلكين. كل هذه أهداف تسعى المنظمة إلي تحقيقها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة الفعالة ، التي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية علي قيمة المنظمة. (طه نوى، ٢٠٠٦).



تعتمد قدرة المنظمة علي اقتناص فرص السوق على قدرتها في بناء وخلق ميزة تنافسية دائمة. وإن نجاح إدارة التسويق في التعامل مع متغيرات السوق سيشكل الركائز الأساسية لذلك وهذا يعتمد بشكل مباشر على تعامل العاملين في إدارة التسويق مع تلك المتغيرات من خلال مهارتهم وقوة حدسهم والقواعد المكتسبة من خلال الخبرة التي تراكت لديهم عبر الزمن و شكلت المعرفة الضمنية لديهم. والتي يتم تطويرها من خلال بناء أنظمة إدارة المعرفة التسويقية. وبذلك فإن هؤلاء العاملين سيمتلكون مهارات التعامل مع المعرفة عن متغيرات السوق مثل تحليل تقارير المبيعات للمناطق المختلفة أو تحليل التغير في توجهات المنافسين. (ثامر البكري ، احمد سليمان ، ٢٠٠٦).

ويتسم النشاط التسويقي بالديناميكية والتطور فكل المنظمات الناجحة تدرك تماماً أنه لا يمكنها الاستمرار والتقدم في الأسواق إذا لم تعدل من نشاطها التسويقي وفقاً للمتغيرات السريعة والدائمة التي تحدث في بيئة المنظمة. ولعل المنافسين كأحد عناصر البيئة التسويقية في المنظمة ، تأتي في مرتبة متقدمة من الأهمية لكونها إلى جانب الموردين ، ووسطاء التوزيع والزبائن تمتاز بقدرتها على التأثير المباشر على نشاط الشركة وقدرتها على خدمة الزبائن وبالتالي تحقيق أهدافها لذلك كان لابد للمنظمات من إيجاد أدوات تقيس مستوى أدائها بالنسبة لمنافسيها ، ولعل تحليل الحصة السوقية تعتبر واحدة من أهم أدوات الرقابة التسويقية التي تستخدمها المنظمة في هذا المجال (أسامة دخان، ٢٠١٠).

ويري (نعيم الظاهر، ٢٠٠٩، ص ٣٤٧-٣٤٨) وظائف إدارة الأعمال بالنسبة للتسويق تتعلق بالتحديد ، والتحسين، والبيع للمنتجات المتوفرة في الأسواق وكذلك في تطوير المنتجات الجديدة في الأسواق بغرض تقديم أفضل الخدمات للزبائن الحاليين وكذلك الزبائن المحتملين وعلي هذا فإن أساس التسويق يلعب دوراً أساسياً في عملية إدارة أعمال المنشأة وأن الشركات التي لجأت إلي تكنولوجيا المعلومات لكي تساعد في أداء الوظائف الأساسية للتسويق في وجه التغيرات الأساسية في البيئة المتسارعة.

ويري (درمان صادق، ٢٠٠٨) يجب أن يكون لدى المنظمات معرفة شاملة حول زبائنهم ومنافسيهم ويعتبر اكتساب المعلومات الدقيقة والمحددة حول الزبائن والمنافسين خطوة أولى وحرية في تحقيق النجاح في السوق وفي تطوير خطة التسويق. فبالترقيم الدقيق للسوق وتطوير خطة فعالة تكون قد غطيت أكثر النقاط حرجاً وتأثيراً على نجاح عمل المنظمة. وهذه ميزة الأعمال الجديدة والحالية الناجحة.

وبدون المعرفة وخاصة المعرفة بقاعدة زبائن المنظمة لن تكون المنظمة قادرة على الاستفادة من هذه الموجودات العقلية الحيوية. والمنظمات التي تستخدم إدارة المعرفة للحصول على معرفة الزبون والاشترك بها ستكون قادرة على فهم زبائنهم بشكل أفضل وقادرة على تحسين إيراداتهم بشكل كبير عن طريق استخدام معرفتها لخدمة الزبائن الأساسيين بشكل أفضل وبالتالي المحافظة على ولائهم طول الحياة. وتضمن إدارة المعرفة بان تصل معرفة الزبون إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب للمساعدة في صنع القرار الإستراتيجي، وتؤدي القرارات الإستراتيجية المتطورة إلى استهداف وخدمة واستجابة للاحتياجات الجديدة والمتغيرة أفضل للزبائن، مؤدية إلى رضا وولاء متزايد للزبائن وبذلك تنافس وربحية إستراتيجيين متزايدين للمنظمة.

وهناك من قسم فوائد إدارة المعرفة إلى فوائد كمية Quantitative وأخري نوعية Qualitative حيث يذكر شحادة (٢٠٠٦، ص ٣٥) نقلا عن بير جيرون (Bergeron, 2003). عدداً من المنافع ويصنفها إلى كمية ونوعية. أما الكمية ما يلي:-

- ١- تحقيق وفورات في التكاليف . Cost savings.
- ٢- تحسين الصافي أو النتيجة النهائية Improve bottom line.
- ٣- زيادة قيمة المنظمة Increased corporate valuation.
- ٤- تحسين هامش الربح Improved Profit margins.
- ٥- تحسين القدرة علي الاحتفاظ بالعملاء Increased customer retention.
- ٦- زيادة الحصة السوقية Increased market share.
- ٧- زيادة فرص إعادة الشراء من المنظمة. Repeat purchases.
- ٨- تحسين قيم الأسهم increases stock valuation.
- ٩- تقليل تكلفة المبيعات Reduce cost of sales.

**أما الفوائد النوعية كما يلي:-**

- ١-إدارة أفضل للأفكار Better management of ide.
- ٢-زيادة التعاون مع العملاء Increased collaboration with custom.
- ٣-تحسين أو زيادة الإبداع. Improved or Increases Innovation.
- ٤-زيادة تمكين عامل المعرفة Increased empowerment knowledge worker.
- ٥-زيادة إنتاجية عامل المعرفة Increased knowledge worker productivity.
- ٦-تعزيز القدرة علي قيادة السوق market Leadership.
- ٧-زيادة التفهم لاحتياجات العملاء understanding customer needs.

■ **وتوجد عناصر أخرى للميزة التنافسية كالآتي:-**  
■ التميز في التكلفة.

أوضحت ( بانسية صلاح، ٢٠١٤، ص ٩٢) نقلا عن (عبدالحميد، ٢٠٠٩) أن أهم عناصر الميزة التنافسية تتمثل في عنصر التميز في التكلفة في حين تسعى المنظمات المنافسة إلى ان تكون رائدة في خفض التكلفة؛ من خلال تحليل هذه العناصر وتحليلها بشكل يسهم في تحسين الكفاءة وتحديد أسعار تنافسية وبالتالي إكساب المنظمات ميزة تنافسية إذ أن خفض تكاليف المواد والتخزين والعمالة يعد مطلباً أساسياً لتعزيز الميزة التنافسية لهذه المنظمات ، إلا انه يجب الإدراك بأن الإنفاق لا يمثل مشكلة في حد ذاته طالما يسهم في تحقيق قيمة مضافة لعناصر الإنتاج.

## ■ قوي المنافسة المعتمدة علي عنصر الزمن

ويرى (نبيل مرسى خليل، ١٩٩٨، ص ١٨) استجابة لعالمية أو كونية الأسواق برزت نوعية جديدة من المنافسة وهي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك أو العميل ومن ثم تحسين القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال. ويمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها:-

- أ- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، ( Time- To- Market ) ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج(Product Life cycle).
- ب- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات (Lead Time) ويتم تعريف هذا الزمن على أنه الفترة الماضية بين شراء المدخلات من المواد وإنتاج المنتج النهائي. ويترتب على ذلك تخفيض المساحات المخصصة للمخزون، تخفيض تكاليف الإنتاج، وأيضا تخفيض المساحات المخصصة لعمليات التوزيع.
- ج- تخفيض زمن الدورة للعميل ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه.
- د- تخفيض زمن تحويل او تغيير العمليات
- هـ- الالتزام بجداول زمنية محدد وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

## ■ توجية الاهتمام نحو العلاقات مع العملاء.

ويرى الباحث أن الاستحواذ علي حصة سوقية كبيرة من الضروري أن يتم عن طريق المعرفة التسويقية الجيدة بما يتطلبه العملاء من جودة مناسبة للمنتج وسرعة تلبية حاجياتهم و رغباتهم في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة مما يزيد من ولاء العملاء وانتمائهم للمنظمة التي يرغبون في تعاملهم مع منتجاتها والإبداع والتطوير و التغيير المستمر والسريع المعروف بثقافة التميز عن الآخرين واستباق المنافسين مما يحفز علي الفوز بعقول وانتماءات العملاء وطلب منتج المنظمة.

## (٦/٢) - انعكاسات و تأثير إدارة المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية.

لإدارة المعرفة دور كبير في بناء الميزة التنافسية للمنظمات فقدره المنظمة علي بناء المعرفة يعد بمثابة مصدر للميزة التنافسية (Chunag,2004).

وتطبيق عمليات إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي في المنظمات، يؤدي لتحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة وتطبيق أفضل لاستراتيجياتها التنافسية كما أن المنظمات المقتنعة بوجود علاقة بين الاستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة لابد أن تحدث تكامل وارتباط بين منفاذي إدارة المعرفة وتعاونهم مع القائمين علي الاستراتيجية التنافسية وذلك من أجل الحصول علي ميزة تنافسية ناتجة عن عمليات إدارة المعرفة.(بانسيه صلاح، ٢٠١٣، ص ١٠٨) نقلا عن (Zack,2000).

كما تعد المعرفة هي القوة الرئيسية لأي منظمة وأصبحت المنظمات القوية هي المنظمات العارفة ولم تعد قوة أي منظمة تقاس بحجم أصولها أو بإجماليات نشاطها ولكن تقاس بما لديها من عقول مبدعة تكون قادرة علي التفكير والتطوير والابتكار وإدارة عمليات التغيير بنجاح وفي الوقت ذاته تكون قادرة وراغبة في صناعة المزايا التنافسية فالمنظمات القادرة علي صنع المزايا التنافسية هي وحدها القادرة علي الاستمرار والبقاء. (بانسيه صلاح، ٢٠١٣، ص١٠٨) نقلا عن (وهيبة داسي، ٢٠٠٧).

ويري ( طه نوي، ٢٠٠٦) أن تحقيق التميز في أداء المنظمات المعاصرة لا يستند إلي مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب وإنما يستند بالدرجة الأولى على قدرتها علي توفير كفاءات بشرية لها القدرة علي تعظيم الإستفاده من تلك الموارد .

وحيث أن إدارة التسويق تمثل الإدارة التي تتعامل مع متغيرات السوق بشكل مباشر وتمثل أنظمة المعرفة التسويقية المورد الذي يزودها بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات . ولما كانت بناء انظمة ادارة المعرفة التسويقية يعتمد بشكل مباشر على الإحاطة بالظروف البيئية للمنظمات المنافسة وتوجهات السوق والمعرفة بالزبائن والقدرة على إقامة الاتصال معه. لذا فإن المنظمة ستكون قادرة على تفسير معلومات السوق ودراسة متغيراته والتعامل معها بشكل أفضل الأمر الذي سيقودها إلى بناء استراتيجيات تمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية في سوقها المستهدف مع زيادة قدرتها في المحافظة عليها. (ثامر البكري ، أحمد سليمان ، ٢٠٠٦).

وتأسيساً على ما سبق فإن بناء المعرفة التسويقية سيعمل على تطوير وتعزيز اتجاهين يعتمد أحدهما على الآخر سيكونان ركائز مهمة للمنظمة في دعم تفوقها التنافسي، الاتجاه الأول هو تطوير المهارات التسويقية وتحقيق الاستفادة القصوى من خلال المعرفة الظاهرة والضمنية لدى العاملين. وسيكون دور إدارة المعرفة في هذا الجانب هو تقييم هذه المعرفة وتكيفها وتنظيمها في الاتجاهات المطلوبة ثم العمل على نشرها وزيادة قدرة العاملين على التعاون فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات و التشارك بها وسيلعب ذلك دوراً فعالاً في اكتشاف القدرات التسويقية الداخلية لدى العاملين وسيعزز الفرص لبناء وخلق الموجودات الفكرية للمنظمة. والتي ستعزز وتدعم الاتجاه الثاني في زيادة قدرة المنظمة على بناء العلاقات مع الزبائن والإدامة والمحافظة عليها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وبناء قاعدة معلومات عن الزبائن. أملاً منها بالحصول على المكانة التنافسية في ذهن المستهلك. ( ثامر البكري، أحمد سليمان، ٢٠٠٦).

الفصل الثالث  
الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

(١/٣) - تمهيد

تناول الباحث مجموعة من الدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع المعرفة التسويقية، مستهدفاً توفير نظرة سريعة متخصصة من ناحية، و متعباً النتائج التي ظهرت من ناحية أخرى، نظراً لأنها إحدى المصادر التي تعتمد عليها الدراسة الحالية حتى تصل الى مبتغاها.

ولقد تعددت المجالات التي تناولت هذا الموضوع البحثي سواء بشكل مباشر أو من جوانب أخرى غير مباشرة، ولكنها رافدة للبحث، ومن ثم تعينه في استنباط الفجوة البحثية، و بالتالي الفروض التي يشاد عليها البحث.

و لما كان للتتابع الزمني أهمية و أثر في بيان مدى التطور الذي طرأ على التراكمات البحثية في هذا المجال ، لذا يود الباحث الترتيب الزمني التنازلي.

و ينتهي هذا الفصل بتحليل للدراسات السابقة متناولاً أهم أبعادها المنهجية، و النتائج التي توصلت إليها، ثم التعليق الذي يورده الباحث.

### المبحث الأول

(٢/٣) - الدراسات العربية

وتتضمن الدراسات السابقة العربية ، الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة، و الدراسات المتعلقة بالمعرفة التسويقية، وكذلك الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية.

١ - دراسة ( عزة الشر بيني، ٢٠٠٧ ) ،

عنوان الدراسة : " إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية "

أهداف الدراسة : وتتمثل في الأتي تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. والتعرف علي درجة الاختلاف بين آراء العاملين بالشركات الصناعية حول متغيرات الإدارة وذلك حسب نوع الشركة وحسب المستوي الإداري.

نتائج الدراسة : وجود اختلاف بين آراء فئات الدراسة حول متغيرات الإدارة بالمعرفة وذلك حسب نوع الشركة . مما يشير هذا إلي تباين ادراك واستيعاب العاملين بتلك الشركات للاتجاهات والتحديات الحديثة ومن ثم تباين قدرات العاملين في مواكبة هذه التحديات. واهتمام الإدارة العليا في الشركات محل البحث بالمعرفة وذلك بالمقارنة بكل من الإدارة الوسطي والتنفيذية وتبرز هذه النتيجة عدم التنسيق الحاصل بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى بل تشير تلك النتيجة إلي العزلة التي تتم بها ممارسة الأعمال

من قبل الإدارة العليا بشكل نتج عنه وجود فصل وتباين في القناعات و المعتقدات بين المستويات الإدارية وكذلك تباين الأساليب التي يتعامل معها العاملون (باختلاف مستوياتهم الإدارية) في مواكبة التطورات، وكذلك اتضح من الدراسة أن التعلم (أحد أبعاد إدارة المعرفة) يعتبر أهم المتغيرات التي تؤثر في الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة وكذلك أتضح من نتائج الدراسة ومن خلال الانحدار المتدرج أن المتغيرات ( التعلم ، العمليات ، الثقافة ، أهداف العمل ، العلاقات ) تؤثر معا في الميزة التنافسية .

## ٢- دراسة (خالد عدنان، اكثم عبد المجيد) (٢٠٠٩).

**عنوان الدراسة:** أثر المعرفة السوقية لدي الزبائن نحو عناصر العلامة التجارية للأجهزة الخلوية في رضاهم عنها ( دراسة استكشافية علي عينة مستخدمي أجهزة الخلويات في إقليم الشمال/الأردن).

**أهداف الدراسة :** التعرف علي أثر المعرفة السوقية لدي الزبائن نحو عناصر العلامة التجارية (المتغير المستقل) متمثلة ب(أسم العلامة،الشعار،الماركة،جودة العلامة،مكانة العلامة،شهرة العلامة)الأجهزة الخلوية من قبل طلبة الجامعات الأردنية في إقليم الشمال ومدى رضاهم عنها و(المتغير التابع) ولغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية قام الباحثان في جمع البيانات والمعلومات المختلفة عبر تصميم استبيان تم تطويره من عدة دراسات وأبحاث سابقة يتضمن جميع متغيرات الدراسة (الرئيسية والفرعية).

### **نتائج الدراسة:**

١- إن درجة المعرفة السوقية لدي أفراد عينة الدراسة تجاه العلامة التجارية كانت بدرجة عالية، إذ جاء بعد المكانة الذهنية في المرتبة الأولى، ومجال الخبرة في المرتبة الأخيرة كأبعاد مستقلة فرعية للمتغير المستقل (المعرفة السوقية).

٢- وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين المعرفة السوقية وبين رضا الزبون ( $r=0.63$ ).

٣- وجود أثر متغير للمعرفة الصريحة لعناصر العلامة للتنبؤ في رضا الزبون حيث كانت جميعها معنوية وكان مقدار معاملات التفسير ( $R^2$ ) جيدة، تراوحت بين (٤٩٦ --- ٣٦٩) .

## ٣-دراسة : ( عبد الله فرغلي موسى، ٢٠١٠).

**عنوان الدراسة:** تأثير إدارة المعرفة التسويقية علي مخرجات تطوير المنتجات الجديدة .دراسة ميدانية بالتطبيق علي صناعة البرمجيات.

### **أهداف الدراسة :**

١- التعرف علي مدى تأثير إدارة المعرفة التسويقية علي مخرجات تطوير المنتجات الجديدة في المنظمات العاملة في قطاع البرمجيات.

٢- الوقوف علي أهم العوامل والمتغيرات الوسيطة التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة التسويقية في التأثير الايجابي علي مخرجات تطوير المنتجات الجديدة في المنظمات العاملة في قطاع صناعة البرمجيات.

٣- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد علي تعظيم دور إدارة المعرفة التسويقية في تحسين نتائج و مخرجات تطوير المنتجات الجديدة في المنظمات العاملة في صناعة البرمجيات سواء فيما يتعلق بأداء هذه المنتجات ، ودرجة ابتكاريتها، وتوقيت تقديمها.

### نتائج الدراسة :

١- وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة التسويقية علي معظم المتغيرات الفرعية التي تتضمنها مخرجات تطوير المنتجات الجديدة حيث يوجد تأثير جوهري لإدارة المعرفة التسويقية علي كل من درجة ابتكارية المنتجات الجديدة وتوقيت المنتجات الجديدة في منظمات صناعة البرمجيات محل الدراسة ، في حين لا يوجد تأثير جوهري لإدارة المعرفة التسويقية علي أداء المنتجات الجديدة بتلك المنظمات.

٢- وجود تأثير جوهري لدرجة استخدام المعرفة التسويقية في منظمات صناعة البرمجيات محل الدراسة علي علاقة إدارة المعرفة التسويقية بمتغير فرعي وحيد بين المتغيرات التي تتضمنها مخرجات تطوير المنتجات الجديدة وهو توقيت المنتجات الجديدة، في حين لا يوجد تأثير لدرجة استخدام المعرفة التسويقية في منظمات صناعة البرمجيات محل الدراسة علي علاقة إدارة المعرفة التسويقية بكل من أداء المنتجات الجديدة، ودرجة ابتكارية المنتجات الجديدة بتلك المنظمات.

٣- وجود تأثير لنوع الإستراتيجية المتبعة في إدارة المعرفة التسويقية في منظمات صناعة البرمجيات محل الدراسة علي علاقة إدارة المعرفة التسويقية بمتغيرين فرعيين من المتغيرات الفرعية الثلاثة التي تتضمنها مخرجات تطوير المنتجات الجديدة، وأن هذا التأثير إيجابي بالنسبة لعلاقة إدارة المعرفة التسويقية بتوقيت المنتجات الجديدة ، وسلبى بالنسبة لعلاقة إدارة المعرفة التسويقية بدرجة ابتكارية المنتجات الجديدة في حين لا يوجد تأثير لنوع الإستراتيجية المتبعة في إدارة المعرفة التسويقية في منظمات صناعة البرمجيات محل الدراسة علي علاقة إدارة المعرفة التسويقية بأداء المنتجات الجديدة بتلك المنظمات.

٤- وجود تأثير للثقافة التنظيمية في منظمات صناعة البرمجيات محل الدراسة علي علاقة إدارة المعرفة التسويقية بمتغيرين فرعيين من المتغيرات الفرعية الثلاثة التي تتضمنها مخرجات تطوير المنتجات الجديدة وهما درجة ابتكارية المنتجات الجديدة ، ودرجة توقيت المنتجات الجديدة، في حين لا يوجد تأثير للثقافة التنظيمية في منظمات صناعة البرمجيات محل الدراسة علي علاقة إدارة المعرفة التسويقية بأداء المنتجات الجديدة بتلك المنظمات

### ٤-دراسة ( أسماء عزمى عبد المجيد ، ٢٠١٠ ) .

**عنوان الدراسة:** " علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة وتأثير ذلك على نجاح وتمييز المنظمات : دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية "

**أهداف الدراسة:** تأصيل مفهوم الأصول المعرفية الفكرية أو رأس المال الفكري واستكشاف المكونات الأساسية المختلفة له، بين عناصر رأس المال الفكري والتعرف على ماهية العقول عالية التميز وخصائصها وأهميتها ومجالات الاستفادة منها في المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة ،



دراسة وتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ودور ذلك في تحقيق التميز في الجامعات المصرية، بحث مدى توافر أبعاد مفهوم رأس المال الفكري وإدارة المعرفة بالجامعات محل الدراسة ومدى تأثيره على الميزة التنافسية في الجامعات المصرية.

**نتائج الدراسة:** إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تساعد المنظمات ومتخذي القرارات والمهتمين بموضوع رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في مجال بناء العقول البشرية والمحافظة عليها وتنميتها وخاصة في الجامعات المصرية.

ولا يوجد اختلاف معنوي بين الجامعات المصرية حول مدى توافر متغيرات الدراسة (مكونات رأس المال الفكري ومراحل إدارة المعرفة والتميز الإداري بها)، وبالتالي يوجد تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري على مرحلة الحصول على المعرفة وابتكارها بالجامعات المصرية، حيث ثبت وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري ومرحلة تخزين واسترجاع المعرفة بالجامعات المصرية موضع التطبيق، حيث اتضح وجود تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري ومرحلة الحصول على المعرفة واكتسابها ومرحلة تخزين واسترجاع المعرفة ومرحلة نقل المعرفة في مرحلة تطبيق المعرفة، وجدت تأثيراً معنوياً لمكونات رأس المال الفكري ومراحل إدارة المعرفة في التميز الإداري بالجامعات المصرية.

#### **٥-دراسة : منى شفيق، (٢٠١١).**

**عنوان الدراسة :** " نموذج مقترح لأثر تبني مدخل التوجه بالعملاء على تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على خدمات الهاتف المحمول "

**أهداف الدراسة :** تفسير العلاقة ما بين التوجه بالعميل وتحسين الميزة التنافسية في الشركات العاملة في مجال الهاتف المحمول بمصر ويتضمن ذلك الأهداف الفرعية التالية وهي تحديد العلاقة ما بين التوجه بالعميل وتحسين الميزة التنافسية لشركات خدمات الهاتف المحمول بمصر، وتحديد إدراك عملاء شركات الاتصال موضع الدراسة لعناصر التوجه بالعميل، وتحديد إدراك عملاء شركات الاتصال موضع الدراسة لعناصر تحسين الميزة التنافسية.

**نتائج الدراسة :** ارتفاع إدراك العملاء لأبعاد نموذج التوجه بالعميل والميزة التنافسية، ويمكن أن يرجع ذلك إلى اهتمام شركات خدمات الهاتف المحمول الثلاث موضع الدراسة بتطبيق مبادئ التوجه بالعميل، والاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية باعتبارها من أهم أسس نجاح الشركة. كما أسفرت نتائج الدراسة إلى أن ترتيب محددات التوجه بالعميل وفقاً للأهمية النسبية للاستجابات مفردات العينة عليها تنازلياً كالاتي إظهار الاهتمام بالعملاء، وتحديد متطلبات العميل، وتجنب الممارسات الخادعة.

## ٦-دراسة ( حاتم محمد نور ، ٢٠١٢ ) ،

**عنوان الدراسة :** " مدخل مقترح لتنمية جودة العنصر البشري من أجل دعم الميزة التنافسية بالتطبيق على فنادق الأربع نجوم " .

**أهداف الدراسة:** التعرف على طبيعة سياسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة العنصر البشري، وتوضيح أثر العوامل البيئية المختلفة على جودة العنصر البشري وانعكاسها على الميزة التنافسية للفنادق، وتقييم البرامج التدريبية الحالية لتنمية العنصر البشري بالفنادق محل الدراسة من حيث ملائمتها للمتغيرات المختلفة والمتوقعة في بيئة العمل، إبراز العلاقة بين جودة العنصر البشري ودعم الميزة التنافسية من خلال مدخل مقترح من الباحث .

**نتائج الدراسة :** تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً في كيفية الارتقاء بالأداء العام للمنظمات بصفة عامة ولإدارة الفنادق بصفة خاصة ، وأصبحت هناك ضرورة ملحة لتجنب النظرة التقليدية للعاملين في القطاع الفندقي باعتبارهم وسيلة لتحقيق مزيد من الأرباح وأنه لمن السهولة تدبير البديل من العمالة الفندقية في ملء الوظائف الشاغرة، وازدياد مصالح العنصر البشري في المنظمات الحديثة يدعو إلى دور استراتيجي لوظيفة إدارة الموارد البشرية وإلى تفكير خلاق، ووعي أجماعي من قبل المديرين في كيفية تنمية العنصر البشري بالفندق،

و دراسة العميل كعنصر فعال في تطوير وتنمية صناعة الضيافة، ومحاولة إيجاد نوع من التواصل بين العاملين والعملاء يؤدي بطبيعة الحال إلى تحسين جودة الخدمة التي تقدم، وإدارة الموارد البشرية لا بد وأن تتسم بالمرونة في الاستجابة للمتغيرات السوقية وخاصة مع التغير المستمر في سمات وخصائص الموارد البشرية والتغير في طبيعة سوق العمل، وتتمثل أهمية جودة العنصر البشري في القطاع الفندقي في تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة مما يؤدي إلى زيادة منافسيها ويجعل الفندق يخطو خطوات واسعة على طريق دعم الميزة التنافسية.

## ٧-دراسة حسام عبد الفتاح الشروف ( ٢٠١٣ ) ،

**عنوان الدراسة:** دور إدارة المعرفة في تنمية القدرة التنظيمية على الابتكار ( دراسة مقارنة علي قطاع الأدوية بالمملكة الأردنية الهاشمية).

**أهداف الدراسة:** الكشف عن دور إدارة المعرفة في تفعيل القدرة التنظيمية على الابتكار في مجموعتين من المنظمات ( شركات الأدوية الأردنية . وشركات الأدوية المصرية ) من خلال التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة واستعراض نتائج الدراسات السابقة ، ا تضح أيضا أن أبعاد إدارة المعرفة تتمثل في ( أهداف العمل، القيادة ، التقنيات ، العمليات ، العلاقات ، الثقافة ، التعلم ، التنظيم ) كما أتضح أن أبعاد الابتكار التنظيمي التي نالت شبه أفاق تتمثل في ( ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الابتكار الوظيفي، الابتكار التسويقي).

**نتائج الدراسة:** أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأبعاد إدارة المعرفة و أبعاد الابتكار التنظيمي وكذلك وجود تأثير معنوي للأبعاد التالية ( القيادة ، أهداف العمل ، العلاقات ، التقنيات ، العمليات ، العلاقات ، الثقافة ، التعلم ، التنظيم) في ابتكار المنتج و ذلك بشركات الأدوية الأردنية.

## **٨-دراسة : سعدون حمود وحاتم علي (٢٠١٤).**

**عنوان الدراسة :** المعرفة التسويقية وأثرها في أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية . دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية – هيئة توزيع بغداد.

**أهداف الدراسة :** تسعى الدراسة إلي تناول تأثير المعرفة التسويقية بأبعادها ( المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع ) علي الأداء المنظمي عي وفق عدد من المتغيرات المتمثلة ( الكفاءة ، الفاعلية ، الحصة السوقية ، رضا الزبون ) ، والتي تسعى إلي الكشف عن الدور الذي تلعبه المعرفة التسويقية في مستوي الأداء المنظمي. ولتحقيق الهدف من الدراسة فقد تبنت الدراسة مخططاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة ، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقات ، فقد تم طرح فرضيات عدة بوصفها إجابات أولية تسعى هذه الدراسة إلي التحقق من مدي صحتها.

ولغرض تطبيق هذه الدراسة ميدانيا فقد تم اختيار الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية – هيئة توزيع بغداد وتم استخدام استمارة الأستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ، والتي شملتها هذه الدراسة في الإدارات العليا للشركة وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لغرض إجراء المعالجات الإحصائية.

### **نتائج الدراسة :**

١ -انتهاج المنظمة المبحوثة للمعرفة التسويقية يسهم في تعزيز قراراتها التسويقية.

٢- سعي المنظمة عينة الدراسة إلي تحقيق التميز في الأداء بما تمتلكه من ملاك تقني وتسويقي قادر علي تحقيق المستوي المرغوب في الأداء .

## **٩-دراسة مروة محمد طه (٢٠١٤)،**

**عنوان الدراسة :** ( إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية)

**أهداف الدراسة :** تهدف الدراسة إلي معرفة مدي تطبيق شركة فودافون مصر لمدخل إدارة المعرفة وتحديد مدي مساهمة هذا المدخل في بناء قدرات تنافسية للشركة . وتحديد أهم المعوقات التي تؤثر سلباً

علي عمليات الإدارة الإستراتيجية للمعرفة في شركة فودافون. كما استهدفت هذه الدراسة توضيح طبيعة إدارة المعرفة وتحديد مدي إمكانية الاعتماد عليها كتوجه إستراتيجي في تدعيم القدرة التنافسية لشركة فودافون.

**نتائج الدراسة :** أن الحصة السوقية لشركة فودافون قد تراجعت من ٤٥% عام ٢٠١٠ إلي ٤٠,٨ عام ٢٠١٢ بمعدل ٢,٤ % ، وذلك بسبب حدة المنافسة بين الشركات الأخرى ، وأيضاً الأجواء السياسية

الغير مستقرة. تراجع جودة الخدمة المقدمة من الشركة والخاصة بالمؤشرات التي وضعها الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات من عام ٢٠١٠ الي عام ٢٠١٢.

تراجع الإقبال علي خدمات الجيل الثالث (3G) التي تقدمها الشركة في ٢٠١٢ نظرا لارتفاع أسعارها مقارنة بالإنترنت المنزلي . والذي يمثل تحديا لدخول خدمات الجيل الرابع في مصر (4G) والذي يتوقع دخوله في أوائل عام ٢٠١٥، حيث يشترط أن يصل استخدام (3G) في ٢٠١٥ إلي ٩٨% قبل تفعيل خدمات الجيل الرابع (4G).

## ١٠-دراسة زينات محرم وآخرون.(٢٠١٥).

**عنوان الدراسة :** نموذج للعلاقة بين إدارة المعرفة وفلسفة الابتكار المتكامل وأثرها علي الأداء المالي للمنشأة – دراسة استطلاعية.

**أهداف الدراسة :** توضيح الأطار النظري لفلسفة الابتكار المتكامل وايضاح تأثير الابتكارات علي قيمة المنشأة من وجهة نظر العميل، حيث تندر الدراسات التي تهتم بفلسفة الابتكار المتكامل. بجانب تحديد دور إدارة المعرفة بشأن تخفيض حالة عدم التأكد والغموض ووفير رؤية واضحة للمنشأة التي تتبني فلسفة الابتكار المتكامل، حيث تتسم فلسفة الابتكار المتكامل بزيادة التعقيد والغموض الذي يحيط بالبيئة المحيطة بالمنشأة عند اتخاذ القرارات، وذلك نتيجة اهتمام فلسفة الابتكار المتكامل بثلاث أنواع من الابتكارات وهي ( الابتكارات التكنولوجية، وابتكارات الأعمال، والابتكارات الاجتماعية) وأخيرا تحاول الدراسة الوصول إلي نموذج لتوضيح العلاقة بين اثر تطبيق إجراءات إدارة المعرفة وزيادة أثر تطبيق فلسفة الابتكار المتكامل علي الأداء المالي للمنشأة.

**نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلي أن فلسفة الابتكار المتكامل تعتبر ضرورة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال الحديثة. ويؤدي تبني فلسفة الابتكار المتكامل إلي تحسين قيمة المنشأة من وجهة نظر العميل.

وإلي تحسين جودة قرارات المنشأة مما يؤدي بدوره إلي تحسين الأداء المالي للمنشأة. كما أن أنشطة إدارة المعرفة تؤدي إلي تعزيز للمعرفة كأصل من أصول المنشأة. وتضمن السرعة في تبني فلسفة الابتكار المتكامل، ولضمان التكامل بين جوانب فلسفة الابتكار المتكامل وضمان جودة ما تنتجها فلسفة الابتكار المتكامل من ابتكارات، كما توجد علاقة معنوية قوية بين إدارة المعرفة ونجاح تطبيق فلسفة الابتكار المتكامل. كما توصلت الدراسة الاستطلاعية إلي قوة العلاقات بين نموذج الدراسة، وأتضح أن أنشطة إدارة المعرفة تؤثر جوهريا علي سرعة إجراء الابتكارات وتكاملها وجودتها، وأن ذلك يؤدي إلي نجاح فلسفة الابتكار المتكامل في مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة، وأخيرا، أتضح أن فلسفة الابتكار المتكامل تؤثر جوهريا علي الأداء المالي للمنشأة والمتمثل في معدل العائد علي الأصول، ومعدل العائد علي حقوق الملكية.

## المبحث الثاني

### (٣/٣) - الدراسات الأجنبية

وتتضمن الدراسات السابقة الأجنبية ، الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة ، والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة التسويقية ، والدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية.

١-دراسة : تساي ،منج- تاين - ومشهبي هي وشاي ( Tsai, Ming – Tien & Meishih, Chia,2004.)

The Impact Of Marketing Knowledge among Managers On Marketing Capabilities and Business Performance.

عنوان الدراسة : أثر المعرفة التسويقية بين المديرين علي قدرات التسويق وأداء الأعمال.

أهداف الدراسة : الوقوف علي تأثير إدارة المعرفة التسويقية علي كل من القدرات التسويقية للمنظمات محل الدراسة وأداء تلك المنظمات من خلال نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة . أجريت هذه الدراسة علي ٤٨٧ من مديري التسويق في الشركات التايوانية الكبيرة للسلع الأستهلاكية وشركات الخدمات .

نتائج الدراسة : وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة التسويقية علي القدرات والإمكانات التسويقية للمنظمات في المجالات التسويقية المختلفة من تطوير منتجات وتسعير وترويج وتوزيع وبحوث تسويق ، بل أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي للقدرات التسويقية بدورها علي أداء تلك المنظمات ممثلا في زيادة معدل نمو المبيعات، والربحية ، ورضا العملاء ، والقدرة علي التكيف. وأظهرت الدراسة عدم وجود تأثير مباشر لإدارة المعرفة التسويقية علي أداء المنظمة.

٢-دراسة : أندرسن ، ألان وآخرين ( Andreasen, Alan R., et Al.,2005 )

Transferring " Marketing Knowledge " To The Nonprofit Sectors"

عنوان الدراسة : نقل " المعرفة التسويقية " إلي القطاعات غير الربحية.

أهداف الدراسة : الإجابة علي التساؤلات الآتية :-

- ما هي المفاهيم والأدوات التسويقية المستخدمة من قبل المنظمات غير الهادفة للربح ؟
- ما هي العوامل التي قد تسرع أو تعوق نقل المفاهيم والأدوات التسويقية بما فيها مفهوم المعرفة التسويقية إلي تلك المنظمات؟
- ولقد أجريت الدراسة علي ٤٨ شركة من كبري الشركات الأمريكية غير الهادفة للربح.

نتائج الدراسة : أنه بالرغم من تعاضد دور التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح ، فإن قدرة هذه المنظمات علي تطبيق المفاهيم والأدوات التسويقية مقيدة بالميزانية بصورة كبيرة.

- أن الثقافة التنظيمية تمثل قيوداً لتطوير المعرفة التسويقية في المنظمات غير الهادفة للربح.
- أن طبيعة المنتجات في المنظمات غير الهادفة للربح تؤثر بشكل كبير على استخدام المعرفة التسويقية ، عكس الحال في المنظمات الهادفة للربح التي تستخدم المعرفة التسويقية بصورة منتظمة ، ولقد أرجع الباحثون ذلك إلى اختلاف رسالة المنظمات غير الهادفة للربح عن تلك الهادفة للربح.
- أن ضغوط التكلفة ، و نقص المهارات التسويقية في المنظمات غير الهادفة للربح تعوق استخدام بعض المفاهيم والأدوات التسويقية مثل تجزئة السوق ، وإدارة المعرفة التسويقية.

### ٣-دراسة دي لوكا،ليجي،وجيما كاوا

-De Luca, Luigi M.& Gima,Kwaku.(2007), Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to product Innovation performance .

**عنوان الدراسة:**أبعاد المعرفة السوقية والتعاون متعدد الوظائف دراسة مختلف الطرق للابتكار وأداء المنتج

**أهداف الدراسة :** الوقوف على مدى تأثير كل من المعرفة التسويقية بأبعادها المختلفة ( الاتساع ، العمق ، الدقة ) ، ودرجة التعاون بين إدارات التسويق وإدارات البحوث والتطوير وغيرهما من الإدارات المعنية بتطوير المنتجات الجديدة علي درجة ابتكاره المنتجات الجديدة.

**نتائج الدراسة :** وجود تأثير للمعرفة السوقية بإبعادها المختلفة ( الاتساع ، العمق ، الدقة ) علي درجة ابتكاره المنتجات الجديدة ، فكلما زادت المعرفة السوقية بأبعادها المختلفة كلما زادت درجة ابتكاره المنتجات الجديدة ، مع الأخذ في الاعتبار أن الدراسة توصلت إلي أن البعد الخاص باتساع المعرفة السوقية يمثل البعد الأكثر تأثيراً علي درجة ابتكارية المنتجات الجديدة مقارنة بالأبعاد الأخرى وهي العمق والدقة.وكذلك وجود تأثير للتعاون بين إدارات التسويق وإدارات البحوث والتطوير وغيرها من الإدارات الأخرى المعنية بتطوير المنتجات الجديدة علي درجة ابتكارية المنتجات الجديدة ، فكلما زادت درجة التعاون هذه كلما زادت درجة ابتكارية المنتجات الجديدة . أن عمليات تكامل المعرفة السوقية الهيكلية والرسومية هي الأكثر تأثيراً علي درجة ابتكارية المنتجات الجديدة ، حيث أن هذه العمليات من التكامل تمكن من ترجمة التعاون بين مختلف الإدارات المعنية بتطوير المنتجات الجديدة بما يساعد علي زيادة درجة ابتكارية المنتجات الجديدة

### ٤-دراسة : هاميدريزا وآخرين. ( Hamidreza et al.2010 ). The role Of Knowledge

Management in The achievement of Competitive advantage; A case study of Iran

**عنوان الدراسة :** دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة عن إيران.

**أهداف الدراسة :** تحديد العلاقة بين المتغيرات الستة المستقلة بإدارة المعرفة ( خلق المعرفة، اكتساب المعرفة، التعلم التنظيمي، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة ) والامتياز التنافسي كمتغير تابع ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدار مع برنامج SPSS.

**نتائج الدراسة :** وجود علاقة ذات معني وتؤثر علي المتغير التابع والامتياز التنافسي.

## **٥ - دراسة : مندرا جولاتي وفاشيستش (Mundra, Gulati and (2011) (Vashisth,**

**Achieving Competitive Advantage Through Knowledge Management And Innovation : Empirical From The Indian IT Sector .**

**عنوان الدراسة :** تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة المعرفة والابتكار والتجربة في القطاع الهندي .

**أهداف الدراسة :** إثبات أن إدارة المعرفة تبحث دائماً عن تفعيل المعرفة والاستفادة منها في اتخاذ القرارات وأيضا ترسيخ الفكر الإبداعي لدي المنظمات ، من أجل الحصول علي الحد الأمثل للميزة التنافسية.

**نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلي أن تكنولوجيا المعلومات والإبداع هما مكونات لإدارة المعرفة وأنة كلما زاد الإبداع في الطرق التي تدار بها المعرفة زاد الإبداع في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ، كما توصلت الدراسة إلي أن إدارة المعرفة والإبداع هما طريق لتحقيق الميزة التنافسية .

## **٦-دراسة أليكس فيراريز ( Alex A. Ferraris ( et al., 2012)**

**Knowledge management and strategic orientation leveraging innovativeness and performance.**

**عنوان الدراسة :** إدارة المعرفة و التوجه الاستراتيجي وفعالية الابتكار والأداء.

**أهداف الدراسة :** تحليل أثر إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي للمنظمات، ومعرفة مدى مساهمة تطبيق منهجية إدارة المعرفة على تطوير هذا التوجه بالمنظمات، ومدى مساهمته في تعزيز الابتكار (innovativeness)، ومدى مساهمة كل من إدارة المعرفة، التوجه الاستراتيجي، والابتكار في تحسين أداء منظمات الأعمال. وتشمل عينة الدراسة على ٢٤١ شركة برازيلية، وتم جمع المعلومات من خلال استمارات الاستقصاء عبر شبكة الانترنت.

**نتائج الدراسة :** أن الإدارة الفعالة للمعرفة تساهم بصورة إيجابية في التوجه الاستراتيجي للمنظمات ، وأن كلاً من إدارة المعرفة والابتكار يحدثان تأثيراً هاماً على أداء المنظمات عند ربطهم بالتوجه الاستراتيجي، مما يمكن هذه المنظمات من المشاركة والاستجابة لظروف السوق المتغيرة.

The Role of competitive capabilities & stakeholders pressure in the adoption of environmental practice & business performance.

عنوان الدراسة : دور القدرات التنافسية وأصحاب المصلحة في اعتماد الممارسات البيئية وأداء الأعمال.

أهداف الدراسة : تحديد العلاقة بين القدرات التنافسية للمؤسسات وتبني أو اعتماد الممارسات البيئية ( environmental Practices ) ومدى تأثير الضغوط التي يتعرض لها أصحاب المصالح المشتركة ( Stakeholder Pressures ) على هذه العلاقة ، واثار ذلك على الأداء التنظيمي للمنظمة. وتمثل مجتمع البحث في حوالي ١٠٠ شركة في قطاع الأثاث والمفروشات والمعدات الكهربائية ، وتمثلت عينة البحث في ٢٢٢٤ مفردة باستخدام استمارات استقصاء من خلال البريد الإلكتروني.

#### نتائج الدراسة

- ١- القدرة التنافسية للتكلفة ( COMPETITIVE COST CAPABILITY ) ذات تأثير إيجابي على تطبيق بعض الممارسات البيئية كالإنتاج الداخلي وتصميم المنتجات .
- ٢- القدرة التنافسية للجودة ( COMPETITIVE QUALITY CAPABILITY ) ذات تأثير إيجابي على كافة الممارسات البيئية للإنتاج.

٨-دراسة : تيكور ومارين ومارك وأتش ماير، ( Tucker J . Marion & Marc H . )  
(Meyer,2013)

Preserving the integrity of knowledge and information in R&D,

عنوان الدراسة : الحفاظ على المعارف والمعلومات في R&D.

نتائج الدراسة : استخلصت هذه الدراسة وجود عدة معوقات في منظمات البحث والتطوير (R&D) والتي تحد من تدفق المعلومات والمعارف بها، من أهمها تحويل المعرفة من ضمنية كامنة في عقول الأفراد إلي معرفة صريحة يمكن تخزينها واسترجاعها وقت الحاجة والذي ينتج عنه خسارة العديد من المعارف التي قد تؤثر على عمليات الإبداع والابتكار.

وكانت من أهم الحلول التي توصل إليها أهمية تأسيس بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات، من خلال تطبيق أحدث أساليب وتقنيات تكنولوجيا المعلومات، والتي تسهل من عمليات تدفق المعرفة الصريحة والضمنية. وفهرسة أو جمع كل وحدة من المعرفة في قواعد المعرفة لتسهيل الوصول إليها واسترجاعها وقت الحاجة إليها.



٩-دراسة، محمد بوجي وآخرون. (Mohamed Bohej,et,al(2014)The Influence of Knowledge Management on Learning in Government Organisations.

عنوان الدراسة : تأثير إدارة المعرفة في التعلم في المؤسسات الحكومية.

اهداف الدراسة : تحدد هذه الدراسة اتجاة جديد يساعد علي دمج المسح الأستقصائي لجميع المنظمات الحكومية وأهمية المبادرات في ممارسة منظمات التنمية مما يؤدي إلي تحسين القدرة التنافسية . والنموذج يجلب الدعم لصناع القرار من أجل تعزيز المؤسسات الحكومية العامة. ووضع نموذج اختبار يمكن تعميمه وأستخدامه لتقييم التعلم التنظيمي في إدارة المعرفة وكذلك وضع الأساس لممارسات إدارة المعرفة في حكومة البحرين ودول مجلس التعاون الخليجي التي يمكن أن تكون بمثابة المرجع لبحوث المتطلبات البيئية علي كيفية التعلم والقدرة التنافسية في الأقتصاديات الناشئة.

نتائج الدراسة :

- ١ – وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي التي تدعم البحوث ومراجعتها وبالتالي وجود التأثر بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.
- ٢ – العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في اطار مجموعة أثرت الإدارة العليا والمتوسطة أن تكون منظماتهم مفتوحة للعلم.

١٠-دراسة، روبرتو كيركون . (Roberto Cerchione,et,al,(2015)The Spread of Knowledge Management in SMEs, Scenario in Evolutions.

عنوان الدراسة : أنتشار إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والكبيرة.

اهداف الدراسة :

أعطاء مساهمة في زيادة المعرفة في مجال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مراجعة الأدبيات تم تحديد ثلاثة أسئلة بحثية:-

- ١ – ماهي العوائق الرئيسية التي تحول دون انتشار ممارسات إدارة المعرفة.
- ٢ – ما هي نظم إدارة المعرفة الرئيسية للشركات المتوسطة والصغيرة.
- ١ – ماهو تأثير استخدام ممارسات إدارة المعرفة علي أداء الشركات المتوسطة والصغيرة.

٢

نتائج الدراسة:

تنقسم نتائج الدراسة إلى ثلاثة أقسام رئيسية

- ١- النتائج المتعلقة بالعوائق الرئيسية التي تحول اعتماد ممارسات إدارة المعرفة.
- ٢- مجموعة متنوعة من إدارة المعرفة المستخدمة من قبل الشركات المتوسطة والصغيرة.
- ٣- أثر استخدام ممارسات إدارة المعرفة علي أداء الشركات المتوسطة والصغيرة.

## المبحث الثالث

### (٤/٣) - التعليق علي الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة وإدارة المعرفة التسويقية وكذلك الميزة التنافسية وقد أستعرض البحث في الدراسات السابقة التي أستخدمها الباحث في إدارة المعرفة والمعرفة التسويقية والميزة التنافسية. ونخلص من تحليل الدراسات السابقة بما يلي:-

١- ركزت الدراسات السابقة على إدارة المعرفة، كدراسة أسماء عزمي عبد المجيد (٢٠١٠)، علاقة رأس المال الفكري علي إدارة المعرفة، ودراسة حسام عبد الفتاح الشروف (٢٠١٣)، دور إدارة المعرفة في تنمية القدرة التنظيمية، ودراسة Mundra Gulati vashisth (2010)، تأثير إدارة المعرفة والابتكار، ودراسة Alex, A. Ferraris et al. (2012)، إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي وفعالية الابتكار والأداء. ودراسة Mohamed Bohaji (2014)، تأثير إدارة المعرفة في التعلم في المؤسسات الحكومية، وكذلك دراسة Roberto cerchione (2015)، عن انتشار المعرفة وتأثيرها علي المؤسسات المتوسطة والصغيرة. ودراسة زينات محرم (٢٠١٥)، العلاقة بين المعرفة وفلسفة الابتكار.

٢- ركزت الدراسات السابقة علي الميزة التنافسية، مثل دراسة مني شفيق (٢٠١١)، مدخل توجه العملاء علي تحقيق الميزة التنافسية. ودراسة حاتم محمد نور (٢٠١٢)، مدخل مقترح لتنمية جودة العنصر البشري من أجل دعم الميزة التنافسية، ودراسة Tereisa, K, Betts (2012)، دور القدرات التنافسية وأصحاب المصلحة في اعتماد الممارسات البيئية وأداء الأعمال.

٣- ركزت الدراسات السابقة علي دمج أو الجمع بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية مثل دراسة مروه محمد طه (٢٠١٤)، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية. ودراسة Mundra Gulati vashisth (2010)، دور القدرات التنافسية وتأثير إدارة المعرفة والابتكار. ودراسة Hamiderza et, al (2010). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

٤- بينما ركزت الدراسات السابقة الأخرى علي المعرفة التسويقية، مثل دراسة Tsai MingTien et, al (2004) اثر المعرفة التسويقية بين المديرين علي قدرات التسويق وإدارة الأعمال. ودراسة Anderasen Alan (2005)، نقل المعرفة التسويقية في القطاعات غير الربحية. ودراسة Deluca Luigi (2007)، أبعاد المعرفة السوقية والتعاون متعدد الوظائف دراسة مختلف الطرق للابتكار وأداء

المنتج، ودراسة حمدون وحاتم علي(٢٠١٤)، المعرفة التسويقية وتأثيرها علي الابعاد التالية ( المنتج، السعر، الترويج، التوزيع).

٥ - من خلال الدراسات السابقة لم يتم التوصل في حدود علم الباحث إلي تعريف محدد للمعرفة أوالمعرفة التسويقية.

٦- من خلال الدراسات السابقة كانت الأسبقية في تناول أبحاث إدارة المعرفة التسويقية للدول الأجنبية الخارجية.

### نتيجة الفجوة البحثية.

بعد أستعراض الدراسات السابقة أتضح للباحث أنها لم تغط جميع عناصر إدارة المعرفة التسويقية وعملياتها وابعادها المختلفة ( توافر ونشر وتطبيق وتحديث المعرفة التسويقية) . وكذلك لم يتم تطبيق المعرفة التسويقية علي قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية .وتأسيسا علي ما تقدم فقد وجدت الفجوة البحثية والتي يمكن عن طريق الدراسة الحالية سدها وتغطيتها والمساهمة في عمل نموذج للدراسة بها.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد العرض السابق لنتائج الدراسات السابقة التي احتوت علي تطبيق مدخل إدارة المعرفة وإدارة المعرفة التسويقية وتأثير هذه المداخل علي تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات وأهمية تطبيق هذه المداخل، تتميز الدراسة الحالية بالآتي :-

- ١ - تطويع نتائج الدراسات السابقة لتتوافق ومدخل إدارة المعرفة التسويقية لبيئة الأعمال المصرية .
- ٢ - تطبيق مدخل إدارة المعرفة التسويقية من خلال التركيز علي الأبعاد الأساسية لها وهي توافر المعرفة ، نشر المعرفة ،و تطبيق وتحديث المعرفة .
- ٣- أثر الميزة التنافسية من خلال الأبعاد والمؤشرات الهامة وهي جودة المنتج، الإبداع والتطوير، اتخاذ القرارات، الحصة السوقية.

تدل الدراسات السابقة علي أهمية الدراسة وموضوعها وقد توثقت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث الأوجه التالية:

- ١- صياغة الإطار النظري للدراسة.
- ٢- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهمية الدراسة ومبرراتها.
- ٣- مساعدة الباحث في تحديد منهج الدراسة.
- ٤- توجيه الباحث في تحديد أداة الدراسة.
- ٥- توجيه الباحث نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بالمشكلة.
- ٦- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة للاستفادة منها في الدراسة الحالية.

الفصل الرابع  
تصميم الدراسة الميدانية

## الفصل الرابع

### تصميم الدراسة الميدانية

(١/٤) - تمهيد :

يعبر اصطلاح تصميم الدراسة الميدانية في معناه العام بأنه إستراتيجية تحقيق الأهداف المستوحاه من الدراسة وعليه، فهي السبيل أو الطريق الذي يتضمن تحديد خصائص البيانات و أساليب جمعها، و الحصول عليها، وتحليلها، والادوات الاحصائية المستخدمة في تحليلها وصولاً الى النتائج المنشودة. (يوسف العنيزي، ١٩٩٩، ص٩٧).

لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يهتم بالتعامل مع الواقع من حيث تحديد أبعاده، و العوامل المؤثرة فيه من حيث طبيعتها، و العلاقات القائمة بينها، و مستهدفاً اختبار الفروض العلمية التي صممت عليها هذه الدراسة.

حيث يوضح المنهج الوصفي التحليلي، محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها. حيث يصلح هذا المنهج في الدراسات التحليلية .

ولقد تحددت متغيرات الدراسة بثلاثة متغيرات ، مستقل و تابع ومتغير تصنيفي وسيط وهو أسم الشركة (فودافون – موبينيل – اتصالات ) حيث يعبر المتغير المستقل عن إدارة المعرفة التسويقية بثلاثة متغيرات فرعية وهي :-

- ١- توافر المعرفة التسويقية .
- ٢- نشر المعرفة التسويقية.
- ٣- تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية.

ويعبر المتغير التابع ( الميزة التنافسية ) بأربعة متغيرات فرعية وهي:

- ١- جودة المنتج.
- ٢- الإبداع والتطوير.
- ٣- اتخاذ القرارات.
- ٤- الحصة السوقية.

## (٢/٤) - مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستوى الإدارة الوسطي لشركات الاتصالات المصرية (فودافون – موبينيل – اتصالات) في المراكز الرئيسية وكذلك الفروع التابعة لهذه الشركات. وتم التركيز علي المستويات الوسطي لما يتمتعون به من مسؤوليات تجاه المنظمة من مشاركة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات التي تهم الشركة ولها التأثير علي البيئة الخارجية ومنها المنافسين والعملاء والأسواق.

### جدول رقم (١/٤)

يوضح عدد العاملين في مستوى الإدارة الوسطي للشركات الثلاث (فودافون – موبينيل – اتصالات)

اسم الشركة	عدد الإداريين	النسبة
فودافون	٦٠٠٠	%٤٣,١
موبينيل	٤٥٠٠	%٣٢
اتصالات	٣٥٠٠	%٢٤,٩
المجموع	١٤٠٠٠	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث.

بناء علي الموقع الإلكتروني ( الانترنت ) للشركات الثلاث ( فودافون – موبينيل - اتصالات).

1-www.vodafone.com.eg.

2-www.orang.com.eg.

3-www.etisalat.com.eg.

وتم تحديد حجم عينة البحث من الإدارة الوسطي بناء على المعادلة الآتية (Cochran , 1963,p,39)

$$n = \frac{NPQ}{(N-1) A+PQ}$$

العينة المطلوبة.

N = حجم مجتمع البحث وهم العاملين بالشركات الثلاث وعددهم ١٤٠٠٠

P = نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث وهي %٥٠

B = حيث أن  $A=B^2/4$  حدود الخطر المسموح به وهو %٥ من مستوي ثقة %٩٥ .

وبالتعويض في المعادلة السابقة

$$384 \text{ مفردة} = \frac{14000 \times 0,5 \times 0,5}{0,5 \times 0,5 + \frac{4}{2} (0,5) \times (1-14000)}$$

### (٣/٤) - عينة الدراسة :

تشتمل عينة الدراسة على العاملين في الإدارة الوسطي بالشركات الثلاث ( فودافون – موبينيل – اتصالات ) وتم اختيار هؤلاء العاملين بشكل عشوائي (عينة عشوائية بسيطة) أثناء تواجدهم في مقار عملهم في الأماكن الرئيسية و الفروع التابعة لهذة الشركات، والجدول التالي يوضح عدد العاملين في مستوى الإدارة الوسطي المستقصين للأجابة على الأسئلة الواردة بإستمارة الاستبيان، و يوضح كذلك نسبة الاستجابة لهم.

### جدول رقم (٢/٤)

يوضح نسبة توزيع مفردات العينة على الشركات محل الدراسة

النسبة	عدد الإداريين	نوع الشركة
٤٣,١٤%	١٥١	فودافون
٣٢%	١١٢	موبينيل
٢٤,٨٦%	٨٧	اتصالات
١٠٠%	٣٥٠	المجموع

في الجدول السابق رقم (٢/٤) حيث تمثلت نسبة الاستجابة من العاملين في الإدارة الوسطي بواقع ٤٣,١٤ % لشركة فودافون، وبنسبة استجابة لشركة موبينيل ٣٢ % وأخيرا شركة اتصالات بنسبة استجابة ٢٤,٨٦ % وتم اعادة عدد ٣٤ أستمارة لعدم التأشير أمام عبارات الاستبيان.

### (٤/٤) - القياس وأساليب جمع البيانات :

١- تم جمع البيانات الأولية من خلال:

#### ٠ قائمة الاستقصاء.

تم توجيه قائمة إستقصاء تتضمن أسئلة قياس بالاعتماد على مقياس ليكرت و تحتوى على أبعاد إدارة المعرفة التسويقية وكذلك ابعاد الميزة التنافسية.



٢- تم جمع البيانات الثانوية من خلال:

- المراجع العلمية ( كتب ودوريات عربية وأجنبية وتقارير) في مجال إدارة المعرفة والمعرفة التسويقية والميزة التنافسية.
- الرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- الأبحاث والدراسات العلمية المنشورة في الدوريات العربية والأجنبية.
- الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة .
- قواعد البيانات العالمية المتاحة علي شبكات المعلومات الدولية ( الإنترنت).

#### (٥/٤) - قياس المتغيرات :

- آداه الدراسة : تم أعداد استبيان الدراسة حول دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية بشركات الاتصالات المصرية ( فودافون – موبينيل – اتصالات ) .و تم عرض الاستبيان على فريق من المحكمين ذوى الاختصاص في العلوم الإدارية فى جامعة الإسكندرية ودمنهور وطلب أبداء الرأي منهم بالحذف أو التعديل أو اقتراح فقرات جديدة ومناسبة لأداة الموضوع. وهم:-

١- د/راوية محمد أحمد حسن ، أ/مساعد قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة- جامعة الاسكندرية.

٢- د/علي عبد الحميد الكلاف، أ/مساعد قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة - جامعة دمنهور.

٣- د/علاء عباس ، مدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة- جامعة الإسكندرية.

٤- د/محمد سلامى ، مدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية.

ويتكون استبيان الدراسة من أربعة أقسام رئيسية وهي:

**القسم الأول :** هو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيب وهي ( النوع – العمر- المستوى التعليمي – المسمي الوظيفي) .

#### **القسم الثاني: أسم الشركة.**

حسب التعامل مع أسم الشركة وهم ( فودافون – موبينيل – اتصالات ).

ويوضح الجدول التالي العوامل الديموغرافية مثل النوع والعمر والمستوي التعليمي وذلك لظهور نسبة الاستجابة علي عناصر الاستبيان ومن ثم أظهار التأثير علي النتائج .

جدول رقم ( ٣/٤ )

يوضح توزيع مفردات العينة حسب العوامل الديموغرافية

النوع	العدد	النسبة المئوية
أ-الجنس		
١- ذكر	٢٠٣	٥٨%
٢- أنثى	١٤٧	٤٢%
ب-العمر		
١- أقل من ٣٠	٥٣	١٥,١%
٢- من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	١٧١	٤٨,٩%
٣- من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٩١	٢٦%
٤- من ٥٠ فأكثر	٣٥	١٠%
ج-المستوى التعليمي		
١- مؤهل متوسط	١٩	٥,٤٣%
٢- مؤهل فوق المتوسط	٨٦	٢٤,٥٧%
٣- مؤهل عالي	١٧٤	٤٩,٧١%
٤- دراسات عليا	٧١	٢٠,٢٩%
د- أسم الشركة		
١- فودافون	١٥١	٤٣,١٤%
٢- موبينيل	١١٢	٣٢%
٣- اتصالات	٨٧	٢٤,٨٦%

**القسم الثالث :** وهو عبارة عن دور إدارة المعرفة التسويقية ويتكون من ثلاثة عناصر.

العنصر الأول : توافر المعرفة التسويقية ويتكون من 6 عبارات.

العنصر الثاني : نشر المعرفة التسويقية ويتكون من 6 عبارات.

العنصر الثالث : تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية ويتكون من 6 عبارات.

**القسم الرابع:** استخدام المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية ويتكون من أربعة عناصر :-

العنصر الأول : جودة المنتج ويتكون من 6 عبارات.

العنصر الثاني : الإبداع والتطوير ويتكون من 6 عبارات.

العنصر الثالث : اتخاذ القرارات ويتكون من 6 عبارات .

العنصر الرابع : الحصة السوقية ويتكون من 6 عبارات .

#### (٦/٤) - جمع البيانات.

تم الحصول علي البيانات حول المستقصين سواء المتغير المستقل أو المتغير التابع من خلال استبيان الدراسة الذي وزع علي السادة المستقصين وطلب منهم الإجابة على الأسئلة الواردة بالاستمارة.

وتم استخدام مقياس ( ليكرت) لأغراض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة فقد أعطيت الدرجات من (١- ٥) للفقرات المستخدمة في الدراسة.

وبدأت الدرجات من رقم ١ إلي رقم ٥ كالآتي:-

معدل الأستجابة	لأوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

#### (٧/٤) - أساليب التحليل الإحصائي .

تم الاعتماد على أسلوب التحليل الوصفي للبيانات و كذلك الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تحتوي عليها قوائم الاستقصاء و علي تحليل البيانات وفقا لبرنامج (Statistical Package For The Social Sciences). (ملحق رقم ٦)

وذلك لأختيار فروض البحث كالآتي :-

#### أولاً : أساليب الأحصاء الوصفي.

- ١- الأعداد والنسب.
- ٢- الدوائر البيانية.
- ٣- مقاييس المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية.

#### ثانيا : أساليب الأحصاء الاستدلالي.

- ١- معامل ألفا كرونباخ للثبات.
- ٢- مصفوفة ارتباط سبيرمان للرتب.
- ٣- تحليل الانحدار البسيط (معامل التحديد  $R^2$ - إحصائية (F-Test) - اختبار المعنويات (T-Test)).
- ٤- الانحدار المتعدد.

## ( ٨/٤ ) - حدود الدراسة :

تمت الدراسة في إطار المحددات الآتية:-

- ١ - تشمل الدراسة مدخل إدارة المعرفة التسويقية من حيث أبعادها وعملياتها ومقومات تطبيقها في شركات الاتصالات المصرية (فودافون- موبينيل - اتصالات) وتأثير ذلك في الميزة التنافسية.
- ٢ - تقتصر الدراسة على قياس إبعاد إدارة المعرفة التسويقية وتأثير ذلك على الميزة التنافسية وهذه الإبعاد هي:

- توافر المعرفة التسويقية
- نشر المعرفة التسويقية
- تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية

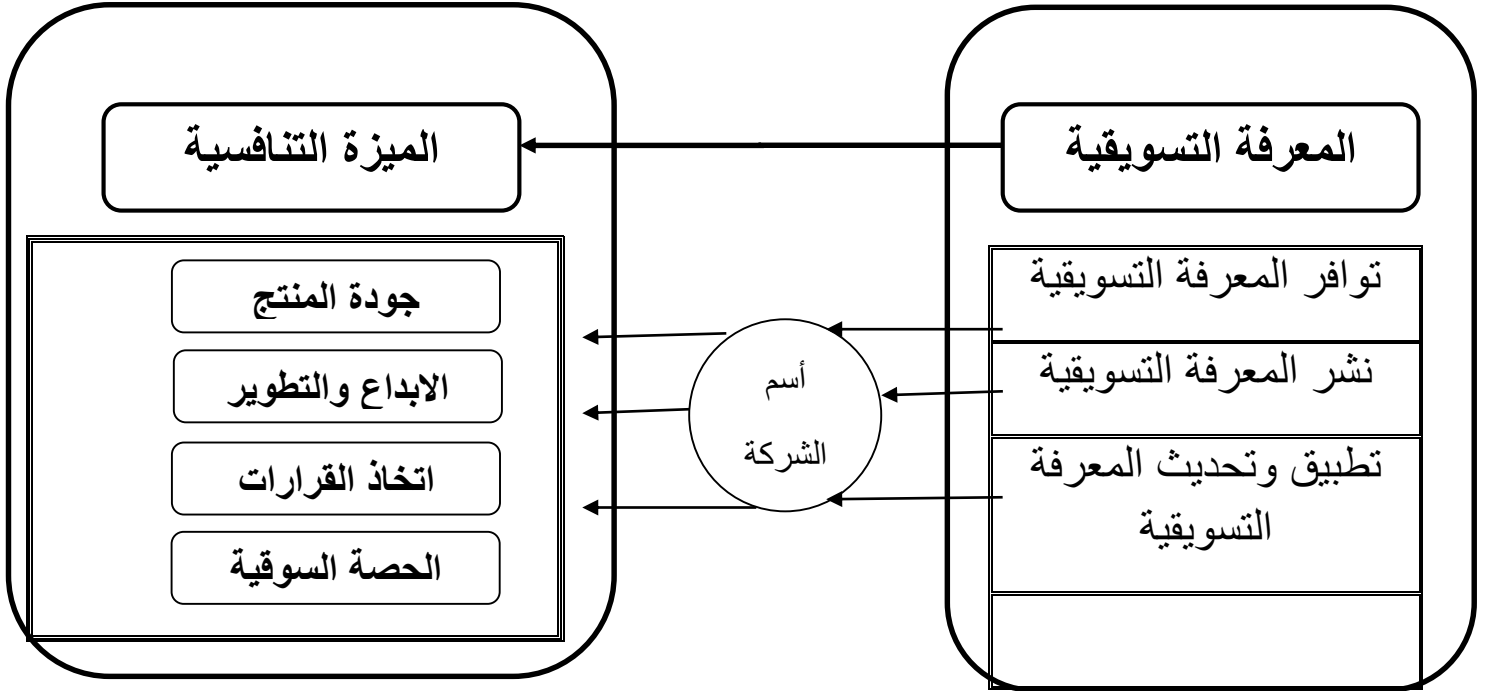
٣ - يتمثل مجتمع الدراسة في الإدارة الوسطي .

٤ - تغطي الدراسة الميدانية لمدة عامان .الفترة من بداية عام 2014 إلى نهاية عام 2015.

٥ - تغطي الدراسة الميدانية محافظتى الاسكندرية والبحيرة.

(٩ / ٤) - نموذج الدراسة : توصل الباحث لنموذج الدراسة كما يلي:

شكل رقم (١/٤)



ووفقا لهذا النموذج يتضح ما يلي:-

١- أن أبعاد إدارة المعرفة التسويقية تتمثل في الآتي:-

أ- توافر المعرفة التسويقية.

ب- نشر المعرفة التسويقية.

ج- تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية.

٢ - متغير وسيط تصنيفي يتمثل في ( أسم الشركة ).(فودافون - موبينيل - اتصالات ).

٣- الميزة التنافسية تتمثل عناصرها في الآتي:-

أ- جودة المنتج.

ب - الإبداع والتطوير.

ج- اتخاذ القرارات.

د- الحصة السوقية .

٤- يهدف هذا النموذج إلى توضيح وتفسير دور إدارة المعرفة التسويقية وتأثيرها على الميزة التنافسية.

**الفصل الخامس**  
**نتائج وتوصيات الدراسة**

## الفصل الخامس

### نتائج وتوصيات الدراسة

#### (١/٥) - تمهيد

تم استخدام أسلوبين من أساليب التحليل الإحصائي وهما الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستدلالي

أولاً: الإحصاء الوصفي:

تم قياس متغيرات الدراسة باستخدام أداة الدراسة وهي استمارة استبيان تم تقنينها وثبات صلاحيتها لتجميع تلك البيانات، حيث تم استطلاع رأى العاملين في شركات الاتصالات (فودافون- موبينيل- اتصالات ) عن المتغير المستقل وهو (إدارة المعرفة التسويقية ) وأثره في المتغير التابع وهو (الميزة التنافسية)، وقد جاء معامل ألفا كرونباخ للثبات بنسبة ٠،٩٢٥ وهو ما يدل على ثبات المقياس وصلاحية الاستمارة لتجميع البيانات محل الدراسة، كما تم اختبار صدق الاستمارة من خلال المحكمين من الخبراء في العلوم الإدارية في جامعة الإسكندرية ودمنهور، وبعد اجراء التعديلات المطلوبة تم تجميع البيانات تمهيداً لتحليلها إحصائياً، حيث تم التحليل الإحصائي على مستويين، هما، الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

**والإحصاء الوصفي. تم باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:-**

١- الأعداد والنسب

٢- الدوائر البيانية.

٣- مقاييس المتوسطات والانحرافات المعيارية.

**ثانياً: الإحصاء الاستدلالي: تم باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:**

١- معامل ألفا كرونباخ للثبات.

٢- مصفوفة ارتباط سبيرمان للترتب.

٣- الانحدار المتعدد (معامل التحديد  $R^2$  - إحصائية (F-Test) - اختبار المعنويات (T-Test)).

٤- الانحدار البسيط ( إحصائية (F- Test) - إحصائية (T - Test)

( ٢/٥ ) - قياس المتغيرات علي المستوي الوصفي.

أولاً : العوامل الديموغرافية.

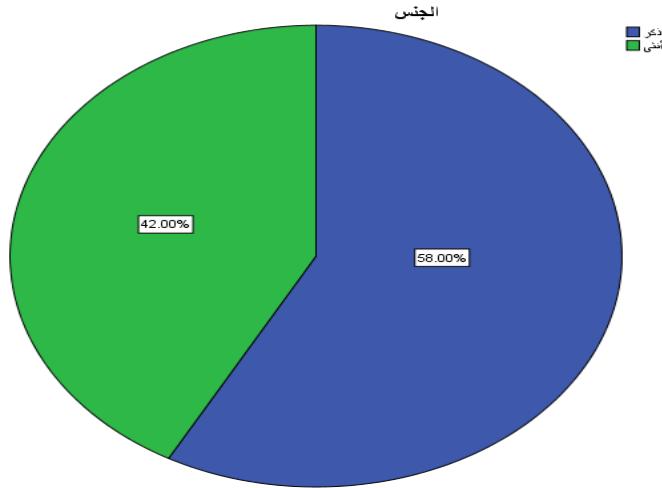
١- النوع:

يظهر الجدول التالي الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم ( ١/٥ )

يوضح العوامل الديموغرافية (النوع)

النسبة المئوية	العدد	النوع
٥٨%	٢٠٣	١- ذكر
٤٢%	١٤٧	٢- انثى
١٠٠%	٣٥٠	المجموع



شكل رقم (١/٥)

الدوائر البيانية وفقا للنوع



يتضح من الجدول والشكل السابقين رقم (١/٥) أن نسبة الذكور ٥٨%، أكبر من نسبة الإناث ٤٢%، وقد يرجع ذلك إلى ظروف العمل في بعض الفروع التي تمتد لساعات متأخرة من الليل. ويرجع ذلك أيضا إلى شروط التوظيف التي تشترط مؤهلات معينة وإجادة اللغة الإنجليزية قد يتوافر في الذكور دون الإناث.

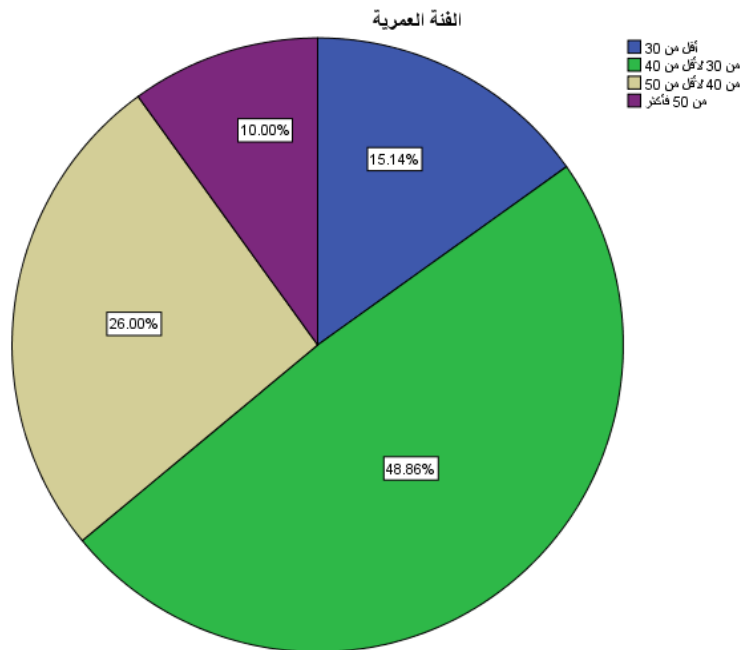
## ٢-العمر:

توزعت أفراد عينة الدراسة علي أربع فئات عمرية وبنسب مختلفة كما هو موضح في الجدول التالي:-

### جدول رقم (٢/٥)

يوضح العوامل الديموغرافية (العمر)

١٥,١٤%	٥٣	١- أقل من ٣٠
٤٨,٨٦%	١٧١	٢- من ٣٠ الى أقل من ٤٠
٢٦%	٩١	٣- من ٤٠ الى أقل من ٥٠
١٠%	٣٥	٤- من ٥٠ فأكثر
١٠٠%	٣٥٠	المجموع



### شكل رقم (٢/٥)

الدوائر البيانية وفقا للعمر

في الشكل والجدول السابقين رقم (٢/٥) جاءت الفئة العمرية من ٣٠ عاما لأقل من ٤٠ عاما بنسبة ٤٨,٨٦ % أعلي النسب. وقد يرجع ذلك إلي ارتفاع نسب الشباب المعينين من الجنسين ويليها من ٤٠ عام لأقل من ٥٠ عام بنسبة ٢٦ % ويرجع ذلك إلي وجود الخبرة المهنية والاستشارات الفنية لشركات الاتصالات ونسبة لأقل من ٣٠ عام بنسبة ١٥,١٤ % ونسبة من ٥٠ فأكثر بنسبه ١٠ % بأقل النسب على الترتيب.

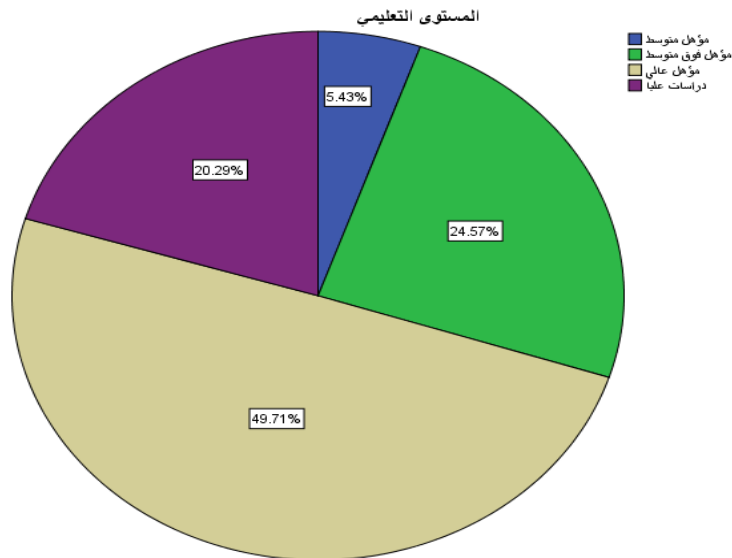
### ٣-المستوى التعليمي.

تم تقسيم المستوى التعليمي إلي أربع مستويات حسب الجدول التالي.

#### جدول رقم (٣/٥)

يوضح العوامل الديموغرافية وفقا للمستوي التعليمي

١-مؤهل متوسط	١٩	٥,٤٣%
٢-مؤهل فوق المتوسط	٨٦	٢٤,٥٧%
٣-مؤهل عالي	١٧٤	٤٩,٧١%
٤-دراسات عليا	٧١	٢٠,٢٩%
المجموع	٣٥٠	١٠٠%



شكل رقم (٣/٥)

الدوائر البيانية وفقا للمستوي التعليمي

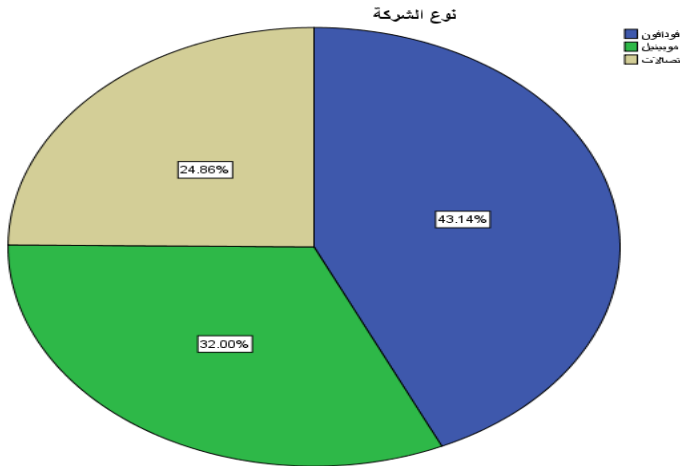
في الجدول والشكل السابقين رقم (٣/٥) جاء المستوى التعليمي للمؤهلات العليا أعلى النسب بمعدل ٤٩,٧١ % وهذا يناسب طبيعة العمل في شركات الاتصالات مما يتطلب مستوى تعليمي معين واستخدام أساليب التكنولوجيا المتطورة وأجهزة وبرامج الحاسب واحتلت المؤهلات فوق المتوسطة بنسبه ٢٤,٥٧ % والدراسات العليا بنسبه ٢٠,٢٩ % والمؤهلات المتوسطة بنسبة ٥,٤٣ % على الترتيب.

#### ٤- أسم الشركة :

يوضح الجدول التالي أسم الشركة (فودافون – موبينيل – اتصالات) وكذلك نسبة الاستجابة للمستفيدين.

جدول رقم (٤/٥)  
يوضح أسم الشركة .

١- فودافون	١٥١	٤٣,١٤ %
٢- موبينيل	١١٢	٣٢ %
٣- اتصالات	٨٧	٢٤,٨٦ %
المجموع	٣٥٠	١٠٠ %



شكل رقم (٤/٥)

الدوائر البيانية وفقا لأسم الشركة

في الجدول والشكل السابقين رقم (٤/٥) احتلت شركة فودافون النسبة الأكثر من حيث أسم الشركة بنسبة ٤٣,١٤ % وهذا يناسب الشركة من حيث عدد المشتركين والحصة السوقية ويليها شركة موبينيل بنسبة ٣٢ % وشركة اتصالات بنسبة ٢٤,٨٦ % من حيث عدد المشتركين والحصة السوقية علي التوالي.

(حسب التقرير السنوي للجهاز القومي للاتصالات)(ملحق رقم ٥).

## (٣/٥) - توصيف متغيرات الدراسة.

تم توصيف متغيرات الدراسة الميدانية ثم تناول عناصر إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية من حيث الأهمية النسبية ومعرفة العنصر الأكثر تأثيراً من عناصر إدارة المعرفة التسويقية علي الميزة التنافسية وكذلك العنصر الأكثر تأثيراً من عناصر الميزة التنافسية علي إدارة المعرفة التسويقية.

أولاً : ابعاد إدارة المعرفة التسويقية.

- ١- البعد الأول لإدارة المعرفة التسويقية (توافر المعرفة التسويقية ) وأثره علي الميزة التنافسية .
- ٢- البعد الثاني لإدارة المعرفة التسويقية ( نشر المعرفة التسويقية ) وأثره علي الميزة التنافسية.
- ٣- البعد الثالث لإدارة المعرفة التسويقية تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية وأثره علي الميزة التنافسية.

ثانياً : أبعاد الميزة التنافسية.

- ١ - البعد الأول للميزة التنافسية ( جودة المنتج ) وأثره علي إدارة المعرفة التسويقية.
- ٢ -البعد الثاني للميزة التنافسية ( الإبداع والتطوير ) وأثره علي إدارة المعرفة التسويقية.
- ٣ -البعد الثالث للميزة التنافسية ( اتخاذ القرارات ) وأثره علي إدارة المعرفة التسويقية.
- ٤ -البعد الرابع للميزة التنافسية ( الحصة السوقية ) وأثره علي إدارة المعرفة التسويقية.

ثالثاً: متغير تصنيفي وسيط (أسم الشركة)، فودافون - موبينيل - اتصالات

### أولاً -المتغير المستقل : إدارة المعرفة التسويقية.

تم تناول أبعاد المتغير المستقل ( إدارة المعرفة التسويقية ) ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي.(توافر المعرفة التسويقية، نشر المعرفة التسويقية وتطبيق وتحديث المعرفة التسويقية) وهي كالآتي:

١ - توافر المعرفة التسويقية.

يظهر الجدول التالي المعرفة التسويقية : البعد الاول (توافر المعرفة التسويقية) من حيث الأهمية النسبية وتأثير ذلك علي الميزة التنافسية وتشجيع الشركة علي جمع المعارف التسويقية وعقد اللقاءات والمؤتمرات الداخلية والاستفادة من خبرة ومعرفة قدامى الإداريين من هذه المعرفة في البيئة الخارجية من حيث المنافسين والعملاء والأسواق.

جدول رقم (٥/٥)

يوضح المعرفة التسويقية : البعد الأول ( توافر المعرفة التسويقية)

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق بشدة (٥)	اوافق (٤)	محايد (٣)	لاوافق (٢)	لاوافق بشدة (١)	العبارات
٧٨,٦	٠,٨٢٨	٣,٩٣	٧٣	٢٠٥	٦٠	--	١٢	١- تشجع الشركة العاملين على جمع المعارف التسويقية من المصادر الداخلية
			٢٠,٩	٥٨,٦	١٧,١	--	٣,٤	
٧٨	٠,٨٨٥	٣,٩٠	١٠٩	١٠٩	١٢٠	١٢	--	٢- يتم النظر الى كل فرد من العاملين لديها على انها مصدر للمعرفة التسويقية
			٣١,١	٣١,١	٣٤,٤	٣,٤	--	
٧٩,٤	٠,٥٥٨	٣,٩٧	٤٩	٣٤١	٦٠	--	--	٣- تشجع الشركة كل فرد فيها على تبني معارف تسويقية جديدة
			١٤	٦٨,٩	١٧,١	--	--	
٧٩,٨	٠,٩٤٩	٣,٩٩	١٣٢	١٠٨	٨٦	٢٤	--	٤- تهتم الشركة بعقد اللقاءات الداخلية للحصول على معارف تسويقية جديدة.
			٣٧,٧	٣٠,٩	٢٤,٦	٦,٩	--	
٧٨	٠,٦٦٣	٣,٩٠	٦١	١٩٣	٩٦	--	--	٥- يتم الاستفادة من مقترحات الخبراء والاستشاريين الداخليين بالشركة بخصوص المعرفة التسويقية التي يتم اكتسابها .
			١٧,٤	٥٥,١	٢٧,٤	--	--	
٨١,٤	٠,٦٤١	٤,٠٧	٨٤	٢٠٥	٦١	--	--	٦- يتم جمع وتوافر المعرفة التسويقية عن المنافسين والعملاء والأسواق
			٢٤	٥٨,٦	١٧,٤	--	--	

من الجدول السابق رقم (٥/٥) يتضح أن البعد الأول (توافر المعرفة التسويقية) .

حيث أن مفردات عينة الدراسة أشارت إلى الاتجاه بالموافقة. واحتلت العبارة رقم (٦) ( يتم جمع وتوافر المعرفة التسويقية عن المنافسين والعملاء والأسواق) بنسبة ٨١,٤% حيث أنها الأعلى من حيث الأهمية النسبية. ويرجع ذلك إلى الاهتمام بتوافر المعرفة التسويقية عن البيئة الخارجية التنافسية وكذلك الاهتمام بحاجات العملاء ومتطلبات الأسواق ويليها العبارات ٤,٣,١ من حيث الأهمية النسبية، والعبارة

رقم (٢، ٥) بأقل نسبه من حيث الأهمية النسبية بنسبة ٧٨ % ، مما يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري والاستفادة منه في تنمية المعارف التسويقية، وكذلك الاستفادة من الخبراء والاستشاريين لدي الشركة.

## ٢- نشر المعرفة التسويقية.

تم تناول البعد الثاني لإدارة المعرفة التسويقية ( نشر المعرفة التسويقية ) من حيث الأهمية النسبية. وزيادة التفاعل من الشركة لعملية الاتصال ونقل المعارف التسويقية التي تفيد الشركة عن المنافسين والأسواق والعملاء.

### جدول رقم (٦/٥)

يوضح المعرفة التسويقية: البعد الثاني ( نشر المعرفة التسويقية )

العبارات	لأوافق بشدة (١)	لا أوافق (٢)	محايد (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشدة (٥)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
٧-تشجع الشركة عمليات الاتصال والتفاعل بين مختلف الأفراد بشكل يشجع على نشر المعرفة التسويقية داخل الشركة.	١٢	٧٢	٧٢	١٢٢	٧٢	٣,٤٩	١,١٣٢	٦٩,٨
	٣,٤	٢٠,٦	٢٠,٦	٣٤,٩	٢٠,٦			
٨-يدرك الأفراد بأهمية دورهم في عملية نقل المعارف التسويقية لإفادة الشركة في مجالاتها التسويقية.	-	٣٧	٦٠	٢١٧	٣٦	٣,٧٢	٠,٧٨٨	٧٤,٤
	-	١٠,٦	١٧,١	٦٢	١٠,٣			
٩-تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية الحديثة لنقل المعارف التسويقية بين الفروع الرئيسية للشركة.	-	-	٤٩	١٤٥	١٥٦	٤,٣١	٠,٧٠٣	٨٦,٢
	-	-	١٤	٤١,٤	٤٤,٦			
١٠-يتم إصدار نشرات ومطبوعات ودوريات مختلفة انشر الثقافة التسويقية.	٢٤	١٢	٢٤	١٩٣	٩٧	٣,٩٣	١,٠٤٨	٧٨,٦
	٦,٩	٣,٤	٦,٩	٥٥,١	٢٧,٧			
١١-تشجع الشركة علي عقد المؤتمرات التي تساعد علي نقل المعرفة التسويقية	-	-	٧٣	١٠٩	١٦٨	٤,٢٧	٠,٧٨٥	٨٥,٤
	-	-	٢٠,٩	٣١,١	٤٨			
١٢-تستفيد الشركة من نظم الاستخبارات التسويقية لديها في جمع المعارف التسويقية لدي الشركات المنافسة للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم.	-	٢٥	٨٥	١٦٨	٧٢	٣,٨٢	٠,٨٣٩	٧٦,٤
	-	٧,١	٢٤,٣	٤٨	٢٠,٦			

يتضح من الجدول السابق رقم (٦/٥) في البعد الثاني ( نشر المعرفة التسويقية ) احتلت العبارة رقم ٩ ( تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية الحديثة لنقل المعارف التسويقية بين الفروع الرئيسية ) بنسبة ٨٦,٢ % حيث أنها الأعلى من حيث الأهمية النسبية ويرجع ذلك إلي ارتفاع نقل المعارف التسويقية

بالوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الرسائل الإلكترونية والانترنت، واللقاءات والمؤتمرات والمطبوعات والنشرات. ويليهما في الترتيب العبارات رقم (٨، ١٢، ١٠، ١١) وجاءت في المرتبة الأقل من حيث الأهمية النسبية العبارة رقم (٧) بنسبة ٦٩,٨ %، مما يتطلب من الشركة أن تشجع الأفراد لديها علي زيادة الاتصال والتفاعل لنشر المعرفة التسويقية داخل الشركة.

### ٣-تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية.

في البعد الثالث: تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية وهو البعد الأكبر من حيث الأهمية النسبية وتأثير المعرفة التسويقية من تسويق المنتج واستغلال الفرص المتاحة وتحسين المنتج طبقا لاحتياجات العملاء.

جدول رقم (٧/٥)

يوضح المعرفة التسويقية: البعد الثالث (تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية)

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق بشدة (٥)	اوافق (٤)	محايد (٣)	لاوافق (٢)	لاوافق بشدة (١)	العبارات
٨٠	١,٢٣١	٤,٠٠	١٥٦	١٠٩	٤٩	--	٣٦	١٣-تدرك تماما ان إدارة المعرفة التسويقية لها تأثير ايجابي على اداء الشركة
			٤٤,٦	٣١,١	١٤	—	١٠,٣	
٧٥,٢	١,١٦٥	٣,٧٦	١٠٩	١٢١	٧٢	٢٤	٢٤	١٤-تساعد إدارة المعرفة التسويقية على الاستجابة للمتغيرات المتعلقة بالتسويق .
			٣١,١	٣٤,٦	٢٠,٦	٦,٩	٦,٩	
٧٢,٤	١,٠٣٠	٣,٦٢	٦٠	١٥٧	٩٧	١٢	٢٤	١٥-تساعد إدارة المعرفة التسويقية على استغلال الفرص المتاحة لتسويق وبيع المنتج .
			١٧,١	٤٤,٩	٢٧,٧	٣,٤	٦,٩	
٦٩	١,١٠٣	٣,٤٥	٣٦	١٨١	٧٢	٢٥	٣٦	١٦-تساهم إدارة المعرفة التسويقية في عقد دورات تدريبية لتزويد العاملين بالمهارات والمعارف التسويقية .
			١٠,٣	٥١,٧	٢٠,٦	٧,١	١٠,٣	
٦٨,٢	٠,٨٩١	٣,٤١	٢٤	١٤٤	١٥٨	—	٢٤	١٧-تشجع إدارة المعرفة التسويقية العاملين على استخدام المعارف التسويقية في تحسين عمليات المنتج طبقا لطلب العملاء .
			٦,٩	٤١,١	٤٥,١	--	٦,٩	
٧١,٢	١,٢٢٣	٣,٥٦	٨٦	١٢٠	٨٤	٢٤	٣٦	١٨-تمتلك إدارة المعرفة التسويقية الرؤية المستقبلية للتعامل مع المنافسين والأسواق
			٢٤,٦	٣٤,٣	٢٤	٦,٩	١٠,٣	

يتضح من الجدول السابق رقم (٧/٥) أن البعد الثالث (تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية)، جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم ( ١٣ ) ( تدرك تماما أن إدارة المعرفة التسويقية لها تأثير ايجابي علي أداء الشركة) حيث أنها الأعلى من حيث الأهمية النسبية بنسبة ٨٠%. ويرجع ذلك إلي إدراك العاملين أن إدارة المعرفة التسويقية لها تأثير ايجابي علي أداء الشركة من حيث تطبيق المعرفة التسويقية في عملياتها وتصميمات المنتج وكذلك الترويج والتوزيع ويليهم في الترتيب العبارات رقم ( ١٤، ١٥، ١٨، ١٦).

والعبارة رقم ١٦ في المرتبة الأخيرة مما يتطلب من الشركة زيادة عقد الدورات التدريبية لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات التسويقية اللازمة.

### ثانيا : المتغير التابع : الميزة التنافسية.

تم تناول أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية) من حيث الأربعة أبعاد الآتية وهي:

- ١- جودة المنتج.
  - ٢- الإبداع والتطوير.
  - ٣- اتخاذ القرارات
  - ٤- الحصة السوقية.
- ومعرفة العنصر الأكثر تأثيرا علي ابعاد المعرفة التسويقية.

### ١-جودة المنتج .

في البعد الأول للمتغير التابع الميزة التنافسية، (جودة المنتج) واستنتاج عما إذا كان هذا البعد يساهم في جودة المنتج بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء وتقليل تكلفة المنتج وخلق منتج متميز وسهولة الوصول إلي العملاء . وكذلك مواجهة التغيرات المحتملة من البيئة الخارجية والمنافسين واعداد إستراتيجية لتحسين جودة المنتج.



جدول رقم (٨/٥)

يوضح الميزة التنافسية : البعد الأول ( جودة المنتج )

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق بشدة (٥)	اوافق (٤)	محايد (٣)	لاوافق (٢)	لاوافق بشدة (١)	العبارات
٧٧,٢	١,٢٢٣	٣,٨٦	١٣٢	١٠٩	٧٣	-	٣٦	١٩-تساعد ادارة المعرفة التسويقية في تحسين جودة المنتج بما يتوافق مع حاجات ورغبات العملاء.
			٣٧,٧	٣١,١	٢٠,٩	-	١٠,٣	
٧٢,٦	١,٢١٦	٣,٦٣	٨٥	١٤٥	٦٠	٢٤	٣٦	٢٠-تساعد ادارة المعرفة التسويقية في تقليل تكلفة المنتج.
			٢٤,٣	٤١,٤	١٧,١	٦,٩	١٠,٣	
٧٣,٢	١,٠٩٠	٣,٦٦	٧٢	١٧٠	٣٦	٦٠	١٢	٢١-تتيح ادارة المعرفة التسويقية سهولة الوصول الى العملاء وتقديم منتج متميز لهم .
			٢٠,٦	٤٨,٦	١٠,٣	١٧,١	٣,٤	
٧٢,٤	١,٠٩٧	٣,٦٢	٧٣	١٤٤	٨٥	٢٤	٢٤	٢٢-تساعد ادارة المعرفة التسويقية على خلق منتج جديد ومتميز للعملاء.
			٢٠,٩	٤١,٤	٢٤,٣	٦,٩	٦,٩	
٧٦,٦	١,١٧٥	٣,٨٣	١٢٠	١٢٢	٦٠	٢٤	٢٤	٢٣-تساعد ادارة المعرفة التسويقية في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتج المقدم للعملاء.
			٣٤,٣	٣٤,٩	١٧,١	٦,٩	٦,٩	
٧٤,٤	١,١٤٤	٣,٧٢	١٠٨	٩٦	١٠٩	١٣	٢٤	٢٤-تساعد ادارة المعرفة التسويقية على اعداد استراتيجيه تحسين جودة المنتج .
			٣٠,٩	٢٧,٤	٣١,١	٣,٧	٦,٩	

يتضح من الجدول السابق رقم (٨/٥) السابق لعناصر الميزة التنافسية (جودة المنتج) أن العبارة رقم ( ١٩ ) ( تساعد إدارة المعرفة التسويقية في تحسين جودة المنتج بما يتوافق مع حاجات ورغبات العملاء ) من حيث الأهمية النسبية بنسبة ٧٧,٢ % حيث أنها الأعلى وهذا يدل على تأثير المعرفة التسويقية في تحسين جودة المنتج عن طريق إمداد الشركة بالمعرفة المفيدة بما يتوافق و حاجات ورغبات العملاء والأسواق سواء بتصميم المنتج أو السعر المناسب والجودة المناسبة. وتليها العبارات رقم ٢٣ ، ٢٤ ، ٢١ ، ٢٠ . من حيث الترتيب، و العبارة رقم ٢٢ حيث أنها أقل نسبة من حيث الأهمية النسبية ، مما يتطلب من الشركة خلق منتج جديد و متميز للعملاء بالجودة المناسبة والسعر المناسب للأرتفاع بالحصة السوقية للشركة.

## ٢- الإبداع والتطوير.

تم تناول البعد الثاني من أبعاد عناصر الميزة التنافسية وهوبعد (الإبداع والتطوير) وهو ذو تأثير علي الشركة من حيث تطوير المنتج وتبني الإبداعات الشابة وكذلك الاستفادة من خبرات ومعارف وتجارب الاستشاريين وقدامي الشركة في التطوير والإبداع.

جدول رقم ( ٩ / ٥ )

يوضح الميزة التنافسية : البعد الثاني ( الإبداع والتطوير )

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق بشدة (٥)	اوافق (٤)	محايد (٣)	لااوافق (٢)	لااوافق بشدة (١)	العبارات
٧٨,٦	٠,٩٨٠	٣,٩٣	١٢٠	١٠٩	١٠٩	-	١٢	٢٥--تساعد ادارة المعرفة التسويقية على زيادة فرص التطوير للشركة
			٣٤,٣	٣١,١	٣١,١	--	٣,٤	
٧٤,٤	١,١٨١	٣,٧٢	١٠٩	١٢٠	٤٨	٦٠	١٣	٢٦--تساعد ادارة المعرفة التسويقية على سرعة تطوير منتج جديد للعملاء
			٣١,١	٣٤,٤	١٣,٧	١٧,١	٣,٧	
٧٧,٨	٠,٨٤٥	٣,٨٩	٨٤	١٦٩	٧٣	٢٤	--	٢٧ - تساعد إدارة المعرفة التسويقية كيفية الانتقال من الاساليب القديمة إلي الاساليب الحديثة لتطوير المنتج
			٢٤	٤٨,٣	٢٠,٩	٦,٩	-	
٧١	١,٠٣٦	٣,٥٥	٧٢	١١٠	١٢٠	٣٦	١٢	٢٨ - تعمل إدارة المعرفة التسويقية علي تبني المواهب الشابة لدي الشركة للاستفادة من إبداعاتهم
			٢٠,٦	٣١,١	٣٤,٣	١٠,٣	٣,٤	
٧٥,٢	١,٠٠٧	٣,٧٦	٨٥	١٤٤	٨٥	٢٤	١٢	٢٩--تعمل ادارة المعرفة التسويقية للاستفادة من المواهب الضمنية لدى الاستشاريين فى الشركة
			٢٤,٣	٤١,١	٢٤,٣	٦,٩	٣,٤	
٧٤,٥	١,٠٤٨	٣,٧٣	٨٥	١٤٥	٧٢	٣٦	١٢	٣٠--تقيم ادارة المعرفة التسويقية مسابقات براءات الاختراع الجديدة لدى الشركة للاستفادة منها فى تطوير المنتج
			٢٤,٣	٤١,٤	٢٠,٦	١٠,٣	٣,٤	

يوضح الجدول السابق رقم (٩/٥) لابعاد الميزة التنافسية ( الإبداع والتطوير ) حيث جاءت العبارة رقم (٢٥) ( تساعد إدارة المعرفة التسويقية علي زيادة فرص التطوير للشركة) حيث أنها الأعلى من حيث الأهمية النسبية بنسبة ٧٨,٦ % ويعود ذلك إلي تبني الشركة لأقتراحات إدارة المعرفة التسويقية لفرص التطوير والتحديث للأساليب الحديثة في عملياتها الانتاجية وجاءت العبارات رقم ٢٧، ٢٩، ٣٠، ٢٦، من حيث الترتيب. بينما جاءت العبارة رقم (٢٨) في المكانة الأخيرة بنسبة ٧١% مما يتطلب من الشركة تبني المواهب الشابة للاستفادة من أبداعاتهم ومواهبهم للارتقاء بأعمال الشركة.

### ٣- اتخاذ القرارات.

يتضح من بعد اتخاذ القرارات أنه البعد الحاسم في حل المشكلات اليومية من خلال الحصول علي المعرفة والمفاضلة بين البدائل المختلفة وكذلك مشاركة المستويات المختلفة في اتخاذ القرار السليم.

جدول رقم (١٠/٥)

يوضح الميزة التنافسية: البعد الثالث ( اتخاذ القرارات)

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق بشدة (٥)	اوافق (٤)	محايد (٣)	لاوافق (٢)	لاوافق بشدة (١)	العبارات
٧٩,٤	١,٠٠١	٣,٩٧	١٠,٩	١٦٨	٣٧	٢٤	١٢	٣١-تساعد ادارة المعرفة التسويقية في تحديد المشكلة التي تحتاج الى قرار بشكل واضح مما يمكن من اتخاذ القرار السليم.
			٣١,١	٤٨	١٠,٦	٦,٩	٣,٤	
٧٧,٨	١,٠٩٣	٣,٨٩	١٢٠	١٣٣	٤٩	٣٦	١٢	٣٢-تستخدم ادارة المعرفة التسويقية اسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار.
			٣٤,٣	٣٨	١٤	١٠,٣	٣,٤	
٧٨	٠,٩٢٣	٣,٩٠	١٠,٩	١٢١	٩٦	٢٤	—	٣٣-تحرص ادارة المعرفة التسويقية على الحصول على كافة المعلومات لاتخاذ القرار لضمان فاعليته.
			٣١,١	٣٤,٦	٢٧,٤	٦,٩	—	
٧٨,٦	١,٠١٣	٣,٩٣	١٢٠	١٣٤	٤٨	٤٨	—	٣٤-تحرص ادارة المعرفة التسويقية على مشاركة المستويات الادارية المختلفة في صنع القرارات.
			٣٤,٣	٣٨,٣	١٣,٧	١٣,٧	--	
٨١,٤	٠,٩٤٤	٤,٠٧	١٣٣	١٤٥	٣٦	٣٦	—	٣٥-تهتم ادارة المعرفة التسويقية باحتياجات العملاء عند اتخاذ القرار.
			٣٨	٤١,٤	١٠,٣	١٠,٣	—	
٧٨,٦	١,٠١٥	٣,٩٣	١٢١	١٣٣	٤٨	٤٨	—	٣٦-تقوم ادارة المعرفة التسويقية بمتابعة القرارات التي أصدرت لمعرفة أهميتها للشركة في مجال التسويق.
			٣٤,٦	٣٨	١٣,٧	١٣,٧	—	

من الجدول السابق رقم (١٠/٥) يتضح، أن بعد الميزة التنافسية ( اتخاذ القرارات) حيث جاءت العبارة رقم (٣٥) ( تهتم إدارة المعرفة التسويقية باحتياجات العملاء عند اتخاذ القرار) حيث أنها الأعلى من حيث الأهمية النسبية بنسبة ٨١,٤ % ويرجع ذلك إلي اهتمام إدارة المعرفة التسويقية باحتياجات العملاء عند اتخاذ القرارات والمعرفة المسبقة بحاجات ورغبات العملاء. وجاء في الترتيب الذي يليها العبارات رقم ٣١ ، ٣٦ ، ٣٢ ، ٣٤ علي التوالي، وجاءت العبارة رقم (٣٣) بنسبة ٧٨% في الترتيب الأخير مما يتطلب من الشركة الحصول علي كافة المعلومات لاتخاذ القرار السليم لضمان فاعليته.

**٤-الحصة السوقية.** تم تناول البعد الرابع من حيث الأهمية النسبية وفاعلية هذا البعد في مساعدة الشركة علي رفع كفاءة توزيع المنتج والتنبؤ بالطلب علي المنتج مما يؤدي إلي زيادة الحصة السوقية .

جدول رقم ( ٥ / ١١ )

يوضح الميزة التنافسية: البعد الرابع ( الحصة السوقية )

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق بشدة (٥)	اوافق (٤)	محايد (٣)	لا اوافق (٢)	لا اوافق بشدة (١)	العبارات
٧٩,٤	١,٢١٧	٣,٩٧	١٤٥	١٢١	٤٨	--	٣٦	٣٧-تساعد ادارة المعرفة التسويقية على رفع كفاءة توزيع المنتج للشركة .
			٤١,٤	٣٤,٦	١٣,٧	--	١٠,٣	
٨٠,٦	١,١٣٠	٤,٠٣	١٤٥	١٣٢	٣٧	١٢	٢٤	٣٨-تساعد ادارة المعرفة التسويقية على زيادة الحصة التسويقية للشركة .
			٤١,٤	٣٧,٣	١٠,٦	٣,٤	٦,٩	
٨٢	١,٠٢٧	٤,١٠	١٥٦	١٢٢	٢٤	٤٨	--	٣٩-تساهم ادارة المعرفة التسويقية علي زيادة السيطرة علي الأسواق في المستقبل.
			٤٤,٦	٣٤,٩	٦,٩	١٣,٧	--	
٨٠,٦	٠,٨٥١	٤,٠٣	١٢٠	١٣٣	٨٥	١٢	--	٤٠-تساهم ادارة المعرفة التسويقية في دقة التنبؤ بالطلب على منتج الشركة مستقبلا .
			٣٤,٣	٣٨	٢٤,٣	٣,٤		
٨٤,٢	٠,٩٦١	٤,٢١	١٥٨	١٤٤	٢٤	١٢	١٢	٤١-تساهم ادارة المعرفة التسويقية عن طريق خطط جديدة في زيادة الاستحواذ والسيطرة على الاسواق .
			٤٥,١	٤١,١	٦,٩	٣,٤	٣,٤	
٧٨,٦	١,٠١٦	٣,٩٣	١٣٢	٨٤	١٢٢	--	١٢	٤٢-يوجد رقابة من ادارة المعرفة التسويقية للحفاظ على الحصة التسويقية الحاليه وزيادة الحصة المستقبلية .
			٣٧,٧	٢٤	٣٤,٩	--	٣,٤	

من الجدول السابق رقم (١١/٥) يتضح، أن البعد الرابع لعناصر الميزة التنافسية ( الحصة السوقية ) حيث استحوذت العبارة رقم (٤١) ( تساهم إدارة المعرفة التسويقية عن طريق خطط جديدة في زيادة الاستحواذ والسيطرة علي الأسواق) علي أكبر نسبة من حيث الأهمية النسبية بمقدار ٨٤,٢ % ويرجع ذلك إلي النظرة المستقبلية ووضع خطط جديدة وحديثة لأعمال الشركة وعملياتها المختلفة ثم تليها العبارات رقم ٣٨، ٣٧ علي التوالي ثم تليها العبارتان رقم ٣٨، ٤٠ حيث تساوت بنسبة ٨٠,٦% وجاءت العبارة رقم ٤٢ في المركز الأخير بنسبة ٧٨,٦ % مما يتطلب من الشركة عمل خطط مستقبلية للحفاظ علي الحصة السوقية وزيادها.

#### (٤/٥) - ثانياً: الأحصاء الاستدلالي. (للفرض الأول).

من خلال مشكلة الدراسة السابق توضيحها في الإطار العام تم صياغة فروض الدراسة كالآتي:-

■ توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.

وينبثق من الفرض الرئيسي الأول عدة فروض فرعية وهي:-

١ - توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين توافر المعرفة التسويقية والميزة التنافسية.

٢ - توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين نشر المعرفة التسويقية والميزة التنافسية.

٣- توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.

وسيتم توضيح ذلك ومدى صدق الفرض عبر مايلي:-

**ثبات وصدق المحتوي لمتغيرات الدراسة.**

عن طريق معامل الثبات والصدق ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach,s).

لقياس ثبات وصدق استبيان الدراسة.

## أولاً : معامل الثبات والصدق ألفا كرونباخ.

تم قياس ثبات المحتوي لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ ( Cronbach,s Alpha) وذلك لتحديد مصداقية ومدى درجة الاعتماد علي المقاييس المستخدمة في الدراسة، وقد تبين أن معامل الثبات الأجمالي للمحاور قد بلغ (٠,٩٢٥) ، ما يدل علي الثبات المرتفع الذي أنعكس أثره علي الصدق الذاتي ( الذي يمثل الجزر التربيعي لمعامل الثبات ) والذي بلغ (٠,٩٦٢) . وجاءت محاور المتغيرات المستقلة ( إدارة المعرفة التسويقية)، بمعامل ثبات (٠,٧٦٣)، في حين بلغ معامل الثبات لمحاور المتغير التابع ( الميزة التنافسية ) (٠,٩٣١)، وفقا لاستجابات عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي:-

### جدول رقم (١٢/٥)

يوضح معامل الثبات والصدق طبقا لمعامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach)

الأبعاد	الثبات	الصدق
أولا : المعرفة التسويقية		
١ - توافر المعرفة التسويقية	٠,٥٧٦	٠,٧٥٩
٢ - نشر المعرفة التسويقية	٠,٦٠٢	٠,٧٧٦
٣- تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية	٠,٩٠٣	٠,٩٥٠
الكلي: المعرفة التسويقية	٠,٧٦٣	٠,٨٧٣
ثانيا : الميزة التنافسية		
١ - جودة المنتج	٠,٨٨٣	٠,٩٤٠
٢ - الإبداع والتطوير	٠,٨٢٣	٠,٩٠٧
٣ - جودة القرارات	٠,٨٠٠	٠,٨٩٤
٤ - الحصة السوقية	٠,٨٩٢	٠,٩٤٤
الكلي: الميزة التنافسية	٠,٩٣١	٠,٩٦٤
إجمالي أبعاد إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية	٠,٩٢٥	٠,٩٦٢

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢/٥) أن اختبار ألفا كرونباخ لقياس درجة الثبات يشير إلي أن معدل الثبات والتناسق الداخلي لعبارات الاستمارة يعد قويا ومقبولا بدرجة كبيرة، حيث يمثل ٠,٩٢٥ بمعامل صدق ٠,٩٦٢

## ثانيا: مصفوفة ارتباط سبيرمان للرتب. لقياس قوة واتجاه العلاقة، بين متغيرات الدراسة.

أ - تم عرض المصفوفة الارتباطية لسبيرمان لتوضيح العلاقة بين عناصر المعرفة التسويقية (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع) كما يلي :-

## جدول رقم (١٣/٥)

يوضح معاملات الارتباط بين ابعاد المعرفة التسويقية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	إدارة المعرفة التسويقية	تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية	نشر المعرفة التسويقية	توافر المعرفة التسويقية	أبعاد إدارة المعرفة التسويقية
** ٠,٢٧٨ ٠,٠٠٠	** ٠,٤١١ ٠,٠٠٠	٠,٠٨٢ ٠,١٢٥	** ٠,٥٠٥ ٠,٠٠٠	١	توافر المعرفة التسويقية
** ٠,٣٧٠ ٠,٠٠٠	** ٠,٤٩٣ ٠,٠٠٠	** ٠,١٨٤ ٠,٠٠١	١	** ٠,٥٠٥ ٠,٠٠٠	نشر المعرفة التسويقية
** ٠,٦٧٦ ٠,٠٠٠	** ٠,٨٤٧ ٠,٠٠٠	١	** ٠,١٨٤ ٠,٠٠١	٠,٠٨٢ ٠,١٢٥	تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية
** ٠,٦٢٦ ٠,٠٠٠	١	** ٠,٨٤٧ ٠,٠٠٠	** ٠,٤٩٣ ٠,٠٠٠	** ٠,٤١١ ٠,٠٠٠	إدارة المعرفة التسويقية
١	** ٠,٦٢٦ ٠,٠٠٠	** ٠,٦٧٦ ٠,٠٠٠	** ٠,٣٧٠ ٠,٠٠٠	** ٠,٢٧٨ ٠,٠٠٠	الميزة التنافسية

في الجدول السابق رقم (١٣ /٥) لمصفوفة ارتباط سبيرمان للرتب ومن تحليل النتائج السابقة بين عناصر إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية أتضح الأتي:-

### أ- توافر المعرفة التسويقية

من مصفوفة معاملات الارتباط اتضح أن هناك علاقة تأثيرية بين بعد إدارة المعرفة التسويقية (توافر المعرفة التسويقية ) والميزة التنافسية ، حيث كان معامل الارتباط ٠,٢٧٨ \*\* طرديا وبلغت المعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ مما يعنى أن الارتباط ذو علاقة جوهرية من الناحية الاحصائية.

### ب- نشر المعرفة التسويقية

من مصفوفة معاملات الارتباط اتضح أن هناك علاقة معنوية بين بعد إدارة المعرفة التسويقية (نشر المعرفة التسويقية ) والميزة التنافسية، حيث كان معامل الارتباط ٠,٣٧٠ \*\* طرديا وبلغت المعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ مما يعنى أن الارتباط ذو علاقة قوية من الناحية الاحصائية .

### ج- تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية

من مصفوفة معاملات الارتباط اتضح أن هناك علاقة تأثيرية بين بعد إدارة المعرفة التسويقية (تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية ) وبين الميزة التنافسية حيث كان معامل الارتباط ٠,٦٧٦ \*\* طرديا وبلغت المعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ مما يعنى أن الارتباط ذو علاقة جوهرية من الناحية الاحصائية .

## د- المعرفة التسويقية.

من مصفوفة معاملات الارتباط اتضح أن هناك علاقة تأثيرية بين إدارة المعرفة التسويقية، وبين الميزة التنافسية، حيث كان معامل الارتباط ٠,٦٢٦ \*\* طرديا وبلغت المعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ مما يعنى أن الارتباط ذو علاقة قوية من الناحية الاحصائية .

وقد توصل الباحث إلي أن التأثير الدال والفعال لكل المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المعرفة التسويقية) علي المتغير التابع (الميزة التنافسية) متمثلا في تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية، نشر المعرفة التسويقية، توافر المعرفة التسويقية من حيث الترتيب والأهمية النسبية والمعنوية عن طريق الجدول التالي.

جدول رقم ( ١٤/٥ )

يوضح تأثير ابعاد المعرفة التسويقية علي الميزة التنافسية

الترتيب	أبعاد المعرفة التسويقية	النسبة	المعنوية
أولا	تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية	**٠,٦٧٦	٠,٠٠٠
ثانيا	نشر المعرفة التسويقية	**٠,٣٧٠	٠,٠٠٠
ثالثا	توافر المعرفة التسويقية	**٠,٢٧٨	٠,٠٠٠

المصدر: من أعداد الباحث.

ومن الجدول السابق رقم (١٤/٥) أتضح الآتي:-

من الواضح أن بعد إدارة المعرفة التسويقية (تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية) يعد البعد الأكثر أهمية وتأثيرا في الميزة التنافسية بنسبة ٠,٦٧٦ \*\* والمعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ وهذا البعد يوضح أيضا أن تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية في عمليات الشركة المختلفة يعود عليها بارتفاع في ميزتها التنافسية ويالية في الترتيب (نشر المعرفة التسويقية) بنسبة ٠,٣٧٠ \*\* والمعنوية ٠,٠٠٠ وهذا البعد يوضح أن نشر المعرفة التسويقية عن طريق اللقاءات والمؤتمرات والندوات والمنشورات بعد له أهمية وتأثير علي الميزة التنافسية، وأخيرا بعد ( توافر المعرفة التسويقية) بنسبة ٠,٢٧٨ \*\* والمعنوية ٠,٠٠٠ أن توافر المعرفة التسويقية يتمثل في المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة لدي الشركة لة دافع لزيادة الميزة التنافسية علي المدى الطويل وهذا يدل علي وجود علاقة تأثيرية احصائية قوية ومرتفعة وبناء علي ماسبق .

ب - مدي وجود علاقة تأثيرية إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية وبين أبعاد الميزة التنافسية.

تم عرض المصفوفة الارتباطية لسبيرمان لتوضيح العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل ( إدارة المعرفة التسويقية ) وأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية) كما يلي:



جدول رقم (١٥ /٥)

يوضح العلاقة التأثيرية بين ( إدارة المعرفة التسويقية و أبعاد الميزة التنافسية )

إدارة المعرفة التسويقية	الميزة التنافسية	الحصة السوقية	اتخاذ القرارات	الإبداع والتطوير	جودة المنتج	أبعاد الميزة التنافسية
**٠,٧٢٢ ٠,٠٠٠	**٠,٨٥٦ ٠,٠٠٠	**٠,٤٥٥ ٠,٠٠٠	**٠,٥٨٩ ٠,٠٠٠	**٠,٥٨٠ ٠,٠٠٠	١	جودة المنتج
**٠,٤٦٠ ٠,٠٠٠	**٠,٨٥١ ٠,٠٠٠	**٠,٦٩٠ ٠,٠٠٠	**٠,٦٧٣ ٠,٠٠٠	١	**٠,٥٨٠ ٠,٠٠٠	الإبداع والتطوير
**٠,٤٥٨ ٠,٠٠٠	**٠,٧٥١ ٠,٠٠٠	**٠,٤٨٤ ٠,٠٠٠	١	**٠,٦٧٣ ٠,٠٠٠	**٠,٥٨٩ ٠,٠٠٠	اتخاذ القرارات
**٠,١٧٦ ٠,٠٠١	**٠,٧٣٣ ٠,٠٠٠	١	**٠,٤٨٤ ٠,٠٠٠	**٠,٦٩٠ ٠,٠٠٠	**٠,٤٥٥ ٠,٠٠٠	الحصة السوقية
**٠,٦٢٦ ٠,٠٠٠	١	**٠,٧٣٣ ٠,٠٠٠	**٠,٧٥١ ٠,٠٠٠	**٠,٨٥١ ٠,٠٠٠	**٠,٨٥٦ ٠,٠٠٠	الميزة التنافسية
١	**٠,٦٢٦ ٠,٠٠٠	**٠,١٧٦ ٠,٠٠١	**٠,٤٥٨ ٠,٠٠٠	**٠,٤٦٠ ٠,٠٠٠	**٠,٧٢٢ ٠,٠٠٠	إدارة المعرفة التسويقية

في الجدول السابق رقم (١٥/٥) تم عرض لمصفوفة ارتباط سبيرمان للرتب و تبين الآتي:-

أ – أتضح أنه توجد علاقة تأثيرية بين إدارة المعرفة التسويقية و أبعاد الميزة التنافسية : البعد الأول (جودة المنتج)، حيث كان معامل الارتباط  $0,722^{**}$  طرديا وبلغت المعنوية  $0,000$  أقل من  $0,05$  مما يعني أن الارتباط ذو علاقة جوهرية من الناحية الإحصائية.

ب – تبين من مصفوفة الارتباط لسبيرمان توجد علاقة تأثيرية إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية وأبعاد للميزة التنافسية: البعد الثاني ( الإبداع والتطوير ) حيث كان معامل الارتباط  $0,460^{**}$  والمعنوية كانت  $0,000$  أقل من  $0,05$  مما يؤكد أن الارتباط ذو علاقة جوهرية من الناحية الإحصائية.

ج – في البعد الثالث للميزة التنافسية ( اتخاذ القرارات) ومن مصفوفة الارتباط لسبيرمان أتضح انه توجد علاقة تأثيرية إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية وبين أبعاد الميزة التنافسية البعد الثالث ( اتخاذ القرارات) حيث بلغ معامل الارتباط  $0,458^{**}$  والمعنوية  $0,000$  أي أقل من  $0,05$  .

د - في البعد الرابع والأخير لعناصر الميزة التنافسية: ( الحصة السوقية ) توجد علاقة تأثيرية إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية وبين بعد الحصة السوقية حيث بلغ المعامل ٠,١٧٦\*\* والمعنوية ٠,٠٠٠ مما يؤكد هذه العلاقة الإحصائية وأقل من ٠,٠٥ .

ه - من مصفوفة الارتباط لسبيرمان أتضح أن توجد علاقة بين المتغير المستقل ( إدارة المعرفة التسويقية ) والمتغير التابع ( الميزة التنافسية ) حيث كان معامل الارتباط ٠,٦٢٦\*\* والمعنوية بلغت ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ مما يعني أن الارتباط ذو علاقة جوهرية إحصائية.

يتضح مما سبق أن التأثير الفعال لأبعاد الميزة التسويقية متمثلا في ( جودة المنتج، الإبداع والتطوير، اتخاذ القرارات، الحصة السوقية) علي الترتيب حسب الجدول التالي:-

وقد توصل الباحث إلي أن تأثير إدارة المعرفة التسويقية في أبعاد الميزة التنافسية من حيث الأهمية النسبية والمعنوية علي الترتيب ( جودة المنتج، الإبداع والتطوير، اتخاذ القرارات، الحصة السوقية ) حسب الجدول التالي:-

#### جدول رقم ( ١٦/٥ )

يوضح تأثير إدارة المعرفة التسويقية على أبعاد الميزة التنافسية

المرتبة	النسبة	ابعاد الميزة التنافسية	ترتيب الابعاد
٠,٠٠٠	**٠,٧٢٢	جودة المنتج	أولا
٠,٠٠٠	**٠,٤٦٠	الإبداع والتطوير	ثانيا
٠,٠٠٠	**٠,٤٥٨	اتخاذ القرارات	ثالثا
٠,٠٠٠	**٠,١٧٦	الحصة السوقية	رابعا

من الجدول السابق رقم (١٦/٥) أتضح أن إدارة المعرفة التسويقية أكثر تأثيرا في الميزة التنافسية في أبعادها وهي (جودة المنتج ) بنسبة ٠,٧٢٢\*\* والمعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٥ وهذا يدل علي أنه كلما زادت المعرفة التسويقية في عمليات الشركة كلما زادت جودة المنتج ويلية البعد الثاني ( الإبداع والتطوير) بنسبة ٠,٤٦٠\*\* والمعنوية ٠,٠٠٠ أي كلما تم الاهتمام بالمعرفة التسويقية زاد الإبداع والتطوير في أعمال الشركة وعملياتها ويلية البعد الثالث (اتخاذ القرارات) بنسبة ٠,٤٥٨\*\* والمعنوية ٠,٠٠٠ أي أنه كلما زادت المعرفة التسويقية زادت دقة وصواب اتخاذ القرارات ويلية البعد الرابع (الحصة السوقية) بنسبة ٠,١٧٦\*\* والمعنوية ٠,٠٠١ أقل من ٠,٥ ويوضح ذلك وجود علاقة تأثيرية قوية من الناحية الإحصائية أي أنه كلما زادت المعرفة التسويقية زادت الحصة السوقية للشركة.

## ثالثاً - تحليل الانحدار

هو أداة إحصائية تقوم ببناء نموذج إحصائي لتقدير العلاقة بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (الميزة التنافسية) ومتغير كمي آخر أو عدة متغيرات كمية وهي المتغير المستقل (المعرفة التسويقية). بحيث ينتج عنه معادلة إحصائية توضح العلاقة بين المتغيرات ومن أهم أنواعه.

- الأساليب المستخدمة:-

١- معامل التحديد  $R^2$ .

٢- الانحدار المتعدد. (Stepwise Regression).

٣- الانحدار البسيط (Simple Regression).

١ - معامل التحديد  $R^2$  ويعبر عن مدى دقة خط الانحدار في تقدير المتغير التابع باستخدام المتغير المستقل

جدول رقم (١٧/٥)

يوضح معامل التحديد  $R^2$

العنصر	الانحدار المتعدد	R	$R^2$
المتغير المستقل	٤٦,٤	0.681	0.464

في الجدول السابق رقم (١٧/٥) وبدراسة مدى تأثير المتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، تم استخدام معامل التحديد  $R^2$  لمعرفة نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ويرجع سببها إلى المتغير المستقل فقط ، حيث كانت النسبة ٤٦,٤ % أما النسبة الباقية ٥٣,٦ % فترجع للعوامل الأخرى التي لم تكن في حدود الدراسة.

٢: الأنحدار المتعدد. (Stepwise Regression).

عندما تكون عدد المتغيرات المستقلة أكثر من متغير كمي واحد، أي أنه يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة. ومن أهم الأساليب المستخدمة هي :-

## أ-تحليل التباين ( F- Test ) ANOVA.

اختبار ف (F-Test): هو أحد أهم أساليب تحليل التباين (Analysis Of Variance ANOVA) الأحادي بين المتغيرات ، حيث يعمل (F- Test) علي اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرين، وعندما يوجد في النموذج أكثر من متغير مستقل واحد، فإنه يختبر معنوية جميع معالم النموذج دفعة واحدة.

جدول رقم ( ١٨/٥ )

يوضح احصائية (F-Test) لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية) والمتغير التابع ( الميزة التنافسية).

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إحصائية (ف)	المعنوية
الأنحدار	٦٩,٧٧١	٣	٢٣,٢٧٥	٩٩,٩٠٥	٠,٠٠٠
البواقي	٨٠,٥٤٥	٣٤٦	٠,٢٣٣		
الأجمالي	١٥٠,٣١٦	٣٤٩			

في الجدول السابق رقم (١٨/٥) وبتحليل نموذج الانحدار المتعدد وبواسطة احصائية (F -Test) حيث بلغت نسبة الانحدار المتعدد (٦٩,٧٧) ويعني ذلك أن إدارة المعرفة التسويقية ككل تفسر ٦٩,٧٧١ من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية. وهي ذات معنوية عند مستوي أقل من ٠,٠١ % ، وبلغت نسبة إحصائية ( F-Test ) ٩٩,٩٠٥ أي أنه توجد علاقة معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ أي أقل من ٠,٠٥ مما يعني أن الارتباط ذو علاقة جوهرية من الناحية الإحصائية. أي أنه كلما زاد الاهتمام بالمعرفة التسويقية كلما زادت الميزة التنافسية.

ب-استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise Regression)

### -إحصائية ( T- Test ) .

وهو اختبار يستخدم في معرفة الفروق المعنوية بين متوسطي المتغيرات معنوي أو غير معنوي ، إذا كانت مستوي المعنوية أقل من ٠,٠٥ فإنه توجد علاقة معنوية بين المتوسطين أي أنه يوجد اختلافات أو فروق معنوية. أما إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠,٠٥ فإنه لا توجد علاقة معنوية بين المتوسطين أي أنه لا يوجد فروق معنوية. والجدول التالي يوضح احصائية ( T-Test ).

جدول رقم ( ١٩/٥ )

يوضح إحصائية ( T- Test ) يبين العلاقة المعنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المعنوية	إحصائية (T)	المعامل	النموذج
٠,٠٠٠	٤,٦٩٩	٠,١٢٨١	الثابت
٠,٠٠٠	٤,٤٤٩	٠,٢٩٧	توافر المعرفة التسويقية
٠,٠٠٠	٩,٨٨٧	٠,٥٤٣	نشر المعرفة التسويقية
٠,٠٠٠	١٥,٤٠١	٠,٤٥١	تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية

في الجدول السابق رقم (١٩/٥) وتحليل نموذج الانحدار المتعدد وبواسطة إحصائية ( T- Test ) تبين وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية (توافر، ونشر، وتطبيق وتحديث المعرفة التسويقية ) والميزة التنافسية حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ و أقل من ٠,٠٥ مما يعني أن الارتباط ذو علاقة جوهرية إحصائية أي أن أبعاد إدارة المعرفة التسويقية ذات تأثير معنوي علي الميزة التنافسية.

### ٣- الانحدار البسيط (Simple Regression).

لتحديد معنوية أثر المتغير المستقل ( إدارة المعرفة التسويقية ) علي المتغير التابع ( الميزة التنافسية).

### أ - إحصائية ANOVA ( F - Test ) .

عندما تكون العلاقة في النموذج الإحصائي بين متغير تابع واحد ومتغير مستقل واحد، وينتج عنه معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل. فمن خلال أسلوب تحليل الانحدار يمكن التحقق من قوة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع وذلك باستخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد.

جدول رقم ( ٢٠/٥ )

يوضح الانحدار البسيط إحصائية (F- Test)

المعنوية	إحصائية (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
٠,٠٠٠	١٦٨,٢٧٥	٤٨,٩٩٤	١	٤٨,٩٩٤	الانحدار
		٠,٢٩١	٣٤٨	١٠١,٣٢٢	البواقي
			٣٤٩	١٥٠,٣١٦	الأجمالي

في الجدول السابق رقم (٢٠/٥) وبأستخدام جدول تحليل الانحدار البسيط و بأستخدام أحصائية ANOVA(F) حيث بلغت نسبة الانحدار البسيط ٤٨,٩٩٤%. ويعني ذلك أن إدارة المعرفة التسويقية ككل تفسر ٤٨,٩٩٤ من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية. وإحصائية (F) نسبتها ١٦٨,٢٧، أي أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة أحصائية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة التسويقية والمتغير التابع الميزة التنافسية حيث بلغت نسبة المعنوية ٠,٠٠٠ و أقل من ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة جوهريّة ذات دلالة أحصائية. أي أنه كلما زاد تأثير المعرفة التسويقية كلما أدي ذلك إلي زيادة الميزة التنافسية.

### ب- إحصائية ( T- Test )

لقياس درجة المعنوية بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية) والمتغير التابع ( الميزة التنافسية).

جدول رقم ( ٢١/٥ )

يوضح الانحدار البسيط إحصائية ( T- Test ) لقياس درجة المعنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العنصر	أحصائية (ت)	المعامل	المعنوية
إدارة المعرفة التسويقية	٠,٥٧١	٠,٨٩٧	٠,٠٠٠

في الجدول السابق رقم (٢١/٥) وبتحليل نموذج الانحدار البسيط بواسطة تحليل ( T- Test ) حيث بلغت نسبة (T- Test) ٠,٥٧١ ومعامل الانحدار المتعدد ٠,٨٩٧ وقد تبين وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية حيث بلغت نسبة المعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ وهذا يوضح وجود علاقة تأثيرية ذو دلالة احصائية . وبتحليل جميع الجداول السابقة للتحليل الأحصائي لمصفوفة ارتباط سبيرمان وANOVA والأنحدار المتعدد والانحدار البسيط أن هذه الأساليب الإحصائية جميعا تدل علي وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية قوية بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ وأقل من ٠,٠٥

### ( ٥/٥ ) - الأحصاء الاستدلالي للفرض الثاني :

#### -الفرض الرئيسي الثاني:

- مدي وجود العلاقة التأثيرية الإحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعا لأسم الشركة (فودافون – موبينيل – اتصالات).

أولاً: لدراسة العلاقة التأثيرية الإحصائية التبادلية بين إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعا لاسم الشركة.

أ - إحصائية ( F- Test ) لمعرفة تأكيد وجود ظاهرة المتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية) وتأثيرها علي المتغير التابع ( الميزة التنافسية).

جدول رقم ( ٢٢/٥ )

يوضح العلاقة التأثيرية بين إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إحصائية (F)	المعنوية
الأنحدار	٠,٠٠٢	٢	٠,٠٠١	٠,٠٠٦	٠,٩٩٤
البواقي	٦٠,٨٥٢	٣٤٧	٠,١٧٥		
الأجمالي	٦٠,٨٥٤	٣٤٩			

تبين من الجدول السابق رقم (٢٢/٥) أن نسبة المعنوية ٩٩,٤ أكبر من ٥%، أي أنه لم يتم تأكيد وجود الظاهرة، ويأتي ذلك في ترتيب (محايد) بالنسبة لعينة الدراسة. وهذا يدل علي أنه لو طبقت إدارة المعرفة التسويقية لكان لها التأثير الفعال والمؤثر علي الميزة التنافسية تبعاً للشركات الثلاث (فودافون، موبينيل، اتصالات).

ب - إحصائية ( F- Test ) لمعرفة العلاقة التأثيرية التبادلية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة التسويقية والمتغير التابع الميزة التنافسية.

جدول رقم ( ٢٣/٥ )

يوضح العلاقة التأثيرية التبادلية بين إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إحصائية (F)	المعنوية
الأنحدار	٠,٠٠٧	٢	٠,٠٠٤	٠,٠٠٩	٠,٩٩٢
البواقي	١٥٠,٣٠٩	٣٤٧	٠,٤٣٣		
الأجمالي	١٥٠,٣١٦	٣٤٩			

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٣/٥) ان نسبة المعنوية بلغت ٩٩,٢ حيث أنها أكبر من نسبة ٥% لم يتم تأكيد وجود الظاهرة، حيث جاء هذا الترتيب (محايد) بالنسبة لعينة الدراسة، ويدل هذا علي أنه لو طبقت إدارة المعرفة التسويقية بأبعادها المختلفة لزداد التأثير الفعال والمفيد علي الميزة التنافسية تبعاً للشركات الثلاث.

( فودافون - موبينيل- اتصالات ) وقد تبين للباحث أن العلاقة التبادلية التأثيرية بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) لم يختلف التأثير من حيث أنه لو طبقت إدارة المعرفة التسويقية لزداد تأثيرها علي الميزة التنافسية.

**ثانيا : العلاقة التأثيرية بين إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعا لشركة فودافون).**

أ- لمعرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية) والمتغير التابع ( الميزة التنافسية) تبعا لشركة فودافون. باستخدام إحصائية (F-Test).

جدول رقم (٢٤/٥)

يوضح إحصائية (F) لمعرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع تبعا لشركة فودافون

أسم الشركة	R	R2	إحصائية (F)	المعنوية
فودافون	٠,٥٧٥	٠,٣٣١	٧٣,٥٨٠	٠,٠٠٠

من الجدول السابق رقم (٢٤/٥) تبين وجود علاقة تأثيرية قوية ذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٥٧٥ ومعامل التحديد ٠,٣٣١ وإحصائية (F) ٧٣,٥٨٠ والمعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ مما يدل على وجود علاقة تأثيرية إحصائية قوية بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعا لشركة فودافون.

ب- لمعرفة العلاقة المعنوية الإحصائية بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) تبعا لشركة فودافون. باستخدام إحصائية (T – Test).

جدول رقم (٢٥ /٥)

يوضح إحصائية ( T ) لمعرفة العلاقة المعنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع تبعا لشركة فودافون

أسم الشركة	معامل الانحدار	أحصائية (T)	المعنوية
فودافون	٠,٩٠١	٨,٥٧٨	٠,٠٠٠

في الجدول السابق رقم (٢٥/٥) وبتحليل العلاقة المعنوية الإحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعا لشركة فودافون، توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية حيث بلغت المعنوية أقل من ٠,٠٥ ومعامل الانحدار ٠,٩٠١

ثالثا: العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) تبعا لشركة (موبينيل).



أ – لمعرفة العلاقة التآثيرية بين إدارة المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية بإستخدام إحصائية F-test تبعا لشركة (موبينيل )

جدول رقم ( ٢٦ / ٥ )

يوضح احصائية ( F ) لمعرفة العلاقة التآثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع تبعا لشركة موبينيل

أسم الشركة	R	R2	أحصائية (F)	المعنوية
موبينيل	٠,٥٦٦	٠,٣٢٠	٥١,٧٤٥	٠,٠٠٠

من الجدول السابق رقم (٢٦/٥) تبين وجود علاقة احصائية ذات دلالة تآثيرية قوية حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان ٠,٥٦٦ ومعامل التباين R2 ٠,٣٢٠ وإحصائية ( F ) ٥١,٧٤٥ والمعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ مما يدل علي قوة العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعا لشركة موبينيل.

ب – لمعرفة العلاقة المعنوية بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية ) والمتغير التابع ( الميزة التنافسية تبعا لشركة ( موبينيل ) بإستخدام أحصائية (T- Test).

جدول رقم ( ٢٧/٥ )

يوضح احصائية ( T ) لمعرفة العلاقة المعنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع تبعا لشركة موبينيل

أسم الشركة	معامل الأنحدار	أحصائية (T)	المعنوية
موبينيل	٠,٨٩١	٧,١٩٣	٠,٠٠٠

في الجدول السابق رقم (٢٧/٥) وبتحليل المتغير المستقل ( إدارة المعرفة التسويقية ) والمتغير التابع (الميزة التنافسية ) تبعا لشركة موبينيل توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بدرجة معنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥

رابعا : العلاقة التآثيرية بين إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعا لشركة (اتصالات).

أ- لمعرفة العلاقة التآثيرية بين المتغير المستقل ( المعرفة التسويقية ) والمتغير التابع ( الميزة التنافسية ) تبعا لشركة ( اتصالات) بإستخدام إحصائية (F- Test).

جدول رقم ( ٥ / ٢٨ )

يوضح احصائية ( F ) لمعرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع تبعا لشركة اتصالات

المعنوية	أحصائية (F)	R2	R	أسم الشركة اتصالات
٠,٠٠٠	٤١,١٣٦	٠,٣٢٦	٠,٥٧١	

من الجدول السابق رقم (٢٨/٥) تبين وجود علاقة تأثيرية إحصائية بين ابعاد إدارة المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية تبعا لشركة اتصالات حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان. ٠,٥٧١ والتباين ٠,٣٢٦ واحصائية (F) ٤١,١٣٦ والمعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ مما يعني الارتباط ذو علاقة جوهرية احصائية.

ب – لمعرفة العلاقة المعنوية بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية) وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية) باستخدام إحصائية (T-Test) تبعا لشركة اتصالات.

جدول رقم ( ٥ / ٢٩ )

يوضح احصائية (T) لمعرفة العلاقة المعنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع تبعا لشركة اتصالات

المعنوية	أحصائية (T)	معامل الانحدار	أسم الشركة اتصالات
٠,٠٠٠	٦,٤١٤	٠,٨٩٩	

في الجدول السابق رقم (٢٩/٥) وبتحليل المتغير المستقل ( إدارة المعرفة التسويقية ) والمتغير التابع ( الميزة التنافسية ) تبعا لشركة اتصالات توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بدرجة معنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ وكذلك معامل الانحدار بنسب ٠,٩٠١ و ٠,٨٩١ و ٠,٨٩٩ علي التوالي لشركة فودافون وموبينيل واتصالات ومعامل التحديد بنسب ٠,٣٣١ و ٠,٣٢٠ و ٠,٣٢٦ علي التوالي، مما يدل علي أنه لا توجد أي اختلافات في استخدام الأساليب التكنولوجية (برامج الحاسب) بين الشركات الثلاث، و من حيث التوظيف والعمل وتوجد نفس الأشرطاطات في المرشح لذات الوظيفة، وكذلك تواجد فروع الخدمات بجوار بعضها البعض ولا توجد أختلافات جوهرية إحصائية بين الشركات الثلاث.

## الخلاصة: تبين من التحليلات الإحصائية ومن النتائج السابقة مايلي:-

من خلال التحليل الإحصائي تأثير المتغير المستقل والمتمثل في بعد إدارة المعرفة التسويقية (تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية) أنه يعد البعد الأكثر أهمية وتأثيرا بنسبة ٠,٦٧٦ \*\* والمعنوية ٠,٠٠٠ وأقل من ٠,٠٥ وهذا البعد يوضح أيضا أنه كلما تم تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية في عمليات الشركة المختلفة كلما عاد عليها بارتفاع في ميزتها التنافسية، ويلية بعد (نشر المعرفة التسويقية) بنسبة ٠,٣٧٠ \*\* والمعنوية ٠,٠٠٠ وهذا البعد يوضح أنه كلما زاد نشر المعرفة التسويقية عن طريق اللقاءات والمؤتمرات والندوات وتبادل المعرفة بين العاملين زاد التأثير الفعال علي الميزة التنافسية، واخيرا بعد (توافر المعرفة التسويقية) بنسبة ٠,٢٧٨ \*\* والمعنوية ٠,٠٠٠ أن توافر المعرفة التسويقية يتمثل في المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة لدي الشركة لة دافع لزيادة الميزة التنافسية علي المدى الطويل وهذا يدل علي وجود علاقة تأثيرية احصائية قوية ومرتفعة. ومن خلال التحليل الإحصائي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) تبين أن البعد الأكثر تأثير علي إدارة المعرفة التسويقية هو (جودة المنتج) بنسبة ٠,٧٢٢ \*\* والمعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٥ وهذا يدل علي أنه كلما زادت المعرفة التسويقية في عمليات الشركة كلما زادت جودة المنتج ويلية البعد الثاني (الإبداع والتطوير) بنسبة ٠,٤٦٠ \*\* والمعنوية ٠,٠٠٠ ويلية البعد الثالث (اتخاذ القرارات) بنسبة ٠,٤٥٨ \*\* والمعنوية ٠,٠٠٠ ويلية البعد الرابع (الحصة السوقية) بنسبة ٠,١٧٦ \*\* والمعنوية ٠,٠٠١ أقل من ٠,٠٥

وأوضح للباحث أيضا أن العلاقة التأثيرية الإحصائية للمتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) تبعا لاسم الشركة تبين من التحليلات السابقة علي أنه لا توجد أي اختلافات في استخدام الأساليب التكنولوجية بين الشركات الثلاث، ومن حيث برامج العمل والتوظيف وتوجد نفس الأشرطيات في المرشح لذات الوظيفة، وكذلك تواجد فروع الخدمات بجوار بعضها البعض وتطبيقات الحاسب الألي تعمل بنفس الطريقة ونفس البرامج ولا توجد اختلافات جوهرية إحصائية بين الشركات الثلاث.

وتبين من جميع التحليلات السابقة للتحليل الأحصائي لمصفوفة ارتباط سبيرمان وANOVA والأنحدار المتعدد والانحدار البسيط أن هذه الأساليب الإحصائية جميعا تدل علي وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية قوية بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ وأقل من ٠,٠٥ . ومن ثم .

الفصل السادس  
مناقشة واستنتاجات

## الفصل السادس

### ( ١/٦ ) - مناقشة واستنتاجات.

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة التسويقية علي الميزة التنافسية، وذلك في الإطار النظري، من خلال ما تضمنته الأدبيات الإدارية، وكذا الجانب التطبيقي من خلال ما أفرزته عملية تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة.

وفي هذا الفصل يهدف الباحث إلى تفسير النتائج و التوصيات واقتراحات لدراسات حالية ومستقبلية، التي تم التوصل إليها في المجالين النظري والتطبيقي، حيث تم تناول النتائج ومناقشتها وتفسيرها، كذلك تناول وعرض التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطبيق إدارة المعرفة التسويقية في شركات الاتصال.

### ( ٢/٦ ) - دراسة صحة فروض الدراسة.

من خلال الدراسة النظرية والعملية، والأسباب التي أدت إلي لمس مشكلة الدراسة التي قام بها الباحث، تم صياغة فروض الدراسة كالاتي:-

#### ١- الفرض الرئيسي.

١- توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي ثلاثة فروض فرعية كما يلي:

٢- توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين توافر المعرفة التسويقية والميزة التنافسية.

٣- توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين نشر المعرفة التسويقية والميزة التنافسية.

٤- توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية

#### ٢- الفرض الثاني :

يختلف تأثير العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعاً لإسم الشركة ( فودافون – موبينيل – إتصالات ) .

والجدول التالي يوضح تفسير فروض الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وكذلك الأهمية النسبية والمعنوية والقرار الذي تم التوصل إليه.

جدول رقم (١/٦)

يوضح تفسير فروض الدراسة.

فروض الدراسة	الأساليب الاحصائية المستخدمة	المعنوية	القرار
١ – الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.	مصفوفة ارتباط سبيرمان	أقل من ٠,٠٠٠ ٠,٠٥	صحة وقبول الفرض الرئيسي الأول إحصائياً. توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.
٢ – الفرض الفرعي الأول المنبثق من الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين توافر المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.	مصفوفة ارتباط سبيرمان	أقل من ٠,٠٠٠ ٠,٠٥	صحة وقبول الفرض الفرعي الأول المنبثق من الفرض الرئيسي الأول إحصائياً. توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين توافر المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.
٣ – الفرض الفرعي الثاني المنبثق من الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين نشر المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.	مصفوفة ارتباط سبيرمان	أقل من ٠,٠٠٠ ٠,٠٥	صحة وقبول الفرض الفرعي الثاني المنبثق من الفرض الرئيسي الأول إحصائياً. توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين نشر المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.
٤ – الفرض الفرعي الثالث المنبثق من الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.	مصفوفة ارتباط سبيرمان	أقل من ٠,٠٠٠ ٠,٠٥	صحة وقبول الفرض الفرعي الثالث المنبثق من الفرض الرئيسي الأول إحصائياً. توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية.
٥ – الفرض الرئيسي الثاني: يختلف تأثير العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية تبعاً لاسم الشركة.	إحصائية (ف، ت)	أقل ٠,٩٩٤ من ٠,٠٥	صحة وقبول الفرض الرئيسي الثاني إحصائياً. لا توجد علاقة تأثيرية ذو إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية وبين الميزة التنافسية تبعاً لاسم الشركة.

( ٣/٦ ) - النتائج والتوصيات.

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث تم التوصل إلي النتائج والتوصيات الآتية:-

جدول رقم ( ٢/٦ )

يوضح النتائج والتوصيات المقترحة وآلية التنفيذ وجهة التنفيذ للدراسة الميدانية .

جهة التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية	النتيجة
الإدارة الوسطى للشركة	مراعاة تكوين إدارة للمعرفة التسويقية وتبني المداخل المعرفية التسويقية الحديثة واستحداث مسمى وظيفي جديد (مدير المعرفة التسويقية ) ويكون على دراية عالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة	تراعى شركات الاتصال الاهتمام بالأفكار البناءة لتنمية وتطوير البرامج الخاصة بإدارة المعرفة التسويقية ومكافأة العاملين الذين ينتجون المعارف بالمشاركة بالبدء بأفكارهم البناءة وتطبيقها وأنشاء موقع الكتروني لتبادل أنواع المعارف التسويقية. وضرورة الاضطلاع علي معارف المنافسين والاستفادة منها	١ - في الفرض الرئيسي الأول. توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة احصائية بين إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية. عند مستوي معنوية ٠,٠٠٠ وأقل من ٠,٠٥%. بالرجوع إلى الجدول رقم (١٣/٥) أي أنه كلما زاد الاهتمام ببرامج إدارة المعرفة التسويقية ضمن استراتيجية المنظمة كلما أدى ذلك إلي تعزيز الميزة التنافسية .
الإدارة الوسطى للشركة	تحديد الفجوة المعرفية وتقوية الطرق المناسبة لتوافر المعرفة التسويقية عن طريق شرائها أو عن طريق اللقاءات والمؤتمرات والحوارات البناءة والتركيز على عملية التعلم وربط ذلك بالتنفيذ الفعلي داخل الشركة	الاهتمام من شركات الاتصال بالبيئة الخارجية والمنافسين والأسواق والعملاء والاستفادة من تجارب المنافسين وأفكارهم ومعارفهم التسويقية والاستعانة بالخبراء والاستشاريين لتوافر شتي أنواع المعارف وخصوصا المعارف التسويقية والعمل علي التنبؤ بحاجات الأسواق والاهتمام باحتياجات العملاء من حيث الجودة المناسبة والسعر المناسب.	٢- الفرض الفرعي الأول المنبثق من الفرض الرئيسي الأول : توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين توافر المعرفة التسويقية والميزة التنافسية حيث بلغت نسبة المعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥% أي أنه كلما زاد توافر المعرفة التسويقية عن طريق اللقاءات والمؤتمرات الداخلية والندوات والنشرات الداخلية كلما أدى ذلك إلي زيادة الميزة التنافسية. بالرجوع إلى الجدول رقم (٥/٥) نجد أن العبارة (توافر المعرفة التسويقية عن المنافسين والعملاء) في الترتيب الأعلى بنسبة ٨١,٤ % من حيث الأهمية النسبية . مما يعني أن توافر المعرفة التسويقية عن البيئة الخارجية والمنافسين يؤدي إلي زيادة الميزة التنافسية للشركة.

<p>الإدارة الوسطى للشركة</p>	<p>دعم الخبراء والاستشاريين داخل الشركة للمشاركة في عمل الندوات والمؤتمرات وتطوير المعرفة التسويقية وتحديثها وعمل الاتصالات الخارجية لنقل المعرفة التسويقية عن المنافسين والأسواق.</p>	<p>مراعاة شركات الاتصال بنشر المعرفة التسويقية عن طريق اللقاءات والمؤتمرات والندوات وتبادل المعرفة بين العاملين مما يزيد من التأثير الفعال علي الميزة التنافسية. وسهولة الاتصال بين المستويات الإدارية وتبادل المعارف المختلفة. ودعم واهتمام الإدارة الوسطى علي بذل جهود مكثفة لدعم وتعزيز دور إدارة المعرفة التسويقية.</p>	<p>٣- الفرض الفرعي الثاني المنبثق من الفرض الرئيسي الأول. توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة التسويقية والميزة التنافسية حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠ أقل من ٠,٠٥ % أي كلما زاد نشر المعرفة التسويقية عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الشبكات الداخلية للأكسترنانت ، والشبكة الدولية الأنترنت، وعقد المؤتمرات، وتوزيع المنشورات، والمطبوعات لكل جديد في التسويق والبيئة الخارجية وتجميع المعلومات عن المنافسين ومعرفة طريقه تقدمهم كلما أدى ذلك إلي تعزيز الميزة التنافسية. وكذلك كلما زاد تبادل المعارف التسويقية بين العاملين كلما أدى ذلك إلي التحفيز والتعلم وزيادة الإبداع والتطوير. نجد أن العبارة (تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية الحديثة لنقل المعارف التسويقية بين الفروع الرئيسية ) حيث بلغت الأهمية النسبية بواقع ٨٦,٢ % بالرجوع إلي الجدول رقم (٦/٥) حيث أنها الأعلى في الترتيب . ويدل ذلك علي أنه كلما استخدمت الشركة التكنولوجيا الحديثة لنقل المعارف التسويقية كلما أدى ذلك في السرعة لتلبية احتياجات الفروع كلما أدى ذلك إلي جودة وسرعة الخدمة المقدمة إلي العملاء وزيادة الميزة التنافسية.</p>
<p>الإدارة الوسطى للشركة</p>	<p>تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية داخل الشركة للاستفادة منها والعمل بها، وبدون تطبيقها وتحديثها وعدم الاستفادة منها بدون جدوى يؤدي ذلك إلي ضياع الجهود المبذولة وضياع الموارد المالية علي الشركة</p>	<p>تعزز شركات الاتصال العمل علي تطبيق المعرفة التسويقية في مختلف عمليات الشركة وخدماتها. والاهتمام بالبيئة الداخلية للشركة وأعمال المعارف التسويقية في عملياتها الداخلية. وكذلك وجود هيكل تنظيمي مرن يقبل الأفكار البناءة وأكتسابها والعمل بها من العاملين. وكذلك تحديث المعرفة</p>	<p>٤- الفرض الفرعي الثالث المنبثق من الفرض الرئيسي الأول. توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية والميزة التنافسية حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ % أي أنه كلما تم تطبيق المعارف التسويقية التي تم اكتسابها من أماكنها المختلفة كلما زاد ذلك من الميزة التنافسية. وكلما تم تحديث المعرفة التسويقية وحفظها في الشركة ثم الرجوع إليها عند الحاجة كلما تم</p>



	<p>وضرورة تمكين العاملين داخل الشركة من المشاركة الفعالة في القرارات المتعلقة بتبادل ومشاركة وتطبيق وتحديث المعرفة التسويقية وعمل قاعدة معرفية كبيرة والرجوع إليها عند الحاجة في حل المشكلات اليومية.</p>	<p>التسويقية عن طريق اكتساب المعارف التسويقية الجديدة. وكذلك حفظ المعارف التسويقية والرجوع إليها عند الحاجة المستقبلية لها نظرا لخروج العاملين ذوي الخبرة والمعرفة علي المعاش أو الوفاة.</p>	<p>الأستفادة منها في الأوقات المختلفة خاصة عندما يترك أصحاب الخبرة والمعارف الشركة و الأحالة للتقاعد أو الوفاة. تبين أن العبارة ( تدرك تماما أن إدارة المعرفة التسويقية لها تأثير إيجابي علي أداء الشركة ) بنسبة أهمية ٨٠ % بالرجوع إلي الجدول رقم (٧/٥) وحيث أنها الأعلى في الترتيب مما يدل علي إدراك العاملين في شركات الاتصالات بالأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة التسويقية وتأثيرها الأيجابي علي أداء الشركة وزيادة ميزتها التنافسية.</p>
<p>الإدارة الوسطى وكافة العاملين داخل الشركة.</p>	<p>الاهتمام بالجودة المناسبة المقدمة للعملاء وتقوية وتغطية الشبكات في المناطق البعيدة والريفية وذلك لتطوير خدمات الاتصالات وتحصيل الموارد الفعلية مقابل خدمات فعلية وعدم التزايد علي العملاء من ناحية الموارد المادية.</p>	<p>في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بأهمية توافر المنظمة دائمة التعليم ووجود سياسات للموارد البشرية تدعم التعليم ونمط قيادي مشارك وهيكلي تنظيمي مرن مساند للتعليم والتحسين المستمر وتمكين العاملين لتطبيق أفكارهم ومعارفهم المختلفة لتحسين قدرات الشركة التسويقية ولتحقيق الميزة التنافسية عن المنافسين.</p>	<p>٥- الفرض الرئيسي الثاني. لا توجد فروق معنوية ذو دلالة احصائية بين الشركات الثلاث تبعا لأسم الشركة حيث بلغت المعنوية ٠,٩٩٤ أقل من ٠,٠٥ % بالرجوع إلي الجدول رقم (٢٢/٥) و التأثير علي الميزة التنافسية نظرا لأستخدام برامج الحاسب الآلي وسبل أستخدام التكنولوجيا الحديثة وتقارب اماكن العمل من بعضها البعض، ونظرا لطبيعة عمل شركات الاتصال التنافسية.</p>

من خلال الدراسات السابقة ومن خلال الدراسة الميدانية ونتائجها تبين أن هذه الدراسة تختلف من حيث الأهداف والنتائج مع دراسة كل من عزة الشرييني (٢٠٠٧) ودراسة خالد عدنان وأكثم عبد المجيد (٢٠٠٩) ودراسة أسماء عبد المجيد (٢٠١٠)، واتفقت في بعض الأهداف والنتائج ( الميزة التنافسية وعناصرها مثل جودة المنتج والابتكار والتطوير واتخاذ القرارات ونقل المعرفة التسويقية ) كدراسة منى شفيق (٢٠١١) ودراسة حاتم محمد نور (٢٠١٢) ودراسة حسام عبدالفتاح الشروف (٢٠١٣) ودراسة سعدون حمدون وحاتم علي (٢٠١٤) ودراسة مروه محمد طه ودراسة زينبات محرم ودراسة Roberto Crchiane,2015 ودراسة Tsai ming,et al 2014 ودراسة Mohmed Bohje,et al,2014 ودراسة Andreassen Alan 2005 ودراسة Deluca Luigi ,et, al2007 ودراسة Mundra, Gulati and Vashisth 2011. ودراسة Alex.A.Ferraris, et al,2012. واتفقت من حيث الأهداف والنتائج ( نشر المعرفة، وتوافر المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتحديث المعرفة وتأثير هذه الابعاد علي الميزة التنافسية) كدراسة عبد الله فرغلي موسى ٢٠١٠ ودراسة Hamidreza,et,al 2010.

## ( ٤/٦ ) - أقترحات الدراسات المستقبلية.

بناء على النتائج السابقة وبالاعتماد على الدراسة النظرية التي أجراها الباحث يتم التوصية بالاقترحات للدراسات الحالية والمستقبلية على النحو الآتي :-

- ١ - تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ودراسة وتحليل الحصة السوقية نظرا لانخفاض الحصة السوقية لدى الشركات في السنوات الأخيرة. ( طبقا لتقرير الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات NTRA )
- ٢ - دراسة العائد من إدارة المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية.
- ٣ - دراسة العوائق التي تحجم بسببها الإدارة العليا لعدم الاهتمام بإدارة المعرفة التسويقية.
- ٤ - دراسة مدى تأثير المعرفة التسويقية على التسويق.
- ٣ - دراسة أثر المعرفة التسويقية على تكلفة المنتج.
- ٤ - دراسة أثر المعرفة التسويقية على رضا العملاء.
- ٥ - دراسة أثر المعرفة التسويقية على معرفة العميل.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية:

#### أ- الكتب

- ١- أحمد حسن الرفاعي.(١٩٩٨)، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ٢- المغربي، عبد الفتاح.(٢٠٠٢)، نظم المعلومات الإدارية المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة.
- ٣- العمري، غسان والعلي، عبد السار وقنديلجي، عامر أبراهيم.(٢٠٠٦). المدخل لإدارة المعرفة، دار المسرة، الأردن.
- ٤- حسين عجلان حسن.(٢٠٠٨)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٥- خليل محمد حسن الشماخ.(١٩٩١)، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- ٦- ربحي مصطفى عليان.(٢٠٠٨)، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٧- سيد محمد جاد الرب.(٢٠٠٦)، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية جامعة قناة السويس.
- ٨- صلاح الدين الكبيسي.(٢٠٠٥)، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٩- صلاح الشنواني.(٢٠٠٠)، اقتصاديات الأعمال، مركز أسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- ١٠- علي السلمي.(٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
- ١١- عبد اللطيف محمود مطر.(٢٠٠٧)، إدارة المعرفة والمعلومات دار كنوز المعرفة العلمية للطبع والنشر، عمان.
- ١٢- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي.(١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن ٢١ ، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ١٣- علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم.(٢٠٠٩)، أساسيات التسويق المعاصر، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- ١٤- قنديلجي، عامر إبراهيم والجنابي.(٢٠٠٥)، علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

- ١٥- محمد الخولاني.(٢٠٠٢)، المنهج العلمي أسسه ونظرياته، القاهرة.
- ١٦- محمد قاسم القريوتي.(١٩٨٩)، السلوك التنظيمي ، مطبعة بنك البتراء ، عمان.
- ١٧- محمد سعيد أوكيل.(١٩٩٤)، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- ١٨- محسن أحمد الخضيرى.(٢٠٠٤)، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ١٩- نبيل مرسي خليل.(١٩٩٨)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- ٢٠- نعيم إبراهيم الظاهر.(٢٠٠٩)، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، الأردن.
- ٢١- نبيل مرسي سليم.(٢٠٠٧) الإدارة الإستراتيجية ، إدارة التنافسية ، إدارة المعرفة ، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ٢٢- هيثم علي حجازي.(٢٠٠٥)، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٣- يوسف العنيزي وآخرون. مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الفلاح، الكويت،(١٩٩٩).

#### ب – الرسائل العلمية.

- ١- أحمد عيسى سليمان.(٢٠٠٩)، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- ٢- أحمد عرفان الطوبجي.(٢٠١١)، تطبيق إدارة المعرفة لتطوير أداء شركات السياحة المصرية ، رسالة دكتوراة، كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان.
- ٣- أسماء عزمي عبد الحميد.(٢٠١٠)، علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة وتأثير ذلك على نجاح وتمييز المنظمات ، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة ، جامعة قناة السويس.
- ٤- بانسية صلاح محمد.(٢٠١٣)، أثر إدارة المعرفة في تعظيم المزايا التنافسية بالتطبيق علي بنوك خدمات الدم، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- ٥- بسيم قائد عبده محمد العريفي.(٢٠٠٨)، دور مدخل إدارة المعرفة للعميل في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية علي المصارف الحكومية اليمنية ، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.

٦- حسام عبد الفتاح الشرف (٢٠١٣)، دور إدارة المعرفة في تنمية القدرة التنظيمية على الابتكار: دراسة مقارنة على قطاع الأدوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

٧- حاتم محمد نور عاشور (٢٠١٢)، مدخل مقترح لتنمية جودة العنصر البشري من اجل دعم الميزة التنافسية بالتطبيق على فنادق الأربع نجوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر.

٨- خالد بدر محمد عبد الوهاب بن ناجي (٢٠٠٩)، نموذج مقترح لمحددات ونتائج إدارة المعرفة دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات المتنقلة بدولة الكويت، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس.

٩- سلوى محمد الشرفا (٢٠٠٨)، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، غزة.

١٠- سهام نبيل سليمان حسين (٢٠١٤)، دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي، دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية، رسالة دكتوراة، كلية التجارة بكفر الشيخ (٢٠١٤).

١١- سملاى يحضية (٢٠٠٤)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر.

١٢- سماح محمد احمد (٢٠١١)، فرص التعلم واكتساب المعرفة الإدارية من الشريك الأجنبي وأثرها علي أداء المشروعات الدولية في مصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها.

١٣- فراس خضر شحادة (٢٠٠٦)، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية، دراسة تطبيقية علي المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير كلية التجارة، جامعة عين شمس.

١٤- مروه محمد طه (٢٠١٤)، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية من منظور استراتيجي، دراسة تطبيقية علي شركة فودافون، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها.

١٥- مروه محمد عبد الحميد (٢٠٠٩)، استخدام منهجية ستة سيجما في دعم القدرة التنافسية، دراسة تطبيقية علي شركة مصر للطيران، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.

### ج - الدوريات.

١- أحمد عبد الله اللحج (٢٠٠٥)، تقييم أنشطة البحوث والتطوير في صناعة الدواء المصرية في ظل اتفاقية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، يوليو، العدد الثالث، ص ص ١٢٤.

- ٢- أشرف يوسف همام. (٢٠١٠)، تحليل إدراك الأفراد لمتغيرات ضغط العمل وأثرها علي الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية علي العاملين في جامعة الطائف، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة بني سويف ، العدد ٤، أكتوبر، ص ص ١٤٥ .
- ٣- أغادير العدروس. (٢٠١٢)، إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية علي جامعة أم القري، كلية التربية، مجلة التربية، يناير، العدد ١٤٧، الجزء الثاني، ص ص ١١ .
- ٤- السيد متولي حسن ، رمضان عبد العظيم جاد. (١٩٩٠)، اتجاه الإدارة في المنشآت الصناعية السعودية نحو نشاط البحوث والتطوير، دراسة ميدانية في مصانع منطقة الرياض، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول ، السنة العاشرة، ص ص ١٥٨ .
- ٥- الهلالي الشريبي الهلالي. (٢٠١١)، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، ص ص ١٣ .
- ٦- خالد عدنان عبد الرحيم ، اكثم عبد المجيد. (٢٠٠٩) ، أثر المعرفة السوقية لدي الزبائن نحو عناصر العلامة التجارية للأجهزة الخلوية في رضاهم عنها، إقليم الشمال ، الأردن ، المجلة العلمية ، العدد الأول يناير، ص ص ١-٥٣ .
- ٧- زينات محمد محرم وآخرون.. (٢٠١٥)، نموذج للعلاقة بين إدارة المعرفة وفلسفة الابتكار المتكامل وأثرها علي الأداء المالي للمنشأة، دراسة إستطلاعية ١، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، يوليو، المجلد رقم ٥٢ الجزء الأول، ص ص ٢٠٤ .
- ٨- سعدون حمود جثير، حاتم علي رمضان. (٢٠١٤)، المعرفة التسويقية وأثرها علي أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية، دراسة استطلاعية لأراء عينة علي الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية ،مجلة العلوم الإدارية، المجلد العشرين، العدد ٨٠، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ص ١٠٤-١٣٧ .
- ٩- سعود بن محمد النمر. (١٩٩٢)، الإبداع الإداري دراسة سلوكية ، المدير العربي ، جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، ص ص ٦١ .
- ١٠- طه حسين نوى. (٢٠٠٦)، الاستثمار في رأس المال المعرفي في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ص ص ١٥٦ .
- ١١- عزة أحمد الشريبي. (٢٠٠٢)، إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية علي شركات قطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، المجلد الحادي والثلاثون ، العدد الثاني، ص ص ٤٥٠ .
- ١٢- علي هادي جبرين. (٢٠٠٨)، إدارة العمليات المعرفية لتأمين الأصول المعرفية في المرحلة الأولى من الإبداع، نموذج مقترح، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الأول يناير/ يوليو، ص ص ٢٠٥ .

١٣- عبد الله فرغلي موسي.(٢٠١٠)، تأثير إدارة المعرفة التسويقية علي مخرجات تطوير المنتجات الجديدة، دراسة ميدانية بالتطبيق علي صناعة البرمجيات،مجلة المحاسبة والإدارة،كلية التجارة، جامعة القاهرة،العدد الخامس والسبعون،ص ص ١-٣٠.

١٤- عبير عثمان عطا الله.(٢٠١٢)، تأثير المنظمة دائمة التعلم علي تفعيل بطاقة الأداء المتوازن،دراسة تطبيقية علي الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية، كلية التجارة،جامعة الزقازيق، العدد التاسع، يناير،ص ص ١٩٤.

١٥- محمد جلال سلمان صديق.(٢٠٠٥)، أثر الثقة التنظيمية علي إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية، المجلة العلمية لكلية التجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر،العدد الثاني ص ص ١-٤٥.

١٦- مها محمد زكي علي.(٢٠١٣)، نحو تصميم إستراتيجية لإدارة المعرفة في شركات التأمين، جامعة الأزهر، المجلة العلمية،ص ص ٣٢٠.

١٧- محمد الزياد ومروان النسور.(٢٠٠٧)، تخطيط الموارد البشرية ودورة في تعزيز المقدره التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، المجلة العلمية، العدد الثاني والأربعون، كلية التجارة : جامعة أسيوط،ص ص ٩٢-١٢٦.

١٨-محمد غمري الشوافي.(٢٠١٠)، لقيم التعلم التنظيمي وأثر ذلك علي تطبيق المعرفة الإدارية،دراسة تطبيقية علي شركة الحديد والصلب، المجلة العلمية، مجلة كلية التجارة،جامعة الأزهر،يناير، العدد السادس،يناير،ص ص ٦٥.

١٩-منى يوسف شفيق.(٢٠١١)، نموذج مقترح لأثر تبني مدخل التوجه بالعملاء على تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على خدمات الهاتف المحمول، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع،ص ص ٣٢٥-٣٦٦.

#### د- المؤتمرات والبحوث.

١-المطيران عبد الله.(٢٠١٠)، دور إدارة المعرفة في تنمية واستثمار الموارد البشرية، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية،قطاع التخطيط والتطوير، الكويت،ص٣٣.

٢-أسامة دخان.(٢٠١٠)،الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة، دراسة ميدانية لشركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية.

٣-ثامر ياسر البكري.(٢٠٠٤)، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجيات العلاقة مع الزبون،المؤتمر الدولي السنوي الرابع،من ٢٦-٢٨ نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الزيتونة الأردنية.

٤-ثامر البكري، احمد هاشم سليمان.(٢٠٠٦)، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها علي العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية،المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية.



٥- درمان سليمان صادق. (٢٠٠٨)، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، بحث مقدم إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.

٦- سعد زناد درويش. (٢٠٠٣)، اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، ص ٦، ١٢/٤ أيار، الأردن.

٧- عطية حسين أفندي. (٢٠١٠)، في سبيل البحث عن التميز، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، تحديد طبيعة العلاقة، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، الكويت من ١٨-٢٠ يناير.

٨- عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو بحث مقدم في المؤتمر العلمي لجامعة الزيتونة، عمان، (٢٠٠٤).

٩- موسي اللوزي. إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز، مؤشرات ومعايير قياس الأداء الإداري العربي، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، الكويت، (٢٠١٠).

١٠- هجيرة وعائشة. دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز الأعمال وآليات تطبيقها، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، (٢٠١١).

#### ٥ - تقارير الإنترنت:

١- محمد مرياتي. (٢٠٠٧)، أثر تقنية المعلومات والاتصالات في الصناعة: التنافسية والاستثمار، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية من أجل التنافسية والتبادل والاستثمار، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، دمشق، ٢٩-٣١ أكتوبر (٢٠٠٧) <http://www.aidmo.org>.

(

٢- نادر رياض. (٢٠٠٨)، أهمية البحوث والتطوير للصناعة المصرية، مؤتمر مراكز البحث الفكرية المصرية الألمانية نحو منهج مبتكر لإدارة مراكز البحث الفكرية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء بالتعاون مع مؤسسة كونراد أديناور الألمانية، ٣٠ يونيو - ١ يوليو <http://www.thinktanking.idsc.gov.eg>.

### **A- Books**

- 1 -Baker, Michael, J.(2000), Marketing Strategy And Management, 3eded, Macmillan business ,London.
- 2- Cochran,w.G. Sampling .(1963) Technique, 2<sup>nd</sup>,edn John, Willey and Sons, Inc, New York.
- 3-Delbeare, Marjorie & Smith, Malcolm, C.(2002), Knowledge And Persuasion: Applying Marketing Models to Knowledge Management, aspen school of business, university of Manitoba, Canada.
- 4- Daven port, T, Delong,W. And Beers,(1989), Successful Knowledge Management Projects, Solan Management Review.
- 5-Drucker,(1999),Knowledge Worker Productivity, California management Review.
- 6-Kok,J.A.&Vanzyl,DC.R.(2002)The Relationship Bettween Knowledge ,Management, Management and Business Intelligence and Customer Relationshipe.p1-35.
- 7- Kanagasabapathy..et al,(2006), Knowledge management system (KsM) Implementation Framework for Engineering Project Application.
- 8-Ton su - chao, Chen yung-hsin and sha D.Y.(2005) , Linking Innovative product Development With Customer Knowledge. A Data-mining Approach, Technovation .

### **B-Thesis.**

- 1-Elham Elshafie .(2011),The role of Knowledge Management in increasing the competitiveness of organization , empirical study, PHD Thesis, Faculty of commerce , Cairo university.

2 -Teresa K. Betts.(2012) , The Role of Competitive Capabilities & stakeholders pressure in the adoption of environmental practice & business performance, PhD. Thesis, Department of Business Administration, Southern Illinois University Carbondale.

### **c- Periodicals.**

1-Andreasen, Alan R., et. Al.(2005), Transferring Marketing knowledge, to the Nonprofit sector , California Management Review ,vol.47, No.4 summer,pp.46-64.

2– Akroush, Mamoun N. & Al—Mohammad, samer M.(2010), The effect Of Marketing Knowledge Management On Organizational Performance: An empirical investigation Of The Telecommunications Organizations In Gordan international Journal Of Emerging Markets, Vol. 5, No 1.

3-Alex A. Ferraris et al.(2012), Knowledge management and strategic orientation leveraging innovativeness and performance, Journal of Knowledge Management. Vol. 16. No . 5, pp. 688-701.

4-Agbu Charles O, Hari Subashini and Renukappa Suresh H.,(2005), Knowledge management for sustainable competitiveness in smal and medium survey in practices, Structural survey, vol. 23 No. 1pp.7-21.

5-Bhat Ganesh, D. (2001),Knowledge Management in Organization Examining The Interaction Between Technologie, and People journal of Knowledge Management,vol.5.No.1,pp68-75.

6-Birol , Cem and Dagli.(2009) , Gokmen and silman , fatos, A Qualitative Research on the University Administrators Capacity to use management Knowledge Tools, the Case of TRNC Universities , Educational Sciences, theory & Practice ,Vol.9, No3.pp271.

7- Chuang shu-Hui.(2004) , A Resource-based perspective on knowledge Management capability and Competitive Advantage, An Empirical Investigation Expert System With Application , vol 27,Vol 27,pp 429-465.

8-Danskin Paula , Englis Basil g., Solomon Michael R. , Goldsmith Marla and Davey Jennifer(2005), knowledge Management as Competitive Advantage, Lessons From the Textile and Apparel Value Chain , Journal of Knowledge Management , Vol. 9 , No. 2 , pp. 91-102.

9-De Luca, Luigi M.& Gima,Kwaku.(2007), Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to product Innovation performance ,journal of Marketing , vol.71,jan.,pp.95-112.

10-Deborah L. Kelley , Balakman A,& Hurst j. peter(2007), ,An exploration of the relationship between learning organization and the retention of knowledge workers, the learning organization vol.14 No3,pp.204-221.

11-Darroch Jenna.(2005) ,Knowledge management Innovation & Firm performance, Journal of knowledge Management, vol. 9 No,3,pp,101-115.

12-Egbu Charles O., Hari Subashini and Renukappa Suresh H.,(2005), ,knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium survey in practices , structural , vol,23 No. I,pp.101-115.

13- Gao, Lei and Clarke.fei. Meng and Steve,(2008), Knowledge management, in Business Operations, Journal Of Knowledge Management, Vol. 12, No.2.

14 -Ganesh B. Bhatt.(2001), Knowledge management in organization of examining the interaction between technologies, techniques and people journal of Knowledge management, v.5,n.1,pp.68-75. 24-Jan.

15-God bout, A,(1999),Filtering Knowledge management: changing Information into knowledge Assets journal of Knowledge management practice,pp2.

16- Hamidreza Alipour, Karim Davabi, Zahra Mehrabi and Masoumeh Moshtaghi(2010),The role Of Knowledge Management in The achievement of Competitive advantage, A case study of Iran Alborze Insurance Company in Western Mazandaran, African Journal of,Business Management vol,4(7),pp.1346-1350.

17 - Jones, K .(2006), Knowledge Management As a Foundation For Decision Support Systems , The Journal of computer Information Systems , Vol 46, No, 4,pp.116—127.

- 18-Mar H. Meyer & Tucker j. Marion(2013), preserving the integrity of knowledge and information in R&D , Business Horizons, vol.56,No.1,pp .51-61.
- 19- Mundra Gulati and Vashisth, Neeru, Karishma and Renu.(2011), Achieving Competitive Advantage Through Knowledge Management And Innovation : Empirical From The Indian IT Sector , Journal of Knowledge Management , Vol. 9, No.2.
- 20-Mills, D., Friesen, B.(1992), The Learning organization. European Journal Management, 10(2)pp:146-156.
- 21-Miguel, M.(2008), Accounting for Research & Development Costs, Review of Business, vol, 13,No. 4,pp,325.
- 22-Mohamed Buheji,et,al, (2014 ) The Influence Of Knowledge Management On Learning In Government Organizations, University of Bahrain, Zallaq, Received 2 October.pp,657-670.
- 23-Nicolas, R.(2004),Knowledge Management Impacts on Decision Making, journal of knowledge Management , vol.8, No.1,pp.20-31.
- 24- Kim, Jong.(2004), Knowledge – Based Decision Support and their Future In Knowledge Management System, Texas University , Schools Of Information,pp,122-134.
- 25-Roberto Cerchione,et,al, (2015),The spread Of Knowledge Management in SMEs: A S Scenario In Evolution,published,,13 July, university Of Naples Federico II,P. le,Tecchio,80.
- 26-Som et al.,(2011), The Implementation of learning organization Elements and their Impacts towards organizational performance amongst NPOS in Singapore, Far East journal of psychology & Business,pp4-7 5, Dec.
- 27-Soliman Fawzy and Spooner Keri.(2000) ,Knowledge management Role of Human Resources Management, Journal of Knowledge management, vol. 4 , No. 4, pp . 337-345.

28-Shaw Michael j. Subramaniam Chanrasekar, Woo Tan Gek and Welge Michael E.(2001), Knowledge Management and data mining for Marketing, Decision Support System, vol,31 ,pp 127-137.

29-Tsai, Ming – Tien & Meishih, Chia.(2004), The Impact Of Marketing Knowledge among Managers On Marketing Capabilities and Business Performance, International , Journal of Management, Vol.21 , No 4 , December , pp. 524-530.

30-Wild,R., Griggs, .K, & Downing, T,(2002), A framework for e-learning as a tool for knowledge management industrial management + Data system, pp, 37.

### **C - Websites:-**

1. Andersen, Andersen,(2002), what is knowledge management?, Available at:{<http://www.arches.uga.edu/--justinc/whatis-2.htm>}.(2002).
2. Jordan, Gary & Segelod, Esbjorn, "Software Innovativeness: Outcomes of project Performance, Knowledge Enhancement, and External Linkages , R&D Management, vol.36,No.2,pp.127-141,(2006)
3. Kennett, Pamela A, Key Tasks in Healthcare Marketing , Assessing Importance and Current Level of Knowledge ,JHSA, Spring,pp.414-424,(2005).
4. [www.vodafone.com.eg](http://www.vodafone.com.eg).
5. [www.orang.com.eg](http://www.orang.com.eg).
6. [www.etisalat.com.eg](http://www.etisalat.com.eg).

## قائمة الملاحق

١- قرار الجهاز المركزي للتعبة والإحصاء.

٢- قائمة الاستقصاء الخاصة بالدراسة الميدانية.

٣- إفادة المراجعة الإحصائية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية-  
مركز الاستشارات والبحوث والتطوير.

٤- إفادة المراجعة اللغوية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية -  
مركز الاستشارات والبحوث والتطوير.

٥- تقرير الجهاز القومي للاتصالات

٦- مخرجات برنامج spss



## قرار رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

بالتفويض

رقم ( ١٩٤١ ) لسنة ٢٠١٥

في شأن قيام الباحث / حامد فتحى محمد الجمال - المسجل لدرجة الماجستير / بقسم ادارة الاعمال كلية العلوم الادارية فرع الإسكندرية / أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: (أثر إدارة المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية فى شركات الاتصالات المصرية).

رئيس الجهاز

- بعد الإطلاع على القرار الجمهوري رقم (٢٩١٥) لسنة ١٩٦٤ بشأن إنشاء وتنظيم الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (٢٣١) لسنة ١٩٦٨ في شأن إجراء الإحصاءات والتعدادات والاستفتاءات والإستقصاءات
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٣١٤) لسنة ٢٠٠٧ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات
- وعلى كتاب كلية العلوم الإدارية / أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالاسكندرية - الوارد للجهاز في ٢٠١٥/١٢/١٧.

### ق ر ر

- مادة ١: يقوم الباحث / حامد فتحى محمد الجمال - المسجل لدرجة الماجستير / بقسم "ادارة الاعمال" كلية العلوم الادارية فرع الإسكندرية / أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها عاليه.
- مادة ٢: تجري الدراسة على عينة طبقية حجمها (٣٨٤) ثلاثمائة وأربعة وثمانون مشردة من السادة العاملين بالادارة ( العليا - الوسطى - التشغيلية) بشركات الاتصال المصرية (اتصالات - موبينيل - وفودافون) وذلك بمحافظات ( القاهرة - البحيرة - الاسكندرية).
- مادة ٣: تجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة بموجب الاستمارة المعدة لذلك والمعتمدة كل صفة منها بخاتم الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وعدد صفحاتها ست صفحات.
- مادة ٤: تقوم شركات الاتصالات المصرية المستهدفة وتحت إشراف ادارة الامن بكل منها - بتيسير إجراء هذه الدراسة الميدانية - مع مراعاة الضوابط الخاصة بتقييم درجة سرية البيانات والسجلات المتداولة مسبقا بعرفة كل جهة طبقا لما جاء بشعطة الأمن بها.
- مادة ٥: يراعى موافقة مفردات العينة - مع مراعاة سرية البيانات الفردية طبقا لإحكام القانون رقم (٣٥) لسنة ١٩٦٠ والمعدل بالقانون رقم (٢٨) لسنة ١٩٨٢ وعدم استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض أخرى غير أغراض هذه الدراسة.

مادة ٦: يجري العمل الميداني خلال ثمانية أشهر من تاريخ صدور هذا القرار.

مادة ٧: يوافق الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بنسخة من النتائج النهائية لهذه الدراسة.

مادة ٨: ينفذ هذا القرار من تاريخ صدوره.

صدر في: ٢٠١٥/١٢/٢١

٢٠١٥  
٢٠١٥  
مدير عام الإدارة العامة للأمن



بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة

**حضرة المستجيب / المستجيبة المحترمين**

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان ( أثر إدارة المعرفة التسويقية علي الميزة التنافسية بشركات الاتصالات المصرية ) لغرض الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

يرجي التكرم بقراءة عبارات الإستبانة المرفقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من اثر علي صحة النتائج. مثنين جهودكم وشاكرين تعاونكم معنا مع إعطاء المعلومات الدقيقة .  
علما بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

**الباحث**

حامد فتحي الجمال

**إشراف**

أ. د / محمد محمد حجازي

الجزء الأول : يتعلق بالخصائص الديموغرافية

يرجي وضع إشارة ( √ ) في المربع المناسب :

( 1 ) الجنس

أنثي  ذكر

( 2 ) العمر

من 30 إلى أقل من 40  أقل من 30 سنة

من 50 فأكثر  من 40 إلى أقل من 50

( 3 ) المستوي التعليمي

مؤهل فوق المتوسط  مؤهل متوسط

دراسات عليا  مؤهل عالي

( 4 ) أسم الشركة

اتصالات

موبينيل

فودافون

الجزء الثاني :

تتعلق العبارات الآتية بأبعاد ومكونات إدارة المعرفة التسويقية والميزة التنافسية للشركة.

يرجي وضع إشارة (√) أمام العبارة التي تراها مناسبة :

أولا : المتغير المستقل						
أولا: توافر المعرفة التسويقية						
م	العبارة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
1	تشجع الشركة العاملين علي جمع المعارف التسويقية من المصادر الداخلية .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	يتم النظر إلي كل فرد من العاملين لديها علي أنه مصدر للمعرفة التسويقية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	تشجع الشركة كل فرد فيها علي تبني معارف تسويقية جديدة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	تهتم الشركة بعقد اللقاءات الداخلية للحصول علي معارف تسويقية جديدة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	يتم الاستفادة من مقترحات الخبراء والاستشاريين الداخليين بالشركة بخصوص المعرفة التسويقية التي يتم اكتسابها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	يتم جمع وتوافر المعرفة التسويقية عن المنافسين والعملاء والأسواق .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ثانيا : نشر المعرفة التسويقية

بدائل الإجابة					العبارة	م
أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تشجع الشركة عمليات الاتصال والتفاعل بين مختلف الأفراد بشكل يشجع علي نشر المعرفة التسويقية داخل الشركة.	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يدرك الأفراد بأهمية دورهم في عملية نقل المعارف التسويقية لإفادة الشركة في مجالاتها التسويقية.	8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية الحديثة لنقل المعارف التسويقية بين الفروع الرئيسية للشركة .	9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم إصدار نشرات ومطبوعات ودوريات مختلفة لنشر الثقافة التسويقية.	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تشجع الشركة علي عقد المؤتمرات التي تساعد علي نقل المعرفة التسويقية	11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستفيد الشركة من نظم الاستخبارات التسويقية لديها في جمع المعارف التسويقية لدي الشركات المنافسة للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم.	12

ثالثاً : تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية

بدائل الإجابة					العبارة	م
أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تدرك تماماً أن إدارة المعرفة التسويقية لها تأثير ايجابي علي أداء الشركة.	13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد إدارة المعرفة التسويقية علي الاستجابة للمتغيرات المتعلقة بالتسويق.	14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد إدارة المعرفة التسويقية علي استغلال الفرص المتاحة لتسويق وبيع المنتج .	15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساهم إدارة المعرفة التسويقية في عقد دورات تدريبية لتزويد العاملين بالمهارات والمعارف التسويقية	16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تشجع إدارة المعرفة التسويقية العاملين علي استخدام المعارف التسويقية في تحسين عمليات المنتج طبقا لطلب العملاء.	17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تمتلك إدارة المعرفة التسويقية الرؤية المستقبلية للتعامل مع المنافسين والأسواق.	18

رابعاً : المتغير التابع : جودة المنتج

بدائل الإجابة					العبارة	م
أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد إدارة المعرفة التسويقية في تحسين جودة المنتج بما يتوافق مع حاجات ورغبات العملاء.	19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد إدارة المعرفة التسويقية في تقليل تكلفة المنتج .	20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتيح إدارة المعرفة التسويقية سهولة الوصول إلي العملاء وتقديم منتج متميز لهم.	21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد إدارة المعرفة التسويقية علي خلق منتج جديد ومتميز للعملاء.	22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد إدارة المعرفة التسويقية في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتج المقدم للعملاء.	23
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد إدارة المعرفة التسويقية علي أعداد إستراتيجية تحسب جودة المنتج.	24

خامسا : الإبداع والتطوير

بدائل الإجابة					العبارة	م
أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (١)		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد إدارة المعرفة التسويقية علي زيادة فرص التطوير للشركة.	25
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد إدارة المعرفة التسويقية علي سرعة تطوير منتج جديد للعملاء.	26
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد إدارة المعرفة التسويقية كيفية الانتقال من الأساليب القديمة إلي الأساليب الحديثة لتطوير المنتج.	27
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعمل إدارة المعرفة التسويقية علي تبني المواهب الشابة لدي الشركة للاستفادة من إبداعاتهم .	28
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعمل إدارة المعرفة التسويقية للاستفادة من المواهب الضمنية لدي الاستشاريين في الشركة	29
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقيم إدارة المعرفة التسويقية مسابقات براءات الاختراع الجديدة لدي الشركة للاستفادة منها في تطوير المنتج.	30

## سادسا : اتخاذ القرارات

بدائل الإجابة					العبارة	م
أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد إدارة المعرفة التسويقية في تحديد المشكلة التي تحتاج إلي قرار بشكل واضح مما يمكن من اتخاذ القرار السليم.	31
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستخدم إدارة المعرفة التسويقية أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار.	32
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحرص إدارة المعرفة التسويقية علي الحصول علي كافة المعلومات لاتخاذ القرار لضمان فاعليته.	33
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحرص إدارة المعرفة التسويقية علي مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرارات.	34
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم إدارة المعرفة التسويقية باحتياجات العملاء عند اتخاذ القرار.	35
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقوم إدارة المعرفة التسويقية بمتابعة القرارات التي أصدرت لمعرفة أهميتها للشركة في مجال التسويق.	36



سابعا : الحصة السوقية

بدائل الإجابة					العبارة	م
أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد إدارة المعرفة التسويقية علي رفع كفاءة توزيع المنتج للشركة.	37
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساهم إدارة المعرفة التسويقية علي زيادة الحصة السوقية للشركة.	38
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساهم إدارة المعرفة التسويقية علي زيادة السيطرة علي الأسواق في المستقبل	39
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساهم إدارة المعرفة التسويقية في دقة التنبؤ بالطلب علي منتج الشركة مستقبلا.	40
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساهم إدارة المعرفة التسويقية عن طريق خطط جديدة في زيادة الاستحواذ والسيطرة علي الأسواق.	41
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد رقابة من إدارة المعرفة التسويقية للحفاظ علي الحصة السوقية الحالية وزيادة الحصة المستقبلية.	42

## إفادة

### المراجعة الإحصائية

تليفون: ٠١٢٢٦١٩٠٨٣٧

الاسم: حامد فتحي محمد جمال

تاريخ التسجيل: ٢٠١٥/٢/١٧

الدرجة العلمية: ماجستير

المشرف: أ.د/ محمد حافظ حجازي

القسم العلمي: إدارة أعمال

عنوان البحث:

"أثر إدارة المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات المصرية"

الرأي: إن التحليل الإحصائي المتبع مناسب وجيد.

دون أدنى مسئولية على المركز، مع التأكيد على الحق الأصلي للسيد الأستاذ الدكتور المشرف أو لجنة المناقشة والحكم في إبداء أي ملاحظات علمية على البحث.

ويقع على الباحث مسئولية تصحيح الأخطاء التي تمت ملاحظتها، والتبنيه على الباحث بتعديلها.

أ.د. أسامة حنفي محمود حسن

مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

١ شارع أكاديمية السادات - مدخل المعادي الأول - كورنيش النيل - المعادي - القاهرة - ج.م.ع.

ص.ب: ٢٢٢٢ المعادي تليفاكس: ٠٠٢٠٢٢٣٥٨٢٧٢٧ تلكس: 93315 sams un بريد إلكتروني: crdc@sadatacademy.edu.eg

## إفادة

### المراجعة اللغوية

الاسم: حامد فتحي محمد جمال  
الدرجة العلمية: ماجستير  
القسم العلمي: إدارة أعمال  
عنوان البحث:  
تليفون: ٠١٢٢٦١٩٠٨٣٧  
تاريخ التسجيل: ٢٠١٥/٢/١٧  
المشرف: أ.د/ محمد محمد حافظ حجازي

"أثر إدارة المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات المصرية"

الرأي: إن اللغة العربية للبحث مناسبة وجيدة.

دون أدنى مسؤولية على المركز، مع التأكيد على الحق الأصلي للسيد الأستاذ الدكتور المشرف أو لجنة المناقشة والحكم في إبداء أي ملاحظات علمية على البحث.

ويقع على الباحث مسؤولية تصحيح الأخطاء التي تمت ملاحظتها، والتنبيه على الباحث بتعديلها.

أ.د. أسامة حنفي محمود حسن

د. أسامة حنفي محمود حسن  
٢٠١٦/١٥/١٧

مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

إشارة أكاديمية السادات - مدخل المعادي الأول - كورنيش النيل - المعادي - القاهرة - ج.م.ع.

ص.ب: ٢٢٢٢ المعادي تليفاكس: ٠٠٢٠٢٢٣٥٨٢٧٢٧ - تلسكس: 93315 sams un بريد إلكتروني: crdc@sadatacademy.edu.eg

## Mohannad El-Megharbel

**From:**  
**Sent:**  
**To:**  
**Subject:**

Mohannad El-Megharbel  
Sunday, March 13, 2016 3:28 PM  
'hamed991963@yahoo.com'  
الرد على خطابكم الوارد إلينا بتاريخ 7/3/2016

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أحمد

بالإشارة إلى خطابكم الخاص بتسهيل مأمورية الدراسة الخاصة بك، يرجى التكرم بالعلم بأن إجابة الأسئلة الواردة في الخطاب كالتالي:

1. بخصوص الحصة السوقية في شركات التليفون المحمول:

ديسمبر 2014	ديسمبر 2015	
22,050,369	22,235,865	اتصالات
33,669,030	33,055,555	أورانج (موبينيل)
34,111,117	38,575,658	فودافون

2. بخصوص عدد العاملين في شركات التليفون المحمول (حتى عام 2010):

- i. اتصالات 2300
- ii. موبينيل 3400
- iii. فودافون 4400

Best regards,

**Mohannad**

The information contained in this e-mail and in any file transmitted with it, is confidential and may be privileged for the sole use of the designated addressee. Any unauthorized dissemination or copying of this e-mail or its attachments, and any use or disclosure of any information contained in them, is strictly prohibited and may be illegal. If you are not the designated addressee, please notify the sender immediately by e-mail or by telephone and delete this e-mail and any file transmitted with it from your system.

We make every effort to keep our network free from viruses and take no responsibility for any computer virus which might be transferred by way of this e-mail.

Thank you.

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	350	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	350	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.576	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	3.93	.828	350
X2	3.90	.885	350
X3	3.97	.558	350
X4	3.99	.949	350
X5	3.90	.663	350
X6	4.07	.641	350

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.76	6.789	2.606	6

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	350	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	350	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.602	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X7	3.49	1.132	350
X8	3.72	.788	350
X9	4.31	.703	350
X10	3.93	1.048	350
X11	4.27	.785	350
X12	3.82	.839	350

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.54	9.659	3.108	6

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	350	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	350	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X13	4.00	1.231	350
X14	3.76	1.165	350
X15	3.62	1.030	350
X16	3.45	1.103	350
X17	3.41	.891	350
X18	3.56	1.223	350

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.80	30.048	5.482	6

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	350	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	350	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	18



**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X1	3.93	.828	350
X2	3.90	.885	350
X3	3.97	.558	350
X4	3.99	.949	350
X5	3.90	.663	350
X6	4.07	.641	350
X7	3.49	1.132	350
X8	3.72	.788	350
X9	4.31	.703	350
X10	3.93	1.048	350
X11	4.27	.785	350
X12	3.82	.839	350
X13	4.00	1.231	350
X14	3.76	1.165	350
X15	3.62	1.030	350
X16	3.45	1.103	350
X17	3.41	.891	350
X18	3.56	1.223	350

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
69.10	56.495	7.516	18

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	350	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	350	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.86	1.223	350
Y2	3.63	1.216	350
Y3	3.66	1.090	350
Y4	3.62	1.097	350
Y5	3.83	1.175	350
Y6	3.72	1.144	350

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.31	30.473	5.520	6

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	350	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	350	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y7	3.93	.980	350
Y8	3.72	1.181	350
Y9	3.89	.845	350
Y10	3.55	1.036	350
Y11	3.76	1.007	350
Y12	3.73	1.048	350

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.59	19.922	4.463	6

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	350	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	350	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y13	3.97	1.001	350
Y14	3.89	1.093	350
Y15	3.90	.923	350
Y16	3.93	1.013	350
Y17	4.07	.944	350
Y18	3.93	1.015	350

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.70	17.971	4.239	6

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	350	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	350	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y19	3.97	1.217	350
Y20	4.03	1.130	350
Y21	4.10	1.027	350
Y22	4.03	.851	350
Y23	4.21	.961	350
Y24	3.93	1.016	350

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24.27	25.323	5.032	6

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	350	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	350	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	24

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.86	1.223	350
Y2	3.63	1.216	350
Y3	3.66	1.090	350
Y4	3.62	1.097	350
Y5	3.83	1.175	350
Y6	3.72	1.144	350
Y7	3.93	.980	350
Y8	3.72	1.181	350
Y9	3.89	.845	350
Y10	3.55	1.036	350

Y11	3.76	1.007	350
Y12	3.73	1.048	350
Y13	3.97	1.001	350
Y14	3.89	1.093	350
Y15	3.90	.923	350
Y16	3.93	1.013	350
Y17	4.07	.944	350
Y18	3.93	1.015	350
Y19	3.97	1.217	350
Y20	4.03	1.130	350
Y21	4.10	1.027	350
Y22	4.03	.851	350
Y23	4.21	.961	350
Y24	3.93	1.016	350

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
92.87	248.086	15.751	24

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	350	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	350	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	42

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	3.93	.828	350
X2	3.90	.885	350
X3	3.97	.558	350
X4	3.99	.949	350
X5	3.90	.663	350
X6	4.07	.641	350
X7	3.49	1.132	350



X8	3.72	.788	350
X9	4.31	.703	350
X10	3.93	1.048	350
X11	4.27	.785	350
X12	3.82	.839	350
X13	4.00	1.231	350
X14	3.76	1.165	350
X15	3.62	1.030	350
X16	3.45	1.103	350
X17	3.41	.891	350
X18	3.56	1.223	350
Y1	3.86	1.223	350
Y2	3.63	1.216	350
Y3	3.66	1.090	350
Y4	3.62	1.097	350
Y5	3.83	1.175	350
Y6	3.72	1.144	350
Y7	3.93	.980	350
Y8	3.72	1.181	350
Y9	3.89	.845	350
Y10	3.55	1.036	350
Y11	3.76	1.007	350
Y12	3.73	1.048	350
Y13	3.97	1.001	350
Y14	3.89	1.093	350

Y15	3.90	.923	350
Y16	3.93	1.013	350
Y17	4.07	.944	350
Y18	3.93	1.015	350
Y19	3.97	1.217	350
Y20	4.03	1.130	350
Y21	4.10	1.027	350
Y22	4.03	.851	350
Y23	4.21	.961	350
Y24	3.93	1.016	350

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
161.97	439.758	20.970	42

## Frequency Table

### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	203	58.0	58.0	58.0
أنثى	147	42.0	42.0	100.0
Total	350	100.0	100.0	

### الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من ٣٠	53	15.1	15.1	15.1
من ٣٠ لأقل من ٤٠	171	48.9	48.9	64.0
من ٤٠ لأقل من ٥٠	91	26.0	26.0	90.0
من ٥٠ فأكثر	35	10.0	10.0	100.0
Total	350	100.0	100.0	

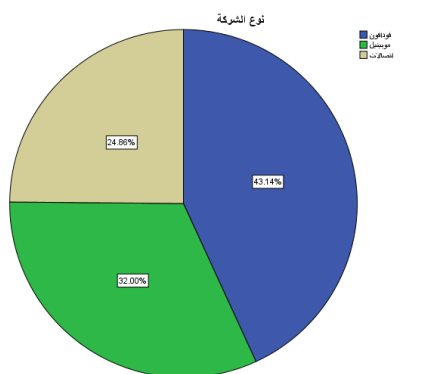
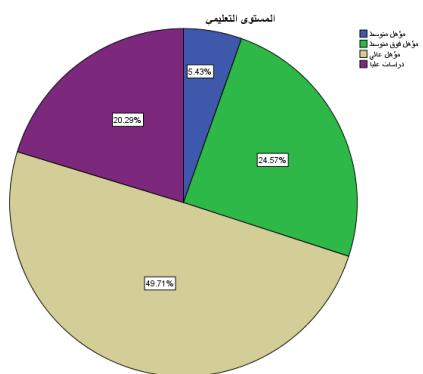
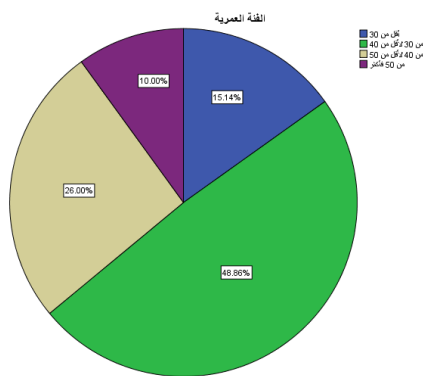
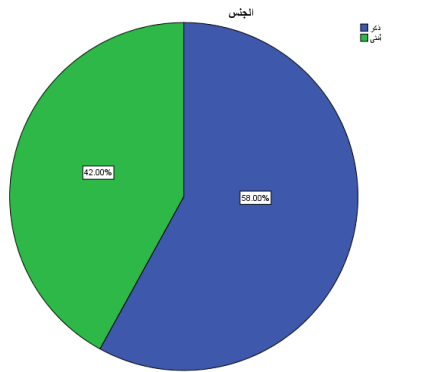
### المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مؤهل متوسط	19	5.4	5.4	5.4
مؤهل فوق متوسط	86	24.6	24.6	30.0
مؤهل عالي	174	49.7	49.7	79.7
دراسات عليا	71	20.3	20.3	100.0
Total	350	100.0	100.0	

نوع الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فودافون	151	43.1	43.1	43.1
موبينيل	112	32.0	32.0	75.1
اتصالات	87	24.9	24.9	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## Pie Chart



## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
X1	350	3.93	.044	.828
X2	350	3.90	.047	.885
X3	350	3.97	.030	.558
X4	350	3.99	.051	.949
X5	350	3.90	.035	.663
X6	350	4.07	.034	.641
X7	350	3.49	.061	1.132
X8	350	3.72	.042	.788
X9	350	4.31	.038	.703
X10	350	3.93	.056	1.048
X11	350	4.27	.042	.785
X12	350	3.82	.045	.839
X13	350	4.00	.066	1.231
X14	350	3.76	.062	1.165
X15	350	3.62	.055	1.030
X16	350	3.45	.059	1.103
X17	350	3.41	.048	.891
X18	350	3.56	.065	1.223
Y1	350	3.86	.065	1.223
Y2	350	3.63	.065	1.216
Y3	350	3.66	.058	1.090

Y4	350	3.62	.059	1.097
Y5	350	3.83	.063	1.175
Y6	350	3.72	.061	1.144
Y7	350	3.93	.052	.980
Y8	350	3.72	.063	1.181
Y9	350	3.89	.045	.845
Y10	350	3.55	.055	1.036
Y11	350	3.76	.054	1.007
Y12	350	3.73	.056	1.048
Y13	350	3.97	.053	1.001
Y14	350	3.89	.058	1.093
Y15	350	3.90	.049	.923
Y16	350	3.93	.054	1.013
Y17	350	4.07	.050	.944
Y18	350	3.93	.054	1.015
Y19	350	3.97	.065	1.217
Y20	350	4.03	.060	1.130
Y21	350	4.10	.055	1.027
Y22	350	4.03	.045	.851
Y23	350	4.21	.051	.961
Y24	350	3.93	.054	1.016
Valid N (listwise)	350			

## Frequencies

### Frequency Table

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	12	3.4	3.4	3.4
	محايد	60	17.1	17.1	20.6
	موافق	205	58.6	58.6	79.1
	موافق بشدة	73	20.9	20.9	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	12	3.4	3.4	3.4
	محايد	120	34.3	34.3	37.7
	موافق	109	31.1	31.1	68.9
	موافق بشدة	109	31.1	31.1	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	60	17.1	17.1	17.1
	موافق	241	68.9	68.9	86.0
	موافق بشدة	49	14.0	14.0	100.0
	Total	350	100.0	100.0	



**X4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	24	6.9	6.9	6.9
محايد	86	24.6	24.6	31.4
موافق	108	30.9	30.9	62.3
موافق بشدة	132	37.7	37.7	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	96	27.4	27.4	27.4
موافق	193	55.1	55.1	82.6
موافق بشدة	61	17.4	17.4	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	61	17.4	17.4	17.4
موافق	205	58.6	58.6	76.0
موافق بشدة	84	24.0	24.0	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	12	3.4	3.4	3.4
لا أوافق	72	20.6	20.6	24.0
محايد	72	20.6	20.6	44.6
موافق	122	34.9	34.9	79.4
موافق بشدة	72	20.6	20.6	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	37	10.6	10.6	10.6
محايد	60	17.1	17.1	27.7
موافق	217	62.0	62.0	89.7
موافق بشدة	36	10.3	10.3	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	49	14.0	14.0	14.0
موافق	145	41.4	41.4	55.4
موافق بشدة	156	44.6	44.6	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	24	6.9	6.9	6.9
لا أوافق	12	3.4	3.4	10.3
محايد	24	6.9	6.9	17.1
موافق	193	55.1	55.1	72.3
موافق بشدة	97	27.7	27.7	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	73	20.9	20.9	20.9
موافق	109	31.1	31.1	52.0
موافق بشدة	168	48.0	48.0	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	25	7.1	7.1	7.1
محايد	85	24.3	24.3	31.4
موافق	168	48.0	48.0	79.4
موافق بشدة	72	20.6	20.6	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	36	10.3	10.3	10.3
محايد	49	14.0	14.0	24.3
موافق	109	31.1	31.1	55.4
موافق بشدة	156	44.6	44.6	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	24	6.9	6.9	6.9
لا أوافق	24	6.9	6.9	13.7
محايد	72	20.6	20.6	34.3
موافق	121	34.6	34.6	68.9
موافق بشدة	109	31.1	31.1	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	24	6.9	6.9	6.9
لا أوافق	12	3.4	3.4	10.3
محايد	97	27.7	27.7	38.0
موافق	157	44.9	44.9	82.9
موافق بشدة	60	17.1	17.1	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	36	10.3	10.3	10.3
لا أوافق	25	7.1	7.1	17.4
محايد	72	20.6	20.6	38.0
موافق	181	51.7	51.7	89.7
موافق بشدة	36	10.3	10.3	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	24	6.9	6.9	6.9
محايد	158	45.1	45.1	52.0
موافق	144	41.1	41.1	93.1
موافق بشدة	24	6.9	6.9	100.0
Total	350	100.0	100.0	

**X18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	36	10.3	10.3	10.3
لا أوافق	24	6.9	6.9	17.1
محايد	84	24.0	24.0	41.1
موافق	120	34.3	34.3	75.4
موافق بشدة	86	24.6	24.6	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	36	10.3	10.3	10.3
محايد	73	20.9	20.9	31.1
موافق	109	31.1	31.1	62.3
موافق بشدة	132	37.7	37.7	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	36	10.3	10.3	10.3
لا أوافق	24	6.9	6.9	17.1
محايد	60	17.1	17.1	34.3
موافق	145	41.4	41.4	75.7
موافق بشدة	85	24.3	24.3	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	12	3.4	3.4	3.4
لا أوافق	60	17.1	17.1	20.6
محايد	36	10.3	10.3	30.9
موافق	170	48.6	48.6	79.4
موافق بشدة	72	20.6	20.6	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	24	6.9	6.9	6.9
لا أوافق	24	6.9	6.9	13.7
محايد	85	24.3	24.3	38.0
موافق	144	41.1	41.1	79.1
موافق بشدة	73	20.9	20.9	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	24	6.9	6.9	6.9
لا أوافق	24	6.9	6.9	13.7
محايد	60	17.1	17.1	30.9
موافق	122	34.9	34.9	65.7
موافق بشدة	120	34.3	34.3	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	24	6.9	6.9	6.9
لا أوافق	13	3.7	3.7	10.6
محايد	109	31.1	31.1	41.7
موافق	96	27.4	27.4	69.1
موافق بشدة	108	30.9	30.9	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	12	3.4	3.4	3.4
محايد	109	31.1	31.1	34.6
موافق	109	31.1	31.1	65.7
موافق بشدة	120	34.3	34.3	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Y8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	13	3.7	3.7	3.7
لا أوافق	60	17.1	17.1	20.9
محايد	48	13.7	13.7	34.6
موافق	120	34.3	34.3	68.9
موافق بشدة	109	31.1	31.1	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Y9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	24	6.9	6.9	6.9
محايد	73	20.9	20.9	27.7
موافق	169	48.3	48.3	76.0
موافق بشدة	84	24.0	24.0	100.0
Total	350	100.0	100.0	



## Y10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	12	3.4	3.4	3.4
لا أوافق	36	10.3	10.3	13.7
محايد	120	34.3	34.3	48.0
موافق	110	31.4	31.4	79.4
موافق بشدة	72	20.6	20.6	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## Y11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	12	3.4	3.4	3.4
لا أوافق	24	6.9	6.9	10.3
محايد	85	24.3	24.3	34.6
موافق	144	41.1	41.1	75.7
موافق بشدة	85	24.3	24.3	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## Y12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	12	3.4	3.4	3.4
لا أوافق	36	10.3	10.3	13.7
محايد	72	20.6	20.6	34.3
موافق	145	41.4	41.4	75.7
موافق بشدة	85	24.3	24.3	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## Y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	12	3.4	3.4	3.4
لا أوافق	24	6.9	6.9	10.3
محايد	37	10.6	10.6	20.9
موافق	168	48.0	48.0	68.9
موافق بشدة	109	31.1	31.1	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## Y14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	12	3.4	3.4	3.4
لا أوافق	36	10.3	10.3	13.7
محايد	49	14.0	14.0	27.7
موافق	133	38.0	38.0	65.7
موافق بشدة	120	34.3	34.3	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## Y15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	24	6.9	6.9	6.9
محايد	96	27.4	27.4	34.3
موافق	121	34.6	34.6	68.9
موافق بشدة	109	31.1	31.1	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## Y16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	48	13.7	13.7	13.7
محايد	48	13.7	13.7	27.4
موافق	134	38.3	38.3	65.7
موافق بشدة	120	34.3	34.3	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## Y17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	36	10.3	10.3	10.3
محايد	36	10.3	10.3	20.6
موافق	145	41.4	41.4	62.0
موافق بشدة	133	38.0	38.0	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## Y18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	48	13.7	13.7	13.7
محايد	48	13.7	13.7	27.4
موافق	133	38.0	38.0	65.4
موافق بشدة	121	34.6	34.6	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## Y19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	36	10.3	10.3	10.3
محايد	48	13.7	13.7	24.0
موافق	121	34.6	34.6	58.6
موافق بشدة	145	41.4	41.4	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## Y20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	24	6.9	6.9	6.9
لا أوافق	12	3.4	3.4	10.3
محايد	37	10.6	10.6	20.9
موافق	132	37.7	37.7	58.6
موافق بشدة	145	41.4	41.4	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## Y21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	48	13.7	13.7	13.7
محايد	24	6.9	6.9	20.6
موافق	122	34.9	34.9	55.4
موافق بشدة	156	44.6	44.6	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Y22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	12	3.4	3.4	3.4
محايد	85	24.3	24.3	27.7
موافق	133	38.0	38.0	65.7
موافق بشدة	120	34.3	34.3	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Y23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	12	3.4	3.4	3.4
لا أوافق	12	3.4	3.4	6.9
محايد	24	6.9	6.9	13.7
موافق	144	41.1	41.1	54.9
موافق بشدة	158	45.1	45.1	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Y24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	12	3.4	3.4	3.4
محايد	122	34.9	34.9	38.3
موافق	84	24.0	24.0	62.3
موافق بشدة	132	37.7	37.7	100.0
Total	350	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=gender age\_category educational\_level company

/ORDER=ANALYSIS.

## Nonparametric Correlations

### Correlations

			توافر المعرفة التسويقية	نشر المعرفة التسويقية	تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية
Spearman's rho	توافر المعرفة التسويقية	Correlation Coefficient	1.000	.505**	.082
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.125
		N	350	350	350
نشر المعرفة التسويقية		Correlation Coefficient	.505**	1.000	.184**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.001
		N	350	350	350
تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية		Correlation Coefficient	.082	.184**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.125	.001	.
		N	350	350	350
إدارة المعرفة التسويقية		Correlation Coefficient	.411**	.493**	.847**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N	350	350	350
الميزة التنافسية		Correlation Coefficient	.278**	.370**	.676**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N	350	350	350

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

## Correlations

			إدارة المعرفة التسويقية	الميزة التنافسية
Spearman's rho	توافر المعرفة التسويقية	Correlation Coefficient	.411**	.278**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	350	350
	نشر المعرفة التسويقية	Correlation Coefficient	.493**	.370**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	350	350
	تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية	Correlation Coefficient	.847**	.676**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	350	350
	إدارة المعرفة التسويقية	Correlation Coefficient	1.000	.626**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	350	350
	الميزة التنافسية	Correlation Coefficient	.626**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	350	350

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

## Correlations

			جودة المنتج	الابداع والتطوير	اتخاذ القرارات	الحصة السوقية
Spearman's rho	جودة المنتج	Correlation Coefficient	1.000	.580**	.589**	.455**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	350	350	350	350
	الابداع والتطوير	Correlation Coefficient	.580**	1.000	.673**	.690**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	350	350	350	350
	اتخاذ القرارات	Correlation Coefficient	.589**	.673**	1.000	.484**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	350	350	350	350
	الحصة السوقية	Correlation Coefficient	.455**	.690**	.484**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	350	350	350	350
	الميزة التنافسية	Correlation Coefficient	.856**	.851**	.751**	.733**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
		N	350	350	350	350
	إدارة المعرفة التسويقية	Correlation Coefficient	.722**	.460**	.458**	.176**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001
		N	350	350	350	350

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



## Correlations

		الميزة التنافسية	إدارة المعرفة التسويقية	
Spearman's rho	جودة المنتج	Correlation Coefficient	.856**	.722**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	350	350
	الابداع والتطوير	Correlation Coefficient	.851**	.460**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	350	350
	اتخاذ القرارات	Correlation Coefficient	.751**	.458**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	350	350
	الحصة السوقية	Correlation Coefficient	.733**	.176**
		Sig. (2-tailed)	.000	.001
		N	350	350
	الميزة التنافسية	Correlation Coefficient	1.000	.626**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	350	350
	إدارة المعرفة التسويقية	Correlation Coefficient	.626**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	350	350

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

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية، نشر المعرفة التسويقية، توافر المعرفة التسويقية <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية المميزة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.681 <sup>a</sup>	.464	.460	.48248

a. Predictors: (Constant), التسويقية المعرفة وتحديث تطبيق, التسويقية المعرفة نشر, التسويقية المعرفة توافر, التسويقية المعرفة

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69.771	3	23.257	99.905	.000 <sup>a</sup>
	Residual	80.545	346	.233		
	Total	150.316	349			

a. Predictors: (Constant), التسويقية المعرفة وتطبيق, التسويقية المعرفة نشر, التسويقية المعرفة توافر

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.281	.273		4.699	.000
	توافر المعرفة التسويقية	-.297-	.067	-.197-	-4.449-	.000
	نشر المعرفة التسويقية	.543	.055	.428	9.877	.000
	تطبيق وتحديث المعرفة التسويقية	.451	.029	.627	15.401	.000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة المعرفة التسويقية <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 <sup>a</sup>	.326	.324	.53959

a. Predictors: (Constant), التسويقية المعرفة إدارة

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.994	1	48.994	168.275	.000 <sup>a</sup>
	Residual	101.322	348	.291		
	Total	150.316	349			

a. Predictors: (Constant), التسويقية المعرفة إدارة

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.425	.267		1.592	.112
	إدارة المعرفة التسويقية	.897	.069	.571	12.972	.000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

## Oneway

### Descriptives

إدارة المعرفة التسويقية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
فودافون	151	3.8363	.41731	.03396	3.7692	3.9034	2.67	5.00
موبينيل	112	3.8418	.41975	.03966	3.7632	3.9204	2.67	5.00
اتصالات	87	3.8391	.42004	.04503	3.7496	3.9286	2.67	5.00
Total	350	3.8387	.41757	.02232	3.7948	3.8826	2.67	5.00

### ANOVA

إدارة المعرفة التسويقية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.002	2	.001	.006	.994
Within Groups	60.852	347	.175		
Total	60.854	349			

## Oneway

### Descriptives

الميزة التنافسية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
فودافون	151	3.8742	.65406	.05323	3.7690	3.9793	1.79	5.00
موبينيل	112	3.8635	.66149	.06250	3.7396	3.9873	1.79	5.00
اتصالات	87	3.8693	.66095	.07086	3.7284	4.0101	1.79	5.00
Total	350	3.8695	.65628	.03508	3.8005	3.9385	1.79	5.00

### ANOVA

الميزة التنافسية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.007	2	.004	.009	.992
Within Groups	150.309	347	.433		
Total	150.316	349			

## Regression

فودافون

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة المعرفة التسويقية <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية المميزة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 <sup>a</sup>	.331	.326	.53693

a. Predictors: (Constant), التسويقية المعرفة إدارة



**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.213	1	21.213	73.580	.000 <sup>a</sup>
	Residual	42.956	149	.288		
	Total	64.168	150			

a. Predictors: (Constant), التسويقية المعرفة إدارة

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.417	.405		1.029	.305
	إدارة المعرفة التسويقية	.901	.105	.575	8.578	.000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

## Regression

موبينيل

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة المعرفة التسويقية <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.566 <sup>a</sup>	.320	.314	.54799

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة المعرفة التسويقية <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

a. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة التسويقية

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.538	1	15.538	51.745	.000 <sup>a</sup>
	Residual	33.032	110	.300		
	Total	48.570	111			

a. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة التسويقية

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.439	.479		.917	.361
	إدارة المعرفة التسويقية	.891	.124	.566	7.193	.000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

## Regression

اتصالات

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة المعرفة التسويقية <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 <sup>a</sup>	.326	.318	.54576

a. Predictors: (Constant), التسويقية المعرفة إدارة

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.253	1	12.253	41.136	.000 <sup>a</sup>
	Residual	25.318	85	.298		
	Total	37.570	86			

a. Predictors: (Constant), التسويقية المعرفة إدارة

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.419	.541		.775	.440
	إدارة المعرفة التسويقية	.899	.140	.571	6.414	.000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة