



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

إستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي : الدور الوسيط للمعرفة

التسويقية

(دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد)

Services Marketing Strategies and Marketing Performance:  
The Mediating Role of Marketing Knowledge  
(A Study on a Sample of Service Institutions in the City of  
Baghdad)

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور :

صديق بلل إبراهيم بلل

إعداد الدارس :

حميد شكر عبد الأمير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ  
عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾﴾

صدق الله العلي العظيم

(سورة التوبة : 128)

# الإهداء

إلى

من نزل فيهما قوله تعالى "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً" إلى روح والدتي رحمها وإلى  
أبي العزيز أطال الله عمره

إلى

من شجعتني وصبرت معي طيلة فترة إنجاز هذا العمل زوجتي العزيزة

إلى

قرة عيني وفلذة كبدي .... أبنائي أعز الناس إلى قلبي .... أخي وأخواتي إلى من علمني معنى الإخاء  
والمحبة زملائي وأصدقائي إلى من أمسك بيدي في دروب المعرفة فأرشدني ورباني علي حب العلم  
والعلماء أساتذتي الأجلاء .....

إلى

كل أحبتي ...

أهدي هذا العمل

الباحث

## الشكر والتقدير

أحمد الله وأشكر فضله ونعمه إذ سهل علينا كل الصعاب ويسر علينا كل عسير ، الحمد لله عدد ما كان وعدد ما يكون على توفيقه لي وله الحمد أن وفقنا لإتمام هذا العمل ، ونستغفره ونتوب إليه ونسأله التوفيق لكل ما يرضيه ويبعدنا عن كل سخطه وصل الله علي سيدنا محمد وعلى آله الطاهرين وأصحابه المنتجبين وسلم تسليماً كثيراً.

أما بعد .... وبإكمال هذا الجهد العلمي المتواضع لا يسعني إلا إن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى ذلك الصرح العظيم الشامخ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا - قسم الدراسات التجارية ولأستاذي الفاضل الدكتور / صديق بلل إبراهيم الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة والذي كان عوناً بما قدمه لي من رعاية علمية وملاحظات كان لها أثر كبير في صقل وإغناء هذا البحث وإنجاز هذا العمل فله مني فائق الشكر وعظيم الامتنان ولا يفوتني ان أتقدم باسمي آيات الشكر والامتنان إلى الدكتور بشارة موسى على المساعدة التي قدمها لي وإلى الدكتور عماد عيسى وكل الأساتذة والعاملين في الكلية التجارية لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . أما في العراق فأتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى الدكتور نعمه شلبية على المساعدة التي قدمها لي كما يطيب لي إن أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى الأساتذة والإخوان والزملاء بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأعضاء لجنة المناقشة الذين قدموا لي يد العون والمساعدة بهدف إثرائها بملاحظاتهم القيمة وإكمال النقص فيها والكمال لله ، فأسأل الله لنا ولهم إن يجعل هذا الجهد في ميزان الحسنات ، وأن تنفعنا بما علمنا ويزيدنا علماً والحمد لله رب العالمين.

الباحث

## مستخلص الدراسة

تسعى المؤسسات بشكل فعال لان تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها ، ولكن لا يتحقق ذلك بشكل يسير بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية ولذا تعاضم إهتمامها وخاصة في الآونة الأخيرة بالاستراتيجيات التسويقية وذلك سعياً لتحسين أدائها وزيادة مقدرتها التنافسية ، تهدف الدراسة الى اختبار تأثير استراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي لمؤسسات الخدمة واختبار الدور الوسيط للمعرفة التسويقية بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي في قطاع الخدمة بالعراق في مدينة بغداد ، واعتمدت الدراسة على نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية وأدبيات الدراسات السابقة في بناء النموذج، والذي تم من خلاله تطوير الفرضيات وتم استخدام المنهج الوصفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات من مجتمعها والمتمثل في عدد من المديرين في مؤسسات الخدمة حيث تم توزيع عدد 212 استبانة تم استرداد 167 منها بنسبة 79% صالحة للتحليل وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS, AMOSV25) لتحليل البيانات واستخدام أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية لاختبار فرضيات الدراسة وكذلك تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفايروناخ وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات ببعدها (إستراتيجية التمييز )على الأداء التسويقي بأبعاده الثلاثة ( المبيعات ، الربحية ، الحصة السوقية ) ، ووجود اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات ببعدها (إستراتيجية التمييز ) على إبعاد المعرفة التسويقية وهي ( معرفة الزبون، معرفة العاملين ، معرفة البيئة ، معرفة العمليات ، معرفة المنافسين ، معرفة المجهزين )، ووجود اثر لإستراتيجية الكلفة الأقل على بعد معرفة المنافسين ، ووجود اثر للمعرفة التسويقية ببعده (معرفة العاملين ) على الأداء التسويقي ببعدي (المبيعات ، الحصة السوقية ) ووجود اثر لمعرفة البيئة على الربحية ووجود اثر لمعرفة العمليات على الحصة السوقية، وأخيراً وجود اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي بتوسط خمسة إبعاد للمعرفة التسويقية وهي (معرفة الزبون، معرفة العاملين ، معرفة البيئة ، معرفة العمليات ، معرفة المجهزين ) ،وأوصت الدراسة متخذة القرار بعدة توصيات كما إن للدراسة تأثيرات نظرية وتطبيقية تم إيضاحها

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات تسويق الخدمات - الأداء التسويقي - المعرفة التسويقية

## Abstract

Institutions actively seek to remain in the market and continue in their field of work, but this is not easily achieved, but they are exposed to intense and strong competition, and therefore their interest, especially in recent times, with increased marketing strategies in an effort to improve their performance and increase their competitiveness, the study aimed to test the impact of services marketing strategies on the marketing performance of service institutions and testing the mediating role of marketing knowledge between service marketing strategies and marketing performance. To achieve the goals of the study A questionnaire was designed to collect data from its community and is represented by a number of managers in the service institutions where a number of 212 questionnaires were distributed, out of which 167 were retrieved, with a response rate of 79% and they were all valid for analysis. Statistical packages program (SPSS, AMOSV25) was used to analyze data, in addition to the path analysis method and the structural equation model to test the study hypotheses, as well as a number of statistical methods were used such as the arithmetic mean, standard deviation and the Alphacronbach test. The results of the study concluded that there is an effect of services marketing strategies dimensions (differentiation strategy) on marketing performance in its three dimensions (sales, profitability, market share), in the service sector in Iraq in the city of Baghdad. The study shows a significant effect of services marketing strategies in its dimension (differentiation strategy) on the dimensions of marketing knowledge, specifically (customer knowledge, employee knowledge, environment knowledge, process knowledge, competitor's knowledge, supplier's knowledge). Moreover, the study revealed a significant of effect of cost leadership strategy on competitors' knowledge, a marketing knowledge dimension (Knowledge of employees) on the marketing performance in two dimensions (sales, market share), and the environment knowledge on profitability , and significant effects were also found for the operations knowledge on the market share. Finally, a mediated effects were shown for the marketing knowledge for most of its dimensions (The customer's knowledge, the workers 'knowledge, the environment's knowledge, the processes' knowledge, the suppliers 'knowledge) on the relationship between services marketing strategies and marketing performance. The study provided decision-

makers with several recommendations. Additionally, the theoretical and practical implications have been explained.

Key words: services marketing strategies - marketing performance - marketing knowledge



## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	العناوين
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص الدراسة
هـ	Abstract
ز	قائمة الموضوعات
ك	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول : مقدمة الدراسة</b>	
1	تمهيد
3	مشكلة الدراسة
7	تساؤلات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
11	التعريفات الإجرائية
13	تنظيم الدراسة
14	الخلاصة
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
15	تمهيد
15	المبحث الأول : استراتيجيات تسويق الخدمات
49	المبحث الثاني : المعرفة التسويقية

95	المبحث الثالث : الأداء التسويقي
119	المبحث الرابع : الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرات
147	الخلاصة

الفصل الثالث : نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

148	تمهيد
148	نظريات الدراسة
165	كيفية الاستفادة من النظريتين في تفسير نموذج الدراسة
168	نموذج الدراسة
168	تطوير فرضيات الدراسة
180	الخلاصة

الفصل الرابع : منهجية الدراسة

181	تمهيد
181	تصميم البحث
181	التأسيس الفلسفي للبحث
182	نوع ومدخل البحث
183	منهجية الدراسة
183	مجتمع وعينة الدراسة
185	مصادر وطرق الحصول على البيانات
186	مقياس الدراسة
186	وصف أداة الدراسة
187	مصادر فقرات الاستبانة
189	فقرات متغيرات الدراسة
199	تقييم أداة الدراسة
200	الأساليب الإحصائية المستخدمة
202	الدراسة المبدئية

203	الخلاصة
الفصل الخامس : تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات	
205	عرض وتحليل البيانات
205	تمهيد
206	تنظيف البيانات
207	الخصائص الأساسية لعينة الدراسة
211	جودة القياس
211	التحليل العاملي الاستكشافي
211	التحليل العاملي الاستكشافي لاستراتيجيات تسويق الخدمات
213	التحليل العاملي الاستكشافي للمعرفة التسويقية
215	التحليل العاملي الاستكشافي للأداء التسويقي
216	التحليل العاملي التوكيدي
219	التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجيات تسويق الخدمات
221	تحليل الاعتمادية والصلاحية لاستراتيجيات تسويق الخدمات
221	التحليل العاملي التوكيدي للمعرفة التسويقية
224	تحليل الاعتمادية والصلاحية للمعرفة التسويقية
225	التحليل العاملي التوكيدي للأداء التسويقي
227	تحليل الاعتمادية والصلاحية للأداء التسويقي
228	نموذج الدراسة المعدل
229	نموذج الدراسة المعدل
231	فرضيات الدراسة المعدلة
234	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
236	تحليل الارتباط
240	اختبار الفرضيات
240	نمذجة المعادلة البنائية

241	اختبار فرضيات الدراسة
257	ملخص اختبار فرضيات الدراسة
الفصل السادس : مناقشة النتائج	
262	تمهيد
263	خلاصة النتائج
264	مناقشة النتائج
265	مستوى إدراك استراتيجيات تسويق الخدمات
265	مستوى إدراك المعرفة التسويقية
266	مستوى إدراك الأداء التسويقي
266	العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي
268	العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية
270	العلاقة بين المعرفة التسويقية والأداء التسويقي
272	الدور الوسيط للمعرفة التسويقية في العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي
282	أثر خصائص المؤسسات المبحوثة علي متغيرات الدراسة
284	مضامين الدراسة
288	محددات الدراسة
289	الدراسات المستقبلية
289	ملخص الدراسة
290	المراجع والمصادر
323	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	المصادر الداخلية: تخلق داخل المنظمة بفعاليات بحث رسمية.	(2/2/1)
72	المصادر الخارجية: الحصول عليها من خارج المنظمة، بشرائها	(2/2/2)
103	آراء عدد من الباحثين حول مؤشرات قياس الأداء التسويقي	( 3/1/3)
151	الاستعمالات المختلفة لمدلول الموارد	(3/4 )
184	عدد ونسبة الاستبيانات الموزعة بالنسبة لكل قطاع	( 4/5 )
185	مقياس ليكرت الخماسي المتدرج	( 4/6 )
187	تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسات	(4/7 )
189	البيانات الخاصة بالمدراء (البيانات الشخصية)	( 4/9 )
190	إستراتيجية قيادة التكلفة	(4/10)
191	إستراتيجية التمييز	(4/11)
191	استراتيجية التركيز	(4/12)
192	معرفة العاملين	(4/13)
193	معرفة الزبون	(4/14)
193	معرفة المنافسين	(4/15)
194	معرفة البيئة	(4/16)
195	معرفة المجهزون	(4/17)
195	معرفة الخدمة	(4/18)
196	معرفة العمليات	(4/19)
197	المبيعات	(4/20)
197	الحصة السوقية	(4/21)
198	الربحية	(4/22)
198	المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي من خلالها تم قياس متغيرات الدراسة	(4/23)
203	معامل ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة المبدئية (حجم العينة 64)	(4/24)
207	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(5/25)

209	تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسات	(5/26)
210	البيانات الشخصية	(5/27)
212	التحليل ألعاملي الاستكشافي استراتيجيات تسويق الخدمات (حجم العينة167)	(5/28)
213	التحليل ألعاملي الاستكشافي المعرفة التسويقية (حجم العينة167)	(5/29)
215	التحليل ألعاملي الاستكشافي الأداء التسويقي (حجم العينة167)	(5/30)
218	مقاييس او معايير صلاحية جودة التحليل ألعامليألتوكيدي	(5/31)
220	مؤشرات جودة المطابقة لإستراتيجيات تسويق الخدمات	(5/32)
221	تحليل الاعتمادية والصلاحية لاستراتيجيات تسويق الخدمات	(5/33)
223	مؤشرات جودة المطابقة	(5/34)
224	تحليل الاعتمادية والصلاحية للمعرفة التسويقية	(5/35)
226	مؤشرات جودة المطابقة	(5/36)
227	تحليل الاعتمادية والصلاحية للأداء التسويقي	(5/37)
231	الفروض المعدلة	(5/38)
235	الأحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة	(5/39)
236	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(5/40)
242	مؤشرات جودة النموذج لاستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي	(5/41)
243	قيم تحليل المسارمن استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي	(5/42)
244	مؤشرات جودة النموذج لاستراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية	(5/43)
245	قيم تحليل المساربين استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية	(5/44)
246	مؤشراتجودة النموذج المعرفة التسويقية والأداء التسويقي	(5/45)
247	قيم تحليل المسار من المعرفة التسويقية والأداء التسويقي	(5/46)
249	قيم تحليل المساربين معرفة المجهزين واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي	(5/47)
250	الكشف عن الأثر غير المباشر (معرفة المجهزين)	(5/48)
250	مستوي الدلالة للعلاقات غير المباشرة (التوسط)	(5/49)

251	قيم تحليل المسار بين معرفة الزبون واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي	(5/50)
252	العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي (الزبون)	(5/51)
252	مستوي الدلالة للعلاقات غير المباشرة (التوسط)	(5/52)
253	قيم تحليل المسار بين معرفة المنافسين واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي	(5/53)
254	نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط (المنافسين)	(5/54)
254	مستوي الدلالة للعلاقات غير المباشرة (التوسط) .	(5/55)
255	قيم تحليل المسار بين معرفة البيئة واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي	(5/56)
256	نتائج اختبار المتغير الوسيط (البيئة)	(5/57)
257	ملخص دعم الفروض	(5/58)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
24	نموذج إجراءات إعداد أو وضع الإستراتيجية التسويقية	(2/1/1)
50	التدرج المنطقي للمعرفة .	(2/2/2)
55	الأنموذج المختصر لمدلول المعرفة التسويقية	(2/2/3)
69	كلا النوعين من المعرفة التسويقية بالشكل	(2/2/4)
71	المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية على وفق وجهة نظر الفيلسوف (Polanyi)	(2/2/5)
75	غرفة القرارات الجماعية	(2/2/6)
76	خريطة المعرفة	(2/2/7)
81	النظرة الشمولية للمعرفة التسويقية	(2/2/8)
98	المراحل الثلاثة(المبيعات والحصة السوقية والربحية )	(2/3/9)
101	نموذج الأداء المتفوق	(2/3/10)
113	انخفاض الحصة السوقية	(2/3/11)
138	الدراسات السابقة الخاصة بالفجوة الاولى	(2/4/12 )
139	الدراسات السابقة الخاصة بالفجوة الثانية	(2/4/13)
141	الدراسات السابقة الخاصة بالفجوة الثالثة	(2/4/14)
142	الدراسات السابقة الخاصة بالفجوة الرابعة	(2/4/15)
156	الخصائص التي تتمتع بها الموارد غير المنظورة (كفاءات، معارف)	(3/2/16)
157	خمس خطوات أساسية لتجسيد نظرية الموارد	(3/2/17)
161	العلاقة بين الموارد، القدرات والكفاءات	(3/2/18)
168	نموذج الدراسة	(3/19)
170	اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي	شكل رقم (4/20)
173	اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على المعرفة التسويقية	شكل رقم (4/21)
175	أثر المعرفة التسويقية على الأداء التسويقي	شكل رقم (4/22)



180	أثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي (المبيعات ، الحصة السوقية ، الارباح) عبر متغير المعرفة التسويقية	شكل رقم (4/23)
219	التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجيات تسويق الخدمات	(5/23)
222	التحليل العاملي التوكيدي للمعرفة التسويقية	(5/24)
225	التحليل العاملي التوكيدي للاداء التسويقي	(5/25)
228	نموذج الدراسة المعدل	(5/26)
230	نموذج الدراسة ( المعدل )	(5/27)
241	العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي	(5/28)
243	العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية	(5/29)
246	العلاقة بين المعرفة التسويقية والأداء التسويقي	(5/30)
248	العلاقة بين معرفة المجهزين واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي	(5/31)
251	العلاقة بين معرفة الزبون واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي	(5/32)
253	العلاقة بين معرفة المنافسين واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي	(5/33)
255	العلاقة بين معرفة البيئة واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي	(5/34)

# الفصل الاول

## مقدمة الدراسة

ويشتمل على الاتي :

## مقدمة الدراسة

### تمهيد:

تواجه المؤسسات في هذا العصر الكثير من التحديات البيئية الناتجة عن التغيرات المتسارعة مما يحتم عليها تخطيط استراتيجياتها التسويقية بما يتناسب مع هذه التغيرات لتقليل اثارها السلبية لتتمكن من تحقيق اهدافها في البقاء والنمو والاستمرار من خلال التكيف والتاقلم مع بيئتها ، وتتمثل ابرز هذه التحديات في المنافسة الشديدة والانفتاح العالمي على الاسواق بالاضافة الى ثورة الاتصالات والتقدم التكنولوجي الهائل وسرعة تقادم المنتجات وتحرير التجارة بالاضافة الى ما يعرف بالاقتصاد المعرفي ، وهذا يتطلب تبني مفهوم حديث يعتمد على المعرفة لتحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف لبناء استراتيجية تسويقية فعالة ومرنة تستطيع ان تحقق ميزات تنافسية ، بالاضافة الى تطوير هذه الاستراتيجيات باستمرار حتى يتم تجنب التهديدات البيئية (النسور ، 2012 : 114-122)

وتعد المؤسسات الخدمية العراقية واحدة من مؤسسات الدول النامية التي تواجه العديد من التغيرات في البيئة التي تعمل فيها والتي تتميز بالمنافسة الشديدة، الأمر الذي يؤثر علي مكانتها التنافسية،بالاضافة الى ان المؤسسات الخدمية العراقية تعاني من عدم تحديد ووضوح الأهداف ، وإرتباط الإدارة بمراكز القوى التي تؤثر في القرارات الإدارية، اضافة الى عدم تحديد الواجبات بوضوح وعدم تحديد السلطات والمسؤوليات وعدم إستعداد الأفراد للالتزام بنظام محدد وضعف القيادات وأعمالها على العلاقات الشخصية، عدم وجود تنظيم إداري ملزم وعدم وضع اعتبار لعنصري الكفاءة والخبرة في كثير من الحالات ، وعدم الأهتمام بمشاكل الأفراد داخل العمل وعدم دراسة النتائج والأعتماد على التعليمات وتنفيذ القوانين (عليان، 2012 : 26 )

ان المؤسسات العراقية يتطلب منها تطبيق ثقافة استراتيجيات تسويق الخدمات كونها واحدة من المتغيرات التي تؤثر على الأداء التسويقي ، وذلك لانها تؤثر في كيفية تفكير وعمل الادارة ، اذ تركز أولاً على معرفة حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين ، وثانياً استخدام هذه المعرفة لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم (Slater&Never,2003: 25) ،

كما ويعد قطاع الخدمات من اهم القطاعات التي تشكل محورا مهما في تسريع النمو الاقتصادي باعتباره من ابرز مصادر الدخل القومي ، وحتى تستفيد مؤسساتنا من استراتيجيات تسويق الخدمات المتوفرة لديهم

والتي تستند على معرفة تسويقية مما يجعل المؤسسة قادرة على التنافس لذلك اهتمت هذه الدراسة بإختبار عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد للتطبيق عليها نسبة لاهمية هذا القطاع .

## مشكلة الدراسة :

على الرغم من كثرة ما كتب حول الاستراتيجيات التسويقية في الأدبيات العربية والغربية ووجود نماذج متعددة تنطلق من منظورات مختلفة إلا أنه لا يوجد حتى الآن نموذج يحظى بقبول جمهور الباحثين يتضمن الأبعاد المتعددة للمفهوم خاصة في المؤسسات الخدمية ، ومن جانب آخر لم يعد كافياً أن تؤدي المؤسسات أعمالها بالطرق التقليدية لان الاستمرار بذلك يؤدي إلى فشلها في كثير من الاحيان، لذا فإن استراتيجيات التسويق تعد أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الادارة التسويقية المعاصرة للمؤسسات التي تبغي النجاح والفوز وهي اداة لمواجهة التحديات والتغير السريع في بيئتها( حمزة ، 2015 : 2 ) ، كما لا زالت الكثير من المؤسسات في معزل عن المعرفة التسويقية باعتبارها مصدر القوة للمؤسسة وهي السلاح التنافسي المهم في الوقت الحاضر والمستقبل، فعلى المؤسسات ان تسخر كافة امكاناتها في سبيل امتلاكها، لكونها العمود الفقري لكل مواردها وهو المورد الذي لاينضب (طالب و الجنابي،2009: 54)، وان المعرفة التسويقية تعد الفرصة الحقيقية لتطوير الاداء التسويقي (ابو غنيم ، 2007 : 42) .

فقد قامت هذه الدراسة باختيار خمسة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد وهي التعليم المتمثل بالجامعات الاهلية وكذلك المصارف الاهلية ومؤسسات الصيرفة والتحويلات المالية الاهلية ومؤسسات السفر والسياحة الاهلية والفنادق الاهلية والمختلطة ، وذلك لما يشهده التعليم العالي والبحث العلمي في السنوات الأخيرة من تدهور واضح وعلى كافة الأصعدة مما أدى الى خروج الجامعات العراقية من مؤسسات التصنيف العالمي ، ويظهر ذلك جليا في الجامعات الاهلية ، اذ تمثل الكليات والجامعات الاهلية الحلقة الأضعف في التعليم العالي على عكس ما هو معروف عنها في العالم . اما المصارف الاهلية لم تبلغ في مستوى خدماتها المقدمة للمواطن مفهوم المصارف وإنما عملت على شكل محال صيرفة . وتحولت الفنادق الكبرى في بغداد مثل فندق الشيراتون والميريديان التي كانت تعج بالنزلاء إلى فنادق للأشباح ، حيث أصبحت تعاني من البطالة ، وسط غياب اي دعم للسياحة الفندقية .

اما مؤسسات الصرافة بالعراق فتعد الاكبر في المنطقة، بل الاكبر في العديد من المؤسسات الموجودة في دول العالم اذ بلغ عددها اكثر 2000 شركة مما يعكس أهمية هذه الشركات ودورها وطبيعة الواقع الاقتصادي في البلد واي خلل يحصل يؤدي عكس المطلوب ، وبسبب التطور الاقتصادي الحديث والمنافسة الشديدة بين مؤسسات السفر والسياحة يتوجب على المؤسسات استخدام اساليب تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات وبالأخص الانترنت، وعلى الرغم من ذلك الا اننا نجد ان شركات السياحة والسفر في العراق لازالت تفتقر الى المعرفة الجيدة وتطبيقاتها واهميتها في تطوير الاداء ومن خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة تم التوصل الى مجموعة من الفجوات البحثية التي سيتم دراستها وسدها في هذه الدراسة ، فبالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات تسويق الخدمات ، ورغم اهمية استراتيجيات بورتير التنافسية وابعادها ( قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز ) والتي تعد من الاستراتيجيات التسويقية المعروفة والتي اثبتت فاعليتها ونجاح الكثير من المؤسسات التي قامت بتطبيقها ، نجد ان عدد من هذه الدراسات تناولت الاستراتيجيات التسويقية بابعاد مختلفة ، كما في دراسة الكعبي ، 2016 التي تناولت (خدمة ، تسعير ، توزيع ، ترويج ، عمليات ، افراد ، دليل مادي) ودراسة نظيف ، 2017 التي تناولت (استراتيجية المنتج ، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع ، استراتيجية الترويج) ، ودراسة مسالمة ، 2017 التي تناولت (البريد العادي المباشر، الإعلان ذو الاستجابة المباشرة،التسويق بالهاتف، الانترنت، الكتالوجات ، رجال البيع )، وعبد الرزاق ، 2018 الذي تناول ( البيع الشخصي ،الاعلانات ، ترويج المبيعات ، الدعاية ( النشر ) ، الاعم ، العرض عند نقطة الشراء ، رعاية الاحداث ، العلاقات العامة ، التسويق المباشر ) ، وحبیب ، 2018 و اللامي ، 2018 اللذان تناولوا(الاعلان ، العلاقات العامة ، البيع الشخصي ، ترويج المبيعات ، التسويق المباشر )، و (اللامی ، 2017) الذي تناول (ستراتيجية الترويج ، دورة حياة المنتج ، الاهداف الترويجية ، خصائص المنتج ، خصائص السوق ، الموارد المالية) و Qureshi,et al 2017، الذي تناول (بحوث التسويق، والتسعير، وتطوير المنتجات، وإدارة وسائل الاتصال والترويج) و Gregory,2017 الذي تناول (كفاءة التوزيع ،كفاءة الترويج) و Ebitu,2016 الذي تناول (جودة المنتج،الاتصالات التسويقية،العلاقات التسويقية) و Mutlu & Sürer,2016 الذي تناول (الاضطراب التكنولوجي) و Jin,2017 الذي تناول (علاقات التوجيه والتوجيه بين المشاريع) عليه فان هذه الدراسة تركز على اختيار استراتيجيات بورتير التنافسية وابعادها (قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز) لانها استراتيجيات عامة، وهي المسؤولة عن الموائمة بين المعرفة المتمثلة بخبرة المؤسسة وبين مواردها وذلك لتحقيق اداء تسويقي، وهذا ما اكدته دراسة ( حمزة ، تهاني الرشيد ، 2015 ) حيث توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية بين استراتيجيات بورتير والاداء بوجود المعرفة ، وكذلك فان الدراسة الحالية تتناول الاداء التسويقي للمؤسسات بابعاد (المبيعات ، الحصة

السوقية ، الربحية ) وهي الابعاد التي اجمع عليها العديد من الكتاب والباحثين باعتبارها هي التي تستخدم للخدمات والمنتجات على حد سواء ومن الباحثين (Holy,1990:170),(Dolyawighi,1984:171). وقد تناولت العديد من الدراسات الاداء التسويقي الا انها ركزت دراستها كمتغير واحد بدون ابعاد كما في دراسة كما في دراسة الكعبي ، 2016 و مسالمة ، 2017 و اللامي ، 2018 و حبيب ، 2018 و Jin,2017 . كما ان هناك بعض الدراسات التي تناولت الاداء التسويقي بابعاد مختلفة مثل دراسة نظيف ، 2017 حيث تناولت (المقياس المالي، وسلوك المستهلك، والتنافسية ) ودراسة Qureshi,et al, 2017 (مبتكرة،استباقية، تتحين الفرص ،تحمل المخاطر،تركز على العملاء ) . وهناك بعض الدراسات التي تناولت بعد او اكثر من ابعاد الاداء التسويقي الخاص بدراستنا مثل دراسة Mutlu & Sürer,2016(ربحية الشركة ، موقف التكلفة، والعائد على الاستثمار، وكذلك على الأثر من خلال تعزيز أداء علاقة العملاء، اداء المنتج ، المبيعات )

وعليه تهدف هذه الدراسة لسد الفجوة من خلال دراسة استراتيجيات تسويق الخدمات وربطه بالاداء التسويقي حيث أنه من النادر وجود دراسات مشابهة في الدول النامية وفي العراق بصفة خاصة كبيئة محلية تربط بين المتغيرات بشكل مباشر

وايضا بجانب دراسة العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات بابعدها ( قيادة الكلفة ، التميز ، التركيز) والاداء التسويقي بابعده (المبيعات ، الحصة السوقية ، الربحية) نجد ان هنالك القليل من الدراسات تناولت متغيرات وسيطة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي حسب الاطلاع على الدارسات السابقة وخاصة المحلية . فان الدراسة الحالية تتناول المعرفة التسويقية كمتغير وسيط لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع ، ودراسة مدى تأثيرها على هذه العلاقة . وتم اعتماد الوسيط لدعم كل من نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية له، فان رواد نظرية الموارد ركزوا على الموارد غير الملموسة وخاصة المعارف نظرا لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الاساسي للميزة التنافسية، وان هذه المعارف يتم توظيفها من قبل المؤسسة لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية(منصوري،منصوري، 2012: 2) اي ان توسط المعرفة يؤدي الى تصميم وتنفيذ استراتيجيات تمكن المؤسسة من تحقيق اداء عالي .

وكذلك ترى نظرية القدرات الديناميكية ايضا أن تحقيق الاداء التسويقي العالي يتم من خلال الاستراتيجيات عند الاستخدام الجيد للموارد ومن اهم الموارد هي المعرفة ، وذلك لان تجسيد الاستراتيجية يتطلب معرفة كفاءة وفعالة وبالتالي تحقيق اداء تسويقي عالي ، وعليه فان توسط المعرفة يؤدي الى تجسيد الاستراتيجيات وهذا التجسيد يمكن المؤسسة من تحقيق اداء عالي .

وهذا ما توصلت اليه العديد من الدراسات منها (دراسة على،2016) و(دراسة عبد الفرغ ، 2016) و(حمزة ، 2015) و(دراسة صابون 2017 ) و(دراسة ، نعمة و جاسم ، 2017 ) و(دراسة الديراوي ، 2018 ) و(Mutlu & Sürer,2016) و(دراسة ، 2017 ، Martin, et al )

ويلاحظ ان معظم الدراسات تناولت الاستراتيجيات التسويقية في بيئات وثقافات مختلفة فمنها من اجري في دول متقدمة كدراسة (Martin, et al 2017, Jin,2017, Qureshi ،Mutlu & Sürer,2016, Gregory ,2017, Ebitu 2016, Long et al 2016,Sulistyo, Siyamtinah, Porto et al 2017 , Man,2017 , Chong ,2016, ) ومنها من اجري في دول نامية كما في دراسة (دراسة عبد الفرغ ، 2016) و( حمزة ، 2015) و(دراسة صابون 2017 ) و(دراسة ، نعمة و جاسم ، 2017 ) و(دراسة الديراوي ، 2018 ) ( بلال ، 2016 )، (المعموري ، 2018)،(عبدالامير ، 2017)،(مسالطة ، 2017)،(نظيف،2016) ، عليه سوف تهدف الدراسة الى دراسة استراتيجيات تسويق الخدمات في العراق كبيئة محلية .

وركزت عدد من الدراسات التي تناولت الاستراتيجيات التسويقية للخدمات بصفة عامة على دراسة المؤسسات الانتاجية والصناعية ، بإعتقاد ان تلك المؤسسات لها الافضلية على جميع القطاعات الاخرى كما في دراسة ( بلال ، 2016، المعموري ، 2018،عبدالامير ، 2017،مسالطة ، 2017،نظيف، 2017، علي ، 2016 ، نعمة و جاسم ، 2017 ) و(، 2017، Gregory ,2017, Qureshi ,2017, Jin,2017, Long et al 2016,Sulistyo, Siyamtinah, 2016,Chong ,Man,2017

Porto et al 2017) حيث أهملت الدراسات جانب الشركات والمؤسسات الخدمية والتي تمثل دعامة حقيقية للاقتصاد الوطني فهي تقوم بدور فعال في التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال تقديم الخدمات وتنويعها وتحقيق الاهداف الانمائية وخلق فرص العمل ، مما جعلها تكتسب مكانة كبيرة تستحق الوقوف عليها ودراستها . عليه سوف تقوم هذه الدراسة بالتركيز على المؤسسات الخدمية



بناء على ما تقدم من فجوات وبالرغم من اهمية الموضوع وبعد مراجعة الدراسات السابقة فانه من النادر وجود دراسة تتناول موضوع استراتيجيات تسويقي الخدمات واثرها على الاداء التسويقي والدور الوسيط للمعرفة التسويقية ، مما يجعله مبرر او سبب كافي لسد هذه الفجوات عليه تتمثل مشكلة الدراسة في دراسة الدور الوسيط للمعرفة التسويقية في العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي

### تساؤلات الدراسة :

يمكن حصر تساؤلات الدراسة في الاتي : -

- 1-ما هو مستوى تطبيق استراتيجيات تسويق الخدمات بالمؤسسات الخدمية العراقية
- 2-ما هو مستوى الاداء التسويقي في المؤسسات الخدمية العراقية
- 3-ما هو مستوى وجود المعرفة التسويقية بالمؤسسات الخدمية العراقية
- 4-هل تؤثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي
- 5-هل تؤثر استراتيجيات تسويق الخدمات على المعرفة التسويقية
- 6-هل تؤثر المعرفة التسويقية على الاداء التسويقي
- 7-هل المعرفة التسويقية تتوسط العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي
- 8-هل تتأثر متغيرات الدراسة (استراتيجيات تسويق الخدمات ، الاداء التسويقي ، المعرفة التسويقية ) بناءً على خصائص المؤسسات المبحوثة والبيانات الشخصية للمبحوثين .

## اهداف الدراسة :

- الغرض من الدراسة هو إختبار العلاقة بين استراتيجيات تسويق خدمات والاداء التسويقي واثر المعرفة التسويقية على هذه العلاقة ، لذا فان هذه الدراسة تسعى الى تحقيق الاهداف الاتية :
- 1-توضيح مستوى تطبيق استراتيجيات تسويق الخدمات بالمؤسسات الخدمية العراقية
  - 2-بيان مستوى الأداء التسويقي بالمؤسسات الخدمية العراقية
  - 3-بيان مستوى وجود المعرفة التسويقية بالمؤسسات الخدمية العراقية
  - 4-دراسة تأثير استراتيجيات تسويق الخدمات ( قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز ) على الاداء التسويقي ( المبيعات ، الربحية ، الحصة السوقية )
  - 5-اختبار أثاراستراتيجيات تسويق الخدمات على المعرفة التسويقية (معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المنافسين ، معرفة البيئة ، معرفة المجهزين ، معرفة الخدمة ، معرفة العمليات )
  - 6-معرفة اثارالمعرفة التسويقية على الاداء التسويقي
  - 7-توضيح اثر المعرفة التسويقية في العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويق
  - 8-معرفة مدى تأثير خصائص المؤسسات المبحوثة والبيانات الشخصية للمبحوثين على متغيرات الدراسة (استراتيجيات تسويق الخدمات ، الاداء التسويقي ، المعرفة التسويقية ).

## اهمية الدراسة

### اولا : الاهمية النظرية :

من المؤمل أن تقدم إضافة جديدة، وخاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في إستنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها ويتضح في الآتي:

1-المساهمة في سد الفجوة البحثية التي أغفلتها الدراسات السابقة التي تناولت دراسة أبعاد استراتيجيات تسويق الخدمات ( قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز ) خاصة في المؤسسات الخدمية العراقية

2-يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة خاصة في المؤسسات الخدمية العراقية في بيان أهمية الاداء التسويقي

3-يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة خاصة بالمؤسسات الخدمية العراقية بمستوى وجود المعرفة التسويقية

4-المساهمة في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة بمدى تأثير استراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي بالمؤسسات الخدمية العراقية

5-المساهمة في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة بمدى تأثير استراتيجيات تسويق الخدمات على المعرفة التسويقية بالمؤسسات الخدمية العراقية

6-المساهمة في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة بمدى تأثير المعرفة التسويقية على الاداء التسويقي بالمؤسسات الخدمية العراقية

7-المساهمة من خلال الدراسة في إختبار أثر المعرفة التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي بالمؤسسات الخدمية العراقية ، إذ تعد هذه الإضافة جديدة للمعرفة

8-المساهمة في تغطية الفجوة العلمية التي أغفلتها الدراسات السابقة في كيفية تأثير خصائص المؤسسات المبحوثة والبيانات الشخصية للمبحوثين على متغيرات الدراسة

9-المساهمة في إثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال إختبار مفاهيم البحث ومتغيراته، والمنهجية المتبعة والبيئة التي تمت فيها الدراسة وسعي الدراسة لإختبار نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية (اذ تتفق هاتان النظريتان بان المعرفة في المؤسسات هي من الموارد المهمة وغير الملموسة وان تفعيل هذا المورد يكمن في استثماره في تجسيد استراتيجيات المؤسسة والذي يقود الى

تحقيق اداء متميز ) والذي تم بناء نموذج الدراسة عليهما ومعرفة مدى قدرة هذه النظريتان على تفسيره .  
لذا من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة.

### ثانياً : الأهمية العملية

تكمن أهمية الدراسة لمتخذي القرارات بالإدارات العليا للمؤسسات الخدمية العراقية في تعريفهم بأهمية استراتيجيات تسويق الخدمات كتوجه في تحقيق الأداء المتميز، وأن بيئة الأعمال اليوم تتسم بعدد من التغيرات البيئية التي تؤثر على المؤسسات، وذلك نتيجة للتحويلات التي أنتجتها متغيرات متعددة في عالم سريع التحرك، تحتاج من المديرين القدرة والكفاءة في الإستجابة بشكل اسهل اسرع مع البيئة التنافسية خاصة في مجال تقديم الخدمات

1-المساهمة في معرفة أبعاد استراتيجيات تسويق الخدمات كتوجه إستراتيجي وكيفية ممارسته من منظور تطبيقي كلفوي ( تقديم الخدمات بتكلفة اقل من المنافسين ) وأيضاً من منظور تمايزي ( تقديم خدمات تختلف عن المنافسين ) وكذلك من منظور تركيزي (التخصص في خدمة معينة من السوق الكلي وليس كامل السوق ) في تلك المؤسسات وماذا سيستفاد منها.

2-المساهمة في معرفة ابعاد الاداء التسويقي كميزة تنافسية ومستوى اهميتها بأبعاد ( المبيعات ، الحصة السوقية ، الربحية ) في تلك المؤسسات.

3-المساهمة في معرفة أبعاد المعرفة التسويقية كقدرات تنافسية ومستوى وجودها بأبعاد (معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المجهزين ، معرفة المنافسين ، معرفة الخدمة ، معرفة البيئة ، معرفة العمليات ) في تلك المؤسسات.

4-المساهمة فيما سوف تصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرقه من مقترحات وتوصيات متعلقة باستراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي وامكانية الإستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي للمؤسسات الخدمية العراقية.

5-يمكن أن توجه الدراسة أنظار المديرين وصانعي القرار الى أهمية المعرفة التسويقية في تقوية العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي ، وحتى تستطيع المؤسسات الخدمية الأهتمام به كمؤشر داخلي يقود الي تحسين وتصحيح العلاقات.

## التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة :

استراتيجيات تسويق الخدمات: هي المسار الذي يوجه المؤسسة الى اهدافها المنشودة من خلال خلق ميزة تنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف ( طمليه ، 2012).

استراتيجية قيادة الكلفة : هي الاستراتيجية التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها من خلال انتاج خدمة باقل تكلفة ( فرج ، 2012)

استراتيجية التمايز: هي الاستراتيجية التي تحقق أداء أفضل عن بقية المنافسين من خلال تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين ( الكبيسي ، داود ، 2015 ).

استراتيجية التركيز : وهي التخصص في خدمة معينة من السوق الكلي وليس كامل السوق وذلك على افتراض اساسي وهو اماكنية خدمة سوق مستهدف ضيق بشكل اكثر فاعلية وكفاءة ( البكري ، 2010 : 8 )

المعرفة التسويقية: وهي كل المعارف التي تهتم بالعلاقات التسويقية لا سيما معرفة الاسواق والزبائن والمنافسين والاستراتيجية التسويقية (جلاب و العبادي،2010:668)

معرفة الزبون :هي جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن لادراك احتياجاتهم وتوقعاتهم من اجل بناء علاقة قوية معهم (Dobney ,2008:1)

معرفة العاملين :هي معرفة العاملين عن المجهزين ، والزبائن ، والمنتجات والاسواق ، والعمليات والمؤسسات واهداف وتاريخ المؤسسة التي يعملون بها ، وهذه المعرفة تحقق للمؤسسات احراز الاداء الخارجي المتفوق، احراز الاداء العملي الداخلي الكفاء، توسيع جودة حياة كل عضو فرد في المؤسسة من خلال المعرفة التي اكتسبها افرادها (الخفاجي، 2014)

معرفة المنافسين: هي القدرة على تجميع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بخدمات وسياسات ومزايا المنافسين والمعرفة بالبيئة التنافسية بشكل عام (الصميدعي،:2010 : 61)

معرفة البيئة : بأنها كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه اعمالها وتؤثر على القدرة التسويقية للمؤسسة ومدى فاعلية الادارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق كما انها تتضمن عناصر دفع للمنظمة او عناصر تعطيل واعاقا لمسيرتها (التركستاني ، 2012 : 1-13)

معرفة المجهزين : وهي معرفة الافراد والمؤسسات الذين يقومون بتزويد المنظمة بمستلزمات أعمالها من مواد وتجهيزات وغير ذلك (الصميدعي، 2010: 245 )

معرفة الخدمة : هي المعرفة بخصوص الاداء الفني والمواصفات للسلع والخدمات المقترحة والحالية، وهذا يتضمن معرفة خصائص ومواصفات المنتجات لتجنب أية ادعاءات خاطئة ( الطائي ، 2008 : 154 )

معرفة العمليات : وهي قيام المنظمة بمناقلة المعرفة الى الزبون او تحويلها اليه لمساعدته في اتخاذ القرارات كما تحول المعرفة الى العاملين من عملياتهم المختلفة ، فضلا عن قيامها بتحويل المعرفة بين العاملين انفسهم ومن العاملين الى المنظمة على هيئة سياسات واجراءات وقواعد وادلة ... الخ وتسعى المؤسسات الى مناقلة معرفة المجهزين الى المؤسسة وبالعكس (النقشبندي ، 2015:106 )

الاداء التسويقي: قدرة وقابلية المؤسسة على استغلال الموارد والاستجابة للتغيرات البيئية والتأقلم مع البيئة الخارجية ، فضلاً عن تحقيق اهداف المؤسسة (الشمري، 2010: 36)

المبيعات : وهي ما يقدم من منتجات (سلع وخدمات) من قبل المنتجين والبائعين الى المشتري بعد نجاح عملية البيع بين الطرفين والتي تمثل عملية تبادل المنافع بين البائع والمشتري بعد دفع قيمة ما يباع من قبل المشتري الى البائع وعن قناعة تامة بين الطرفين ( السامرائي والعبدي ، 2011 )

الربحية: وهي ما تحصل عليه المؤسسة من خلال بيعها للسلع والخدمات خلال مدة زمنية محددة (Gitman, 2000: 238 )

الحصة السوقية: تمثل المقياس الافضل لقياس الاداء التسويقي للمؤسسات والتي يتعرف عن طريقها على ربحية المؤسسة وقدرتها على تحقيق اهدافها وهي مؤشراً قوياً للتدفق النقدي والربحي (Moghaddam&Foronghi,2012: 19).

## تنظيم الدراسة :

تتكون هذه الدراسة من ستة فصول دراسية :الفصل الاول (مقدمة الدراسة) : يتناول المقدمة، المشكلة، تساؤلات الدراسة، الأهداف، الأهمية والتعريفات الاجرائية. الفصل الثاني (الإطار النظري) يشتمل: تعريف المتغيرات نظريا والدراسات السابقة. الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل نموذج ونظريات الدراسة، وايضا تحديد المتغيرات والفرضيات وتطويرها. الفصل الرابع يستعرض المنهجية وادوات الدراسة بالاضافة الى الاساليب الاحصائية المستخدمة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وحدودها. اما الفصل الخامس ويشمل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات ، ثم الفصل السادس يستعرض مناقشة النتائج وتقديم التوصيات والاثراء النظري والتطبيقي للدراسة ومحددات الدراسة والدراسات المستقبلية

## الخلاصة :

في هذا الفصل من الدراسة، تم تناول المقدمة العامة للدراسة، وتوضيح المشكلة وصياغة التساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة، كما تم توضيح الأهمية النظرية والعملية للدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة. اما الفصل الثاني من هذه الدراسة سيتم فيه عرض الإطار النظري ويشتمل على مفاهيم متغيرات الدراسة والدراسات السابقة والمتغيرات التحكمية، وتم تقسيمه الي اربعة مباحث على النحو التالي، المبحث الاول وهو استراتيجيات تسويق الخدمات مفهومها وأهميتها، أهدافها ومكوناتها. اما المبحث الثاني فيشمل المعرفة التسويقية مفهومها، أهميتها، أهدافها، أنواعها وابعادها ، والمبحث الثالث فيشمل الاداء التسويقي تعريفه، أهميته، أهدافه، وابعاده المختلفة، والمبحث الرابع يشتمل على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعليق عليها



## الفصل الثاني

### الإطار النظري لإستراتيجيات التسويق والدراسات السابقة

#### تمهيد :

يتناول هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري وأدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة والذي قسمت الي أربعة مباحث بحيث يشتمل المبحث الأول : استراتيجيات تسويق الخدمات مفهومها وأهميتها، أهدافها، ومكوناتها وابعادها. اما المبحث الثاني يستعرض المعرفة التسويقية تعريفها، أهميتها، أهدافها، وابعادها المختلفة ، والمبحث الثالث يحتوي الأداء التسويقي تعريفه، أهميته، أهدافه، وابعاده المختلفة ، والمبحث الرابع يشتمل على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعليق عليها .

#### المبحث الأول

#### إستراتيجية تسويق الخدمة

#### تمهيد:

احتل موضوع الخيار الاستراتيجي أهمية كبرى كاحد المجالات الرئيسية للادارة الاستراتيجية بوصفه واحد من اهم المفاهيم المعاصرة ، والذي حظي باهتمام الباحثين والكتاب وعلماء الاستراتيجية كونه يتعلق بطريقة اداء المؤسسة الحالي ، وما ترغب الوصول اليه في المستقبل من أهداف واي الاستراتيجيات تختار لبلوغ هذه الاهداف ، ونجد ان امام المؤسسات عدد لا نهائي من البدائل الاستراتيجية ، فكل مؤسسة يمكنها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات ، تتلاءم مع رسالتها وأغراضها ، واهدافها، ومن جانب اخر تتلائم مع العديد من المتغيرات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية، الامر الذي حتم على المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها ان تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم إستراتيجية عامة على مستوى المؤسسة واستراتيجية تسويقية فعالة على مستوى النشاط التسويقي قادرة على التعامل مع كل هذه التغيرات ومواجهة المنافسة العالمية الجديدة ، وان الاستراتيجيات التسويقية تجعل المنظمة أكثر قدرة على

مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين والمستهلكين للوصول إلى قيمة أكبر للزبائن ( نظيف ، 2016 : 85)

#### اولا : الاستراتيجية :

وجدت الاستراتيجية منذ وجدت المنافسة، والمنافسة ظهرت في ازمان غابرة وبعيدة عندما كان الانسان يتنافس مع الآخرين لغرض البقاء والاستمرار، وكل واحد منهما يعتمد طريقة او اسلوب لكي يقتنص الفرصة او الهدف المنشود من الآخرين ، وفي عصرنا الحاضر حصلت هناك تطورات واجتهادات فكرية وبخاصة خلال القرن الماضي الذي شهد تحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة انعكست على الكثير من المفاهيم الادارية والتسويقية التي كانت سائدة ( البكري ، 2008 : 28 ).

الإستراتيجية بشكل عام منظور تقليدي يعكس القوى والمهام العسكرية وهو مصطلح استخدم في المجال العسكري، ويشير إلى العمق السوقي للعمليات العسكرية ( Robert, 1996: 3 )، وقد زاد الاهتمام بالاستراتيجية من قبل القائمين على ممارسة العمليات الإدارية لذلك انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال إدارة الأعمال (النسور ، 2012: 105 ) و ( المغربي ، 2017 : 5).

وبسبب تعدد واختلاف الخلفيات الفكرية والنظرية للباحثين في تعريف الاستراتيجية تعددت مفاهيمها ، فقد عرفها كل من (توماس وهيلين، 1990 : 147) بأنها وسيلة تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة وهي تختلف عن الخطط الأخرى في أنها شاملة وموحدة وهي أيضاً إجراءات مستمرة لخلق فلسفة إدارية للمنظمات وليست مجرد وثيقة ، واتفق معه ( قاشان ، 1991: 7 ) اذ عد الاستراتيجية خطة موحدة وشاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق اهداف المنظمة الاساسية ، وايدهم ( Daft, 2001 : 37 ) اذ عرفها بأنها خطة تتفاعل مع البيئة التنافسية لإنجاز أهداف المنظمات ، وهذا ما أكدته (علي ، 2016 : 25) على انها تخطيط وتعديل الجهود لتحقيق الهدف ، وهذا ما أشار اليه ( Robson, 1997 : 4 ) بأنها نمط أو خطة لتوحيد أهداف المنظمات الرئيسية والسياسات وسياق الأعمال وبالتالي تؤدي إلى تماسك الجميع ، وأكد ( Evans, 1993: 119 ) ان الاستراتيجية تمثل الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة تطوير قدراتها المطلوبة لبلوغ الميزة التنافسية .وبنفس المضمون تم تعريف الاستراتيجية من قبل

Gregory ( 2004: 9 ) بانها العمليات المتضمنة التحليل ،القرارات،الافعال،والتي تاخذها ادارة المنظمة على عاتقها لخلق وابقاء المزايا التنافسية . وايدهم (النسور، 2012 : 109) بانها عملية تتوقع المنظمة من خلالها الحصول على تغيرات يمكن ان تؤثر على مكانتها التنافسية في المستقبل ، وهذا ما

اشار اليه (المغربي ، 2017: 12) بأنها هي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين بينما عد Boyd &walker ( 43 :2000,) الاستراتيجية على انها النماذج الاساسية لتخطيط الاهداف ، الموارد ،العاملين،وبما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق، المنافسون والعوامل البيئية الاخرى المحيطة بها . وتأخذ الاستراتيجية ثلاث مستويات اذ يتفق أغلب كتاب الإدارة الاستراتيجية أمثال (توماس وهيلين، 1990 : 147) ، (Kotler, 1997 : 86-94) ، (الدوري، 2003 :31)و ( النصور ، 2012 : 113)و ( طمليه ، 2012 : 31) و ( المغربي ، 201 : 25) في تحديد ثلاثة مستويات للاستراتيجية وهي : اولاً: الاستراتيجية على مستوى المنظمة ، وهي تتعلق بالمنظمة ككل وتحدد اتجاهاتها مع البيئة الخارجية ثانياً : الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ، وتظهر في الشركات متعددة الاغراض او المنظمات التي تسيطر على عدد من الشركات الاصغر . ثالثاً : الاستراتيجية على المستوى الوظيفي ، وتتعلق بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظائف الانتاج والتسويق والتمويل وغيرها .

#### ثانياً :-الخدمة

بالنسبة للخدمة فقد اكد كل من ( العلاق ، الطائي 2007: 49-63) و(حميدي ، 2015 :32) بتفوق قطاع الخدمات على بقية القطاعات الأخرى من حيث عدد العاملين والمساهمة في الناتج الاجمالي، وغيرها، وأصبح للخدمات اهتمام بالغ في دول العالم قاطبة، خاصة في الدول المتقدمة وقد عرفها( الضمور ، 2004 : 17) بأنها نشاط او مجموعة من الانشطة التي تتمتع بطبيعة غير ملموسة الى حد قريب أو بعيد، والتي تتم عادة من خلال عملية التفاعل بين العميل وموظفي المؤسسة وأشار( Balfet ,2001: 21 ) على أنها أداء يبين قدرات شخص أو مجموعة من الأشخاص يمكنهم استغلال التكنولوجيا من أجل تلبية حاجات يستعملها الفرد، واتفق كل من و( عبدات سليمة ، 2012 : 9) و( دعبول ، ايوب ، 2013 : 25) و ( الكعبي ، 2016 :20) ان الخدمة نشاط أو انجاز منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون ، وعرّفها ( الكعبي ، 2016 :20-22 ) على أنها منتج غير ملموس، يحقق منفعة مباشرة للمستهلك كنتيجة لأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد والأشياء بينما أشار(الحداد ، 1999 : 48) بأنها عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج حيث يتم من خلال شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى

العميل أو المستفيد ، وعدها (العلاق ، 2007 : 36 ) بأنها النشاطات الغير الملموسة التي تحقق منفعة للزبون أو العميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج وتقديم خدمة معينة لا يتطلب استعمال سلعة مادية وحدد ( كوتلر وارمسترونج ، 2007 : 480 ) ثلاثة مستويات للخدمة هي جوهر الخدمة ، ومستوى الخدمة الفعلية ، ومستوى دعم الخدمة .

وتتماز الخدمات بعدة خصائص هي: (سويدان ، حداد ، 2009 : 229-230 )

( الضمور والعلاق ، 2013 : 15) و ( حميدي ، 2015 : 31) و( الكعبي ، 2016 : 21-22)

1-اللاملموسية: بمعنى ليس لها وجود مادي وتتلائم فيها عمليتي الإنتاج والاستهلاك في وقت واحد ، أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها (العلاق ، 2007 : 36 )

2-التلازمية ( عدم الانفصال ): تعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها والشخص الذي يقدمها سواء كان أشخاص أمالات ويترتب على هذه الخاصية ضرورة إسهام المستفيد من انتاجها.(الضمور ، 2008 : 20)

3- فناء الخدمة :أن الخدمة تقنى عند استعمالها وبذلك يتعذر تخزينها فالخدمة اذا لم يتم بيعها خلال مدة زمنية تعد خسارة وفرصة لا تعوض

4-صعوبة تنميط الخدمة (العلاق ، 2007 : 36). يصعب على مقدم الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام.

5-اشتراك المستهلك في عملية الخدمة : يقوم المستهلك بدور أساسي في تسويق وانتاج الخدمات .

6-تقلب جودة الخدمة : تقلب وتغيير جودة الخدمة المقدمة لارتباط ذلك بصعوبة تنميط الخدمة، وللعوامل الأخرى السابقة مجتمعة.

7-عدم الحصول على ملكية الخدمة: ( الضمور ، 2008 : 20) وذلك لأن المستهلك له فقط الحق

باستعمال خدمة معينة دون أن يمتلكها واطاف ( العلاق ، الطائي ، 2007 : 45) خاصية اخرى هي تذبذب الطلب ، فيتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار

#### استراتيجيات التسويق :

استراتيجية التسويق هي الطريقة التي من خلالها يتم الوصول الى الاهداف التسويقية على الامد القصير والطويل و( النور ، 2014 : 112 ) ، بينما اشار ( Baron ,1995:37 ) بانها نمط متناغم من الافعال التي تتخذ في بيئة السوق لخلق القيمة وتحسين الاداء ، بينما عرفها ( صالح ، باني ، 2013 : 83 ) بانها خطة المنظمة للوصول الى زيادة المبيعات والوصول الى ميزات تنافسية من خلال مصادرها

المحدودة وعبرتشخيص السوق المستهدف والبرنامج التسويقي الخاص به ، واطاف ايضا ان استراتيجية التسويق المناسبة للمؤسسة تعتمد على عدة عوامل منها أهداف المؤسسة استراتيجياتها، زبائنها المستهدفين ، المرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين ، الحالة الاقتصادية (صالح،باني، :2013: 83)

اما التعاريف المتعلقة باستراتيجية التسويق الخاصة بالخدمات فقد عرفها (Kotler, 1997:466) بأنها تحديد المنظمة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلاً من التنافس في كل مكان ، واتفق معه كل من (عبيدات، 1997: 9) و(الديوجي، 1999 : 378) اذ عرفا استراتيجية تسويق الخدمات بانها مصطلح يستخدم لوصف برنامج المشروع ككل في اختيار تقسيم سوقي معين والعمل على إشباع هذا التقسيم ، فاستراتيجية تسويق الخدمات هي خطة المشروع للوصول إلى المستهلك

وعرفتها ( عواد ، 2011 : 44) بأنها الخطة التي يتم تصميمها وتفصيل دقيق لطريقة الدخول الى السوق الجديد وطريقة جذب العملاء وأكدت ( طمليه ، 2012 : 40) الى ان استراتيجية التسويق هي المسار الذي يوجه المنظمة الى اهدافها المنشودة من خلال خلق ميزة تنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف في تعريف اشمل واكثر بعداً والذي يتفق معه الباحث ، ان استراتيجية تسويق الخدمات هي تطوير لرؤى المنظمة حول الاسواق التي تهتم بها ووضع الاهداف وتطويرها واعداد البرامج التسويقية بها يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف و ( البكري ، 2012 : 72 )

المزايا المتحققة من استراتيجية التسويق

يمكن ان تحقق المنظمة عدد من المزايا بأعمادها استراتيجية التسويق وتتأثر تلك المزايا بما يخص المؤسسة ككل اوفي نشاطها التسويقي بشكل خاص، وهذه المزايا تتمثل بالآتي ( Cravens&Piercy : 29, 2006 ) :

- تتيح المجال امام ادارة المؤسسة لتحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المتحقق في الاداء بين الاقسام المختلفة في المؤسسة

- تعد أداة رئيسية لإدارة المؤسسة في تحديد توجهاتها بشكل دقيق للتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية - يمكن اعتبارها تعبير عن نظرة بعيدة الامد لما يمكن أن يحصل في بيئة الاعمال التي تعمل بها المؤسسة - زيادة المجال وبشكل فعال أمام ادارة المؤسسة في اعداد اهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها مع السوق .

- مواجهة المنافسين وذلك لان التسويق يعد النشاط الأبرز من بين أنشطة المؤسسة لكونه ذا علاقة بالبيئة الخارجية واحتكاكاً مع المنافسين .

- نجاح الاستراتيجية في التنفيذ يعطي مؤشر واضح لدقة التخطيط الاستراتيجي المعتمد في ذلك

- الوصول الى اداء تسويقي عالي( صالح ، باني ، 2013 : 83 ) .

وذكرت( عواد ، 2011 : 44 ) عدة خصائص للاستراتيجية التسويقية منها اولاً: الانتاج في ظل وجود نظام تسويقي استراتيجي يضبط بطلب السوق ،ثانياً: ابداع وتغيير مستمر في المؤسسات للسلع والخدمات ، ثالثاً: وسيلة التمييز التنافسي ، رابعاً : التكامل والترابط مع جميع وظائف المنظمة ، خامساً : توقع ردود فعل المنافسين والاحباط ضدها ، سادساً : التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية ، سابعاً : تنمية اكبر البدائل للوصول الى مهمة المنشأة واهدافها الرئيسية ، ثامناً : النظرة الشمولية للمتغيرات التي تتم التعامل معها ، تاسعاً: المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة ، عاشراً: الحاجة الى قدر كبير من المعلومات اغلبها خارج نطاق المؤسسة ، احد عشر توفير التغذية المرتدة بالمعلومات .

وذكر كل من( النصور ، 2012 : 113) و ( علي ، 2016 : 21-22) ان الاستراتيجية التسويقية تساهم في تحقيق مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة ، فهي تحقق مناخاً فاعلاً في ادارة عملية التغيير ، التنسيق والتكامل مع الاستراتيجية التشغيلية في المنظمة ،تساعد على توحيد الجهود من خلال التنسيق بين مكونات المزيج التسويقي ، العمل على غلق المنافذ الاستراتيجية في وجه المنافسين ، تقديم سلع او خدمات مرغوبة من قبل الزبائن ، تحديد السعر ، ومستوى الجودة ، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من الزبون والمنظمة ، تحديد وسائل واساليب الاتصال المختلفة للوصول الى الزبون المرغوب ، جعل السلعة او الخدمة متوافرة في الاماكن التي يتوقع الزبون ان يجدها دورها الهام في عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة (Jain, 2000: 27) ، بينما اشارت ( عواد ، 2011 : 48 ) الى مساهمات اخرى لاستراتيجية التسويق كمساعدة المؤسسة على التعرف على البيئة، كشف الفرص والقيود والتهديدات ، تحقيق التوازن بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها ،مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل ، تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق وبين أنشطة وعمليات المؤسسة، تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق .

اما العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية والمستويات التنظيمية كما اشار اليها ( علي ، 2016 : 28-32) فعلى مستوى الادارة العليا ( المؤسسة ) تهتم الاستراتيجية التسويقية بالتوجه نحو الزبون وفق الامكانيات المتاحة ،وعلى مستوى وحدات الاعمال تهتم الاستراتيجية التسويقية بالابعاد الملازمة وبما يحقق الميزة

التنافسية ، وعلى مستوى الوظائف ( الاقسام ) تهتم الاستراتيجية التسويقية بتشكيل مجموعة الابعاد التسويقية الملائمة التي تسهم بتحقيق مركز مميز في ذهن الزبون ، وعلى المستوى التشغيلي ( الشعب الفرعية لادارة التسويق ) تهتم استراتيجية التسويق بجوانب اكثر تركيزا وتخصصا كدراسة المنتج وسلوك الزبون

### اعداد استراتيجية تسويق الخدمة :

اشارت ( طلميه ، 2012 : 40 ) و ( المغربي ، 2017 : 25 ) الى ان عملية اعداد الاستراتيجية التسويقية تمر بخمس مراحل اساسية هي ( التحليل الاستراتيجي، تجزئة السوق واختيار السوق المستهدف ، صياغة استراتيجية التسويق ، تنفيذ استراتيجية التسويق ، الرقابة والتقييم لاستراتيجية التسويق )

### أ-التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة : ( نصيرة ، 2011 : 12-21)

يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية (البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة والمتمثلة بالهيكل التنظيمي ،والثقافة التنظيمية ،و الموارد الإستراتيجية للمؤسسة ، و القيادة ) ،ويستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة ، لاكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية للمؤسسة ( البيئة الخارجيةبأنها تمثل الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، و تتعامل معه لإنجاز خطط و برامج العمل و لتحقيق أهدافها . و تشمل العملاء،و مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها،والمنافسين،و جماعات التأثير،أو الضغط. ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات عن البيئة ،و استكشاف التهديدات و الفرص الموجودة في البيئة ثم العمل على تحليلها بشكل جيد.

وبعد دراسة المؤسسة لبيئتها الخارجية و الداخلية ،و تحديد الفرص و التهديدات المتواجدة في بيئتها و كذا نقاط القوة و الضعف لديها. ،نقوم بالتشخيص كتحليل ( SWOT ) ويكون في الغالب شاملا يحدد النقاط الأساسية للتحليلين الداخلي والخارجي، ثم المواجهة بينهما لتحديد الرهانات الكبرى المطروحة بإيجاد و اقتراح مجموعة من البدائل الإستراتيجية واختيار ما يناسب وضعيتها و إمكانياتها

**ب-تحديد الأهداف :** تعتبر عملية تحديد الأهداف من النقاط الرئيسية في بناء الإستراتيجية التسويقية حيث تساعد على ترجمة الأهداف العامة للمؤسسة إلى أهداف واقعية ملموسة تساعد بنسبة معينة في تحقيق هذه الأهداف العامة، خاصة إذا ترجمت إلى قيم رقمية ونسب واضحة بأجال مضبوطة، وكانت هذه

الأهداف تعبر عن وضعيات قابلة للتجسيد دون خلط ، وإهم ما في صياغة الأهداف ضرورتها للتأكد من انها منسجمة مع التحليل – التشخيص الذي تم إنجازه من قبل ، ويجب عند تحديد الأهداف التنبه الى ملاحظات هامة منها ( رضا الزبون ، الحصة السوقية ، مردودية المبيعات ، الارباح ) وإن هذه الأهداف يجب أن تكون :مرتبة ، وكمية ، وواقعية ومتناسقة

### ج-تجزئة السوق واختيار السوق المستهدف

**تجزئة الأسواق :** يصعب على المؤسسات تلبية جميع حاجات ورغبات العملاء بشكل كلي لتعدد تلك الحاجات والرغبات لذلك تلجأ المؤسسات إلى تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية متجانسة ، اذ ان القطاع السوقي عبارة عن مجموعة متجانسة من العملاء الذين ترغب الشركة في جذبهم (William et al 2005:36) ، وتساعد تجزئة الأسواق المؤسسات على اختيار القطاع السوقي الذي يمكن أن يخدمه بكفاءة وفعالية أكثر . توجد عدد من المعايير التي تستخدم لتجزئة السوق خاصة سوق المستهلك وهي المتغيرات الجغرافية (فيها يمكن تقسيم حسب الاتجاه الجغرافي أو حسب المستوى الحضاري أو حسب الكثافة السكانية أو حسب المناخ السائد ، والمتغيرات الديموغرافية(فيها يمكن تقسيم السوق حسب الفئة العمرية أو الجنس أو المهنة أو الديانة أو حجم الأسرة أو مستوى الدخل أو الحالة الاجتماعية. )، والمتغيرات السيكولوجية( فيها يمكن تقسيم السوق حسب نمط الحياة والدوافع والهويات ،ويقسم السوق حسب المنفعة أو منافع المنتج أو معدل الاستخدام أو الولاء للعلامة التجارية أو الذكاء .

**استهداف القطاعات السوقية :** السوق المستهدف هو مجموعة من الافراد الذين توجه لهم الشركة منتجها من خلال استراتيجية مصممة لأرضاء وإشباع حاجات محددة ، ويشير الى القطاع السوقي أو القطاعات السوقية التي تختارها المنظمة لتغطيتها. ايبعد تحديد المنظمة للقطاعات السوقية، فإنه يمكنها اتخاذ القرار بالتعامل مع قطاع أو أكثر من تلك القطاعات التي يتكون منها السوق. ويطلق على عملية تقييم القطاعات السوقية من حيث الجاذبية واختيار قطاع أو أكثر لخدمته بعملية استهداف السوق. فالمؤسسة قد تستهدف القطاعات ذات الربحية المحتملة الأعلى أو ذات معدلات النمو المرتفع.

**د-صياغة الاستراتيجية التسويقية :** ان صياغة استراتيجيات تسويق الخدمات لا تختلف من الناحية الجوهرية والفلسفية عن صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالمنتجات الاخرى كالسلع المادية ، وانها تصاغ وفقا لرسالة واهداف مؤسسات الخدمة ، ولا بد ان تتكامل راسيا بكونها جزء مشتق من الاستراتيجية العامة ، وتتكامل افقيا بكونها جزء مكمل للاستراتيجيات الخاصة

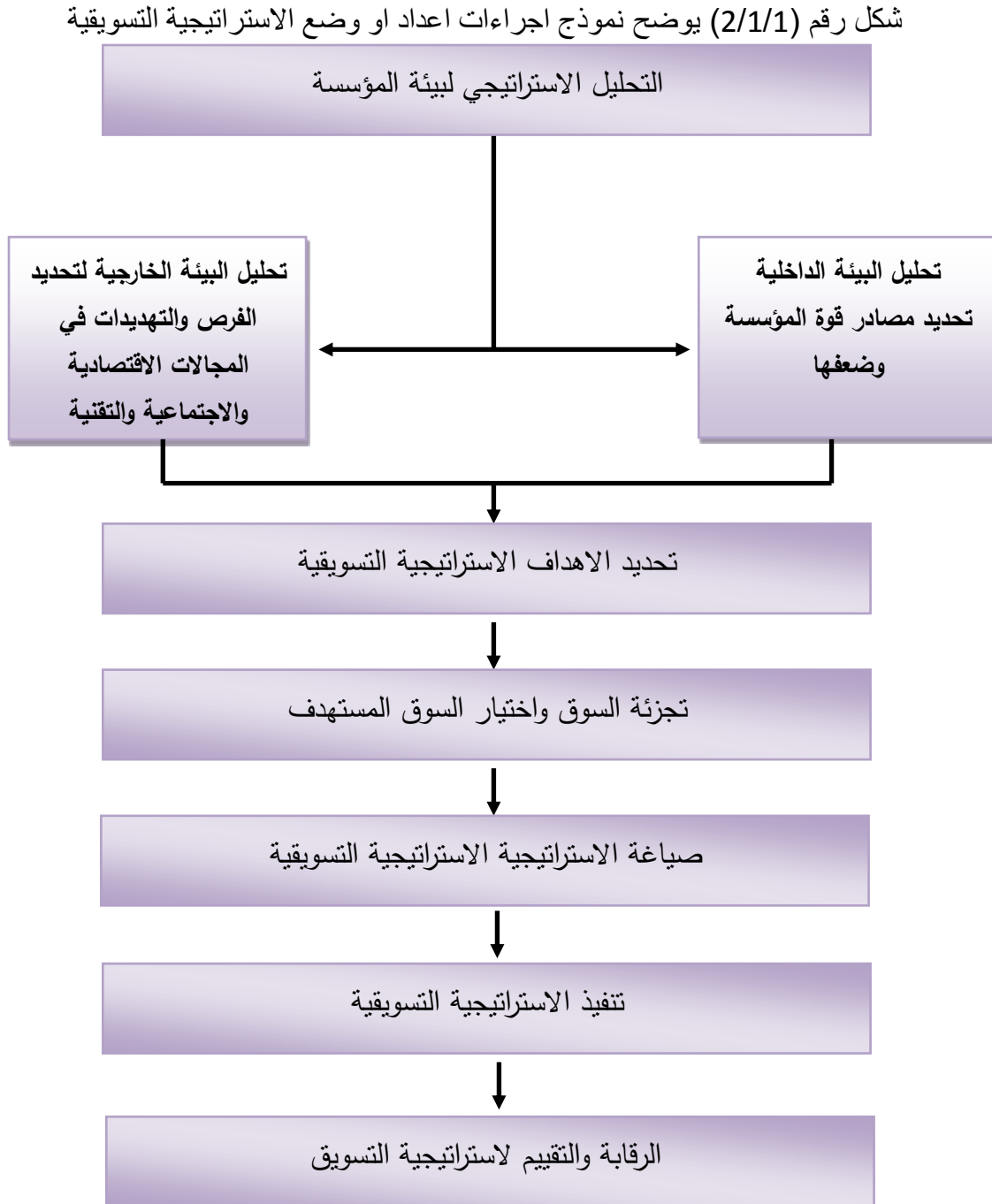


**ه-تنفيذ استراتيجية التسويق :** يعرف على انه إيصال و تفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية و البشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة ( الحسيني ، 2000 : 197). كما تعرف مرحلة التنفيذ بأنها : " مجموعة النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الخطط و السياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية و الميزانيات و الإجراءات ( القطامين 1996، 132 ) ، وان الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال، فكما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وبسيطة ، كلما كان هامش الإبداع في تنفيذها و الحصول على النتائج المرجوة كبيرا ( الركابي ، 2004 : 280-281)

**و-الرقابة والتقييم لاستراتيجية التسويق :** الرقابة الإستراتيجية تعنى الرقابة الاستراتيجية بالرقابة المرئية على كل مرحلة من مراحل الانجاز ومتابعة المشروع خطوة بخطوة من اجل التأكد من تطبيق إستراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة وفعالة لاكتشاف الفجوات والانحرافات حال حدوثها ومن اجل معالجتها وعدم انتظار وصول المشروع لمراحله النهائية، وبما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة و الأهداف الإستراتيجية ، وهناك الرقابة على التطبيق اذ تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمؤسسة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية ، في هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين الاداء الفعلي المتحقق والمعايير المحددة مسبقا ، اما الإشراف الإستراتيجي فهو ذو طبيعة عامة وغير محددة لا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة في حياة الإستراتيجية ، هو يمثل منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الإستراتيجية للمؤسسة في بيئة الأعمال.

تقييم إستراتيجية المنظمة : بشكل عام تهتم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة من خلال مراجعة الإستراتيجية لاداء المؤسسة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المؤسسة على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييم الإستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها ، وتوجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ومن هذه المداخل : مدخل التحليل المالي ، ومقياس لتقييم الأداء يركز على القيمة المضافة ، مدخل يسمى مدخل المميزات الوصفية ، مدخل تقييم أصحاب المصالح إلى جانب هذه المداخل من المهم تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المؤسسة الحالية ، مستوى التكنولوجيا

المستخدمة ، درجة فعالية القدرة التنافسية للمؤسسة ، درجة انسجام إستراتيجية المنظمة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في إستراتيجية المؤسسة ( امين ،2013 : 25-27 ). ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل الآتي:



اعداد الباحث، 2019م من أدبيات الدراسة

ثالثاً :- انواع استراتيجيات تسويق الخدمات

قد وردت تصانيف كثيرة في ادبيات التسويق حول انواع الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن ان تتبعها المنظمة لتحقيق اهدافها والتكيف مع بيئتها التسويقية ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجيات بورتر التنافسية (الصميدعي 2004: 20-25) (النسور ، 2012 :114-122)

#### استراتيجيات بورتر التنافسية :

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن فقد تغيرت وتطورت ابعاد المنافسة التي تعتمدها المؤسسة في تعاملها مع السوق ، فبعد ان كانت المنظمات تعتمد تخفيض الكلف كبعد اساسي للمنافسة ، انتهجت مؤسسات اخرى في البحث عن طرائق جديدة تميز نفسها لزيادة حصتها السوقية

لقد كانت هناك عدة محاولات في توافر اطر نظري لعملية الاختيار الاستراتيجي وأحد هذه الأطر الأكثر تأثيراً كان مفهوم الاستراتيجيات الشاملة للباحث (Porter) إذ اقترح أن الاختيارات الأكثر أهمية التي تواجه المؤسسات هي في مجال الأسواق التي تحاول أن تخدمها وكيفية التنافس في هذه الأسواق المختارة ، فقد اوجد (Porter) ثلاثة استراتيجيات تنافسية أساسية هي إستراتيجية قيادة الكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز وأصبحت فيما بعد هي التصنيف بين الباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس.

وأشار كل من (تشارلز هل وجاريت جونز، 2008 : 356 ) و( رحيل اسية ، 2011 : 68 ) الى أن هذه الاستراتيجيات تسمى عامة لان كل الشركات تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية ، او خدمية، او منشآت غير هادفة للربح ، وهي عامة أيضاً يمكن تبنيها في كل أنواع البيئات الصناعية. وتعد الاستراتيجيات العامة للتنافس التي جاء بها بورتر من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات لكسب ميزة تنافسية في السوق ، اذ يرى بورتر أن الاستراتيجيات التنافسية لا تعني أن تكون الشركة هي الافضل بل أن تكون مميزة بما تنجزه من أعمال (Porter, 1999 : 13-14) ، ويمكن تلخيص عدة اعتبارات لاعتماد استراتيجيات بورتر منها :

1) أن هذه الاستراتيجيات هي عامة وهذا ما اكده كل من (تشارلز هلو جاريت جونز ، 2008 : 356 ) و( رحيل اسية ، 2011 : 68 ) بأن هذه الاستراتيجيات تسمى عامة لان كل الشركات تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية او خدمية

2) وهذه الاستراتيجيات التي تركز على كيفية التنافس لكل من الأعمال(منتج / خدمة ) في السوق المعين او قطاع من السوق الذي تخدمه المنظمة وتحقيق أهدافها في بناء وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق أداء عالي ، وهذا ما اكده الكثير من الباحثين منهم (Wright ,at.al ,1998: 135)

3) وان هذه الاستراتيجيات هي المسؤولة عن الموائمة بين المعرفة المتمثلة بخبرة المؤسسة وبين مواردها وذلك لتحقيق اداء تسويقي متميز وهذا ما تسعى اليه دراستنا الحالية ،(إسماعيل ، جلال محمد ، 1993 : 89 )

4) ان هذه الاستراتيجيات اثبتت جدارتها كما في دراسة ( ميرغني ، 2017 ) والتي اكدت ان استخدام هذه الاستراتيجيات يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ، ودراسة ( حمزة ، 2015 ) والتي اكدت وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية بين هذه الاستراتيجيات والاداء بوجود المعرفة

5) ان استراتيجية الكلفة الاقل هي احدى استراتيجيات بورتر والتي يمكن ملاحظة تأثيرها على المستهلكين من خلال البضائع المستوردة من الصين ذات السعر المنخفض بسبب تصنيعها بتكلفة منخفضة وخاصة تكلفة العمالة ، اذ ان هذه البضائع لها اقبال كبير من قبل المستهلكين بسبب السعر المنخفض وذات المواصفات المقبولة ، ويلاحظ ايضا في بعض مناطق بغداد الراقية يكون الاقبال على البضائع ذات المواصفات العالية والسعر المرتفع وهذا ما تعكسه استراتيجية التمييز

ورأى(إسماعيل ، 1993 : 89 )أن الاستراتيجيات التنافسية هي خصائص للمؤسسات التنافسية، ومن خلالها تسعى تلك المؤسسات الى الموائمة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتحديات ضمن البيئة التنافسية منجهة أخرى، سعياً وراء تحقيق أهدافها.

واشار (Pitts & Lie,1996:88) أن الاستراتيجية التنافسية يتم من خلالها تحديد الكيفية التي تتنافس بها المؤسسة في مجال اعمال او صناعة معينة . بحيث تحقق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها واكد (Wright ,at.al ,1998: 135) ان الاستراتيجيات التنافسية هي الاستراتيجيات التي تركز على كيفية التنافس لكل من الأعمال (منتج / خدمة) في السوق المعين او قطاع من السوق الذي تخدمه المؤسسة وتحقيق أهدافها في بناء وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق أداء مؤسسي أعلى .

وعد ( الحسيني ، 2000 : 182 ) الاستراتيجيات العامة للتنافس إطارا يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين.

وأشار (Kotler, 1997:466) ان مفهوم استراتيجيات التسويق التنافسية لا تزال احدى مجالات البحث في الادارة بشكل عام والتسويق بشكل خاص ، اذ ان استراتيجيات التسويق الناجحة هي التي تربط المنتجات بالاسواق المستهدفة لتحقيق تميز تنافسي نسبي يوصف بالديمومة والبقاء .

ان الاستراتيجيات التنافسية كما أشار(Andrew,2010:1) هي مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق ورأى (Stewart , 2002 :100) ان كل المزايا التنافسية عابرة، وانما تسعى اليه المؤسسة هو تطوير إستراتيجية تنافسية لمدة زمنية مستدامة تصبح بعد ذلك بحاجة للتغيير .

#### مفهوم ميزة قيادة الكلفة:

إن جوهر الكلفة يقضي إلى إمكانية المؤسسات من طرح منتج في السوق اقل كلفة بالمقارنة مع نفس منتجات المؤسسات الأخرى، وهذا يؤدي إلى كسب فوائد أو الحصول على حصة سوقية أكبر من المؤسسات الأخرى. وقيادة الكلفة تعد البعد التنافسي الأول الذي استندت إليه وما زالت الكثير من المؤسسات عبر سعيها إلى المحافظة عليه

وأشار ( Stonebraker & Leong , 1994 : 63 ) بأن بعد الكلفة يقصد به إنتاج وتوزيع منتج بأقل نفقات أو موارد ضائعة وبما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية .

ومن وجهة نظر ( PORTER,1986 : 85 ) فانه يعد المنظمة التي تحوز ميزة التكلفة الأقل هي المنظمة التي تكون تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس .

واتفق كل من ( Pitts & lie , 1996 : 88 ) و(Thompson & Strickland , 1999:136) و (Macmillan , 2000 : 87) و(الجنابي ، 2011 : 50) بأن تخفيض الكلفة هي الطريقة الأكثر وضوحا لتحقيق الميزة التنافسية فالزبائن يكونون واعين دائما للأسعار وسوف يختارون الأسعار الأكثر انخفاضا والتي يجب إن تكون متوازنة دائما مع الكلفة.

بينما رأى ( Hitt et al, 2001 : 155 ) إن بعد الكلفة يقصد به تكامل مجموعه من الأنشطة المصممة لإنتاج أو تسليم الخدمات بكلف منخفضة قياسا بالمنافسين مع خصائص يقبلها الزبائن.

وحسب (سلطان ، 2007 : 306 ) فإنها تمثل قدرة المؤسسات على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين. وهذا ما اتفق عليه كل من ( مرسي ، 2003:115 ) ( امال ، 2011 : 22 ) بانها قدرة المؤسسة على توفير الخدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين ، وتعبير اخر فقد ذكر كل ( فرج ، 2012 : 424 ) و( الكبيسي ، داود ، 2015: 208 ) بانها الاستراتيجية التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها من خلال انتاج خدمة باقل تكلفة ،وقد ايدهم ( الدرويش، 2013 : 89 ) اذ عرف ميزة قيادة الكلفة هي قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجات أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر

وعرفها (ديسلر ، 2009 : 56 ) بأنها سعي المؤسسة إلى أن تكون تكلفتها أقل كلفة بالسوق. ويتفق الباحث بما ذكر، اذ ان إستراتيجية قيادة الكلفة هي سياسة قيادة السوق بتكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين عبر تطبيق توافر اقتصاديات الحجم ، منحى الخبرة او التعلم ، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة، وتحسين الكفاءة وسوق واعى من مشتريين للسعر.

بينما ذكر ( طالب والجنابي ، 2009 : 146 ) بان استراتيجية قيادة التكلفة هي امتلاك المؤسسة منتجات منخفضة التكاليف بمستوى معين من الجودة من خلال السعي الحثيث لخفض التكاليف بشكل عام بينما عرفها كل من ( صالح ، باني ، 2013 : 84 ) و بانها الاستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والانتاج بمعايير نموذجية والبيع بالاسعار الرائدة في السوق والاستفادة من اقتصاديات الحجم

وقد اتفق كل من ( المرسي ، 2003 ، 234 ) و ( رحيل اسية ، 2011 : 58 ) و( الدرويش، 2013 : 117-118 ) على اهم المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق إستراتيجية قيادة الكلفة وهي:

-توفر اقتصاديات الحجم : وهي ظاهرة تؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة مع زيادة حجم الإنتاج  
- اثار منحى التعلم والخبرة : وهو أن تكرار اداء العامل لواجباته يزيد من مهارته وخبرته وينعكس ذلك في صورة كفاءة الاداء وقلة الاخطاء، والتي من شأنها ان تؤدي الى تقليل الزمن اللازم لإنجاز العمل والذي بدوره يؤدي الى تخفيض التكاليف

- وجود فرص مشجعة على تخفيض الكلفة

- تحسين الكفاءة

- وجود سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر وغيره واضاف ( عبد المجيد ، 2010 : 88 )

-العمل في بيئة أقل عرضة للتغيرات البيئية

-أستهداف الزبائن الذين يهتمون بالسعر أكثر من جودة المنتج أو شكله

-امتلاك المؤسسات لادارة مالية ومحاسبية على درجة عالية من التطور تمكنها من معرفة اي من التكاليف تحقق لها ميزة تنافسية مع ضرورة مراعاة عنصر الجودة حتى لا يتم اهمالها على حساب التكاليف

كما اضاف ( طالب والجنابي ، 2009: 147 ) النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة ، تخفيض تكاليف الانشطة المرتبطة مع بعضها ،درجة مشاركة وحدات نشاط اخرى في استغلال الفرص المتاحة ، وفورات التكلفة المتحقق نتيجة التكامل الراسي ، استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الاول في السوق ، تخفيضات التكلفة من خلال اختيار الموقع الملائم للمؤسسة وفروعها

واضاف( بزعي ،2009 ، 21 ) البحث عن أحسن مصادر التمويل ،والاعتماد على قنوات التوزيع ذات

التكلفة المنخفضة ، وتبسيط أسلوب الإنتاج، وتعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى الزبون

واضاف (Dess ,Lumpkin&Eisner,2008:162)الحصول على الرأس مال المطلوب للاستثمار

الكبير في اصول الانتاج ، ومهارة في تصميم المنتجات ، وقنوات توزيع عالية الكفاءة

اما ( بن جدو ، 2015 : 80 ) فقد وضع شروطا لتطبيق إستراتيجية قيادة الكلفة وهي :

من حيث الإمكانيات والموارد: وتتمثل فيما يلي:

أ- استثمارات كبيرة: وهو ما تتطلبه تطبيق سياسة اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف، إذ لا بد من توفرها بنسب مرتفعة لاستغلال الطاقة

ب- أنظمة توزيع ملائمة: والتي تتلاءم وسياسة الحجم الكبير من أجل تدنية التكاليف

ج- تبسيط أسلوب الإنتاج: لا يجب أن تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها

د- هندسة وفعالية تقنية: من خلال استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراة

هـ- كفاءة كبيرة لليد العاملة: إذ لا بد من الاستفادة من أثر الخبرة

واما من حيث طرق التنظيم: تتطلب إستراتيجيةقيادة الكلفة سياسة تنظيمية صارمة، وذلك من خلال

تطبيق مراقبة التسيير من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف، بالإضافة

إلى المراجعة المتكررة والمفصلة ، الاستمرار في متابعة المنافسة: ذلك لأن الميزة التنافسية المبنية على

إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يمكن أن تتعرض للتقليد من طرف المنافسين، نشر ثقافة خفض التكاليف

بين المتعاملين في المؤسسة. ،تطابق مميزات المنتج لاحتياجات الزبائن ، تعدد مصادر بناء الميزة التنافسية: فكل نشاط من أنشطة المؤسسة يمكن أن يساهم في خلق الميزة التنافسية، والتي تشمل طريقة الإنتاج، التركيب، التموين، الإمداد، السيطرة على قنوات التوزيع،..... الخ . فكلما تعددت المصادر كانت الميزة المكتسبة على المدى الطويل والعكس صحيح.

ويرى ( الدرويش، 2013 : 117-118 ) أنه يمكن للممارسات الافضل أن تؤثر في إستراتيجية قيادة الكلفة في الممارسات الخاصة بتوسيع الحصة السوقية وفتح أسواق جديدة لتصريف أكبر قدر ممكن من المنتجات والاستفادة من وفورات الحجم الكبير، الممارسات الخاصة بزيادة إنتاجية المورد البشري وكفاءته التي تنعكس على تخفيض التكاليف، الممارسات الخاصة بتقليل الهدر والتلف والاختفاء والعيوب في الانتاج والعمليات ، الممارسات الخاصة بالحصول على موردين ذوي كفاءة عالية وأسعار منافسة

إن اعتماد إستراتيجية قيادة الكلفة يحقق للشركة ميزتين.( الدرويش، 2013 : 117-118 ) :

قدرة الشركة على فرض أسعار أدنى من أسعار المنافسين نظرا لانخفاض التكاليف تحقيق نفس مستوى الربح، وكذلك اذا قامت المؤسسات المنافسة بتقديم أسعار تعادل أسعارها، فإنها ستستمر بتحقيق أرباح أعلى من المؤسسات المنافسة نظرا لما تتمتع به من مزايا الكلفة الادنى ، قدرة المؤسسة القائدة بالكلفة على تحمل أعباء وتبعات المنافسة بصورة أكبر من المنافسين في حال زادت حدة المنافسة في الصناعة.

واضاف ( بن جدو ، 2015 : 81) مزايا اخرى لإستراتيجية قيادة الكلفة الاقل وهي:

1-اعتماد المؤسسة على تخفيض التكاليف يساعدها على بيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين وبالتالي إقامة حواجز دخول مؤسسات منافسة إلى السوق؛ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع مستويات الأرباح، وكنتيجة تستطيع المؤسسة الخوض في استثمارات أخرى من أجل تطوير نفسها.

2-ولاء الزبائن: وذلك لأن احتمال تحول المشتريين الذين هم على ألفة بمنتجات المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، إلا في حالة كون تلك العلامة تقدم شيئا مميزا كما أن الزبائن التابعين للمؤسسات المسيطرة على حصة سوقية كبيرة يتكون لديهم شعور باستمرار المنتجات لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم لها .



3-الوجود القوي في السوق يساعد المؤسسة على إقناع منافسيها بعدم بداية حرب الأسعار داخل الصناعة، وهذا يؤدي إلى استقرار الأسعار لفترة زمنية تضمن لكل المؤسسات تحقيق مستوى من الربحية، ان الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم بالاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، اذ أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي : ( حباينة، 2012 : 53-55 )

اولا : مراقبة الحجم

يمكن تخفيض التكاليف من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف ، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى.

ثانيا : مراقبة التعلم

التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، والتي تؤدي إلى تنمية وتطوير مستواهم وكفاءتهم ، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.

ثالثا : مراقبة الروابط

تحسّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى

رابعا : مراقبة الإلحاق

ويتم إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

خامسا مراقبة الرزنامة

عادة ما تستفيد المنظمات السباقية إلى بعض القطاعات، من ميزة قيادة الكلفة بشكل متواصل؛ ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السابقين، وإما

بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

#### سادسا مراقبة الإجراءات

يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية؛ وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في ميزة قيادة التكلفة ، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

#### سابعا : مراقبة الموضع

إن الموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

ثامنا :مراقبة العوامل الحكومية و السياسية ، كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

#### مخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تشتمل إستراتيجية القيادة بالتكلفة على المخاطر التالية. : ( بن جدو ، 2015 : 81-82 )

أ/ الاعتماد على أثر التجربة كمصدر لأفضلية تنافسية لا يتحقق في جميع مجالات النشاط، فهناك البعض منها لا تحتاج إلى أثر التجربة بقدر ما هي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة.

ب/ ظهور حرب الأسعار: فبظهور منافسين يتبنون نفس الإستراتيجية فان ذلك يؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر من سعر المنافسين، وبالتالي البيع بأدنى الأسعار مما يعني انخفاض المردودية وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرار في السوق وبالتالي الخروج من الصناعة أو الإفلاس

ج/ تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يفرض على المؤسسة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة، وهذا ليس في صالحها وخاصة في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط وكنتيجة حتمية فإن قدرة المؤسسة على التكيف مع تطورات المحيط تصبح ضعيفة.

د/ ظهور منتجات بديلة، فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة، وأحسن مثال الساعات الإلكترونية.

ه/ هناك بعض النشاطات لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، فالمؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية هي التي تملك أحدث التكنولوجيات وليس التي تعرض أدنى الأسعار.

### مفهوم التمييز:

اشترك الكثير من الباحثين في مفهوم ان التمييز هو التميز والانفراد ومنهم (Proter , 1990 : 37) و(Johnson & Schools , 2002 : 115) اذ عدو التمييز بأنه خلق شي يدرك على انه شي متميز وفريد .وهذا ما اكده بصيغة اخرى كل من(الموسوي،1999:76) و (Pride , 2000 : 214) و(الخطاوي 2003 : 37) و((Gregory et a , 2005 41) ( Kotler & Kevin , 2006 ) بان التمييز هو إنتاجالمنظمة لمنتج يختلف أو يفرد عن المنتجات الخاصة بالشركات المنافسة بينما رأى كل من (هيلين وهنجر،1990: 295) و(Bovee &Areus ,1992:117) و(العتيبي،2008:16) و (النسور ،2012: 257) بان التمييز في المنتجات يعني محاولة استمالة تفضيلها من قبل فئة من الزبائن على أساس وجود اختلاف بينها وبينمثيلاتها.

ومن الباحثين من اكد بان التمييز هو التركيز على الخصائص الاستثنائية للمنتج هو(سالم ، 2005 :147) اذ عرف التمييز بانه الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج او الخدمة ، وبشكل يتم ادراكه من قبل المستهلك على انه شيء فريد ومتميز

واشار عدد من الباحثين ان التمييز له ارتباط بالتطوير ومنهم(Dess,Lumpkin &Eisner,2008: 166) اذ عد استراتيجية التميز هي تطوير منتج او خدمة فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وانها افضل من منتجات المنافسين او مختلفة عنها

وقد ربط ( Gérard Garibaldi , 2008 : 64-65 ) التمييز بالاسواق الجديدة ، اذ عرف استراتيجية التمييز بانها دخول المؤسسة لاسواق جديدة بمنتجات جديدة

اما ربط التمييز بقدرة المؤسسة فقد اكده جملة من الباحثين منهم( حباينة ،2012: 56) و(الدرويش ، 2013 : 89 ) بان التمييز يمثل قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة وتخلق قيمة أكبر من

وجهة نظر الزبائن (جودة أعلى - خصائص خاصة بالمنتج - خدمات تسويقية ، وهذا يتطلب من المنظمة تجنيد مواردها بحيث تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين ومن الذين ربط التمييز بتكثيف جهود المؤسسة هو ( بن جدو ، 2015: 83-86) اذ عد الإستراتيجية على انها تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين. ومن الباحثين من اسند التمييز الى الاسعار الشخصية وخدمات ما بعد البيع ( صالح ، باني ، 2013: 84 ) فقد بين ان التمييز هو استراتيجية الشركة التي تقدم منتجات أوخدمات متميزة مثل الاسعار الشخصية وخدمات ما بعد البيع عن تلك المقدمة من شركات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعرا أعلى من المعتاد .

وقد عد (رشيد وجلاب ، 2008 : 306)التمييز اساس للميزة التنافسية ووضع شروطا لذلك اذ عد التمييز هو الاستراتيجية التي تقدم تشكيلات مختلفة للمنتج وتقديم خدمة ممتازة والجودة المتميزة أو الريادة التكنولوجية عن المنافسين واهم شروطها لخلق ميزة تنافسية هي صعوبة الحصول عليها ، وصعوبة تقليدها ، والندرة وانها ذات قيمة .

ومن الباحثين الذين اكدو على ارتباط الصورة الذهنية للزبائن مع التمييز هو ( فرج ، 2012 : 425) والذي اشار باستراتيجية التمايز هي الاستراتيجية التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها من خلال خلق تصور لدى الزبائن بان المنتج فريد من نوعه في المؤسسة ومن الباحثين الذين اشارو بان التمييز هو الاداء الافضل هو( الكبيسي ، داود ، 2015 : 208) الذي عد استراتيجية التمييز هي الاستراتيجية التي تحقق أداء أفضل عن بقية المنافسين من خلال تمييز المنتج المعروف بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين .

اهمية التمييز :

إن للتمييز أهمية كبيرة وهي تشكل الركن الثاني في موضوعه المزايا التنافسية بشكل عام، وتعد هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات المفضلة لدى معظم المؤسسات ، و خاصة بعد التفاوت والتنوع الكبير الذي طرأ على رغبات الزبائن ، التي لم يعد بإمكان المنظمات تلبيةها من خلال المنتجات القياسية التي تقوم بإنتاجها (gean ,2001 : 102 ) ( حباينة ، 2012 : 60)

فقد ذكر كل من (طالب و آخرون، 2009: 114 ) و ( الصميدعي ويوسف، 2011: 246 ) بان للتمييز اهمية وهي :

- 1- التمييز يخلق حواجز لدخول المنافسين
  - 2- إعطاء قوة للمنظمة من خلال مؤهلاتها ومهاراتها في مواجهة المنافسين الآخرين
  - 3- يؤدي إلى تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات الزبون
  - 4- يؤدي إلى زيادة المبيعات.
- واضاف (الدرويش ، 2013 : 119 ) فوائد اخرى للتمييز :
- 5-يمكن الشركة من فرض السعر الذي تراه مناسب
  - 6-تنمية درجة عالية من ولاء الزبون لمنتجاتها وخدماتها
  - 7-تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميز
  - 8-اضاف ( بن جدو ، 2015 : 83-86 ) إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم .
- مزايا التمييز :

وقد ذكر(رشيد وجلاب ، 2008 : 306)( Mullins et al,2008 : 192 )و (احمد والبياتي، 2011 : 257) عدة مزايا للتمييز ومنها

- 1- إن التمييز يحمي المؤسسة من المنافسين بسبب ولاء الزبون .
  - 2- إن التمييز يقدم منتجا يشبع حاجات ورغبات الزبون كما يراه وليس كما تراه المؤسسة وحسب كل من (الروسان، 1997 : 41 ) ( wheelen & Hunger, 2004 : 119 ) و(احمد، 2008 : 29).
  - 3- إن التمييز يساعد على أن يدفع المشتري أسعارا أعلى من الأسعار الحقيقية أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى (سلطان، 2007 : 308) .
- وأضاف (البيسوني، 2009 : 237) مزايا أخرى منها
- 1.سهولة التعرف على المنتجات التي يرغب الزبون في شرائها
  - 2.يؤدي إلى تطوير المنتجات بصورة مستمرة
  - 3.أداة للتفاهم بين المنتج أو الموزع والزبون
  - 4.يمكن المؤسسة من السيطرة على السوق والحرية في التسعير
  - 5.تخلق ميزة تنافسية لها قياسا بالمؤسسات الأخرى.

وذكر ( بن جدو ، 2015 : 86 ) إن سعي المؤسسة وراء اكتساب ميزة تنافسية عن طريق التمايز في عرض منتجات تختلف عن منتجات المنافسين يمكن المؤسسة من:

1- إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن: فتنبي المؤسسة لمثل هذه الإستراتيجية يمكنها من قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والزبائن، ذلك أنها أقل حساسية للسعر؛

2- السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا من المنافسة السعرية في الصناعة، فبتقديمها لمنتجات عالية التمايز ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يبعدها عن الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها

3- تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة، وذلك من خلال الاستثمارات المعتبرة التي تقوم بها وخاصة أن هذه الإستراتيجية تتطلب شبكات توزيع محددة؛

4- تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجها في السوق لدى الزبون مما يدفع هذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر

5- بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجية لا تتركز فقط على الاستثمارات وإنما أيضا على مدى قوة العلامة التجارية وهذا سيساهم في تأخير دخول المنافسين لأن المؤسسة تكون قد استطاعت كسب ولاء الزبائن.

متطلبات التمييز :

التمييز يتطلب توافر مهارات و موارد عديدة منها : ( Porter , 1980 : 37 ) و ( المرسي واخرون ، 2002 ، 274-275 ) و ( حباينة ، 2012 : 60 )

1- الحرص على ان تكون المدخلات جيدة بحيث تؤثر على اداء وجودة المنتج النهائي

2- تكثيف جهود البحث والتطوير تجاه المنتج بحيث يؤدي الى تقديم منتجات بخصائص اداء افضل

3- التركيز على تفادي العيوب في التصميم لاداء جيد

4- اعداد نظام دقيق للملفات والتسليم في الوقت المحدد

5- انشطة تسويقية لخدمة الزبون ومساعدته في كيفية استخدام المنتج

واضاف ( الدرويش ، 2013 : 119 ) أنه توجد مجموعة من الممارسات لخلق التميز منها الممارسات

الخاصة بخلق حاجات جديدة لدى الزبائن عن طريق العرض الابداعي للسلع

والخدمات ، الممارسات الخاصة بدمج الزبائن في عمليات تطوير المنتجات عن

طريق متابعة شكاويهم واستطلاع آرائهم الممارسات الخاصة بالمورد البشري، كأن تقوم إدارة

الموارد البشرية بتنمية ورعاية القدرات الابداعية لدى الافراد المميزين، أو استقطاب أفراد مميزين ومبدعين

بينما يرى كل من (Wheelen,Hunger&David, 2002: 154) و ( بن جدو ، 2015 : 82 ) ان إستراتيجية التمايز تتجسد من خلالالبحث العلمي المتقدم ،فريق على درجة من المهارة والابداع لتطوير المنتج ،فريق مبيعات قوي ، سمعة المؤسسة التي تتصف بالجودة والابداع.

وهناك عدة شروط لتطبيق إستراتيجية التمايز ( بزعي ، 2009 : 30-31 ):

- 1-يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد نوعية زبائنها
- 2-ضرورة تحديد المؤسسة للهدف المنشود
- 3-من المهم جدا تعرف المؤسسة على منافسيها (خصائصهم و إمكانياتهم) وبالتالي التعرف على السوق المستهدف وخاصة في ظل توجه الأسواق شيئا فشيئا نحو العولم
- 4-ضرورة اعتماد المؤسسة على إمكانياتها ومهاراتها الذاتية، لأن تمايز المؤسسة على أساس إمكانياتها تصعب على المنافسين من تقليدها
- 5-ضرورة التأكد من الخصوصيات التي تتميز بها، ويرجع ذلك إلى الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة لضبط خصوصيات الزبون
- 6-لابد من التوفيق بين القيمة الإضافية في السعر وقيمة التمايز الإضافية في المنتج، حتى يكون الزبون مستعدا لدفع هذه الزيادة في السعر
- 7-يجب على المؤسسة إقامة التمايز على أساس قواعد تتصف بالإبداع والديناميكية
- 8-يجب أن تتأكد المؤسسة أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافسة،وإلا يدرك الزبائن أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبررها الارتفاع في السعر
- 9-تتطلب هذه السياسة قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء كما تتطلب مهارات تنظيمية كجذب عمالة ذات مهارات عالية و مبدعة، إضافة إلى العلماء والباحثين.

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز فقد اسندت ( حباينة ، 2012 : 57-59 ) ذلك الى عوامل تدعى بعوامل التفردوهي كالاتي:

أولا: الإجراءات التقديرية

تقدم المنظمات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد، وللکیفیه التي تمارس بها تلك النشاطات ، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيمنا على تفرد المؤسسة  
ثانيا الروابط :

يمكن أن تتأى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة  
ثالثاالرزنامة

قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين ، وخلاف لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة .  
رابعا: الموضع

قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها  
خامسا : الإلحاق

يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة  
سادسا : التعلم وأثار بثه

قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يُمارسُ التعلم بصفة جيدة ، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، وعليه فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل .  
سابعا : التكامل

تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

ثامنا : الحجم

يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة . الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز  
تاسعا : التميز في تصاميم المنتج



يتم من خلال وضع تصميم للمنتج مختلف ومتميز عن المنافسين ، أي الخروج عن التصاميم المألوفة الموجودة في السوق بحيث يؤدي ذلك إلى جذب الزبائن لاستخدام المنتج،تختلف عوامل التفرد (التميز) من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التميز، ومن ثمة فإن المنظمة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة؛ وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز ، لأن بعض عوامل التميز تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها.

### مجالات التمييز

لكي تتمكن من الاستمرار في اكتساب الميزة يكون من الأفضل أن تحقق المؤسسة التمايز في المجالات التالية ( مرسى، 2003 : 112 )

1-التمايز على أساس التفوق الفني والتقني

2-التمايز على أساس الجودة

3-التمايز من خلال الخدمة الإضافية التي تقدمها المؤسسة للزبون

4-التمايز نتيجة تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه

واضاف.( بن جدو ، 2015 : 83)التمايز بكفاءات لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة ، التمايز من خلال الريادة التكنولوجية

بينما اضاف ( الدرويش ، 2013 : 119 ) ( بن جدو ، 2015 : 83) التمايز في أسلوب تسويق المنتج ،التميز في أسلوب توزيع المنتج وتقديم الخدمة،والاهم التميز في أداء الموارد البشرية. مخاطر إستراتيجية التمايز :. ( بن جدو ، 2015 : 86 ).

على الرغم من المزايا التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تبنيها إستراتيجية التمييز، إلا أن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية وتكلفتها يشكل مخاطر كبيرة للمؤسسة

أ/ يتمثل المشكل الرئيسي للمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التمايز في أنها لا تستطيع الاستمرار لمدة طويلة في عرض منتجات أو خدمات متميزة عن منتجات باقي المنافسين إلا في نظر الزبون فقط

ب/ في حالة اعتماد المؤسسة في تمييزها على الخصائص الفيزيائية للمنتج أو الخدمة أو على أشكال التوزيع فإن عملية التقليد من طرف المنافسين تصبح سهلة، ويرجع ذلك إلى إهمال المؤسسة لإمكانيات التمايز من خلال سلسلة القيمة.

ج/ تغيير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى، ويعود إلى عدم إعطاء المؤسسة الأهمية لتقسيم السوق إلى قطاعات، فحاجات الزبائن تختلف من قطاع إلى آخر، حيث أن إدراك المؤسسة لوجود قطاعات سوقية لا يعني بالضرورة تبني إستراتيجية التركيز، ولكن لابد من بناء إستراتيجية تمايز اعتمادا على معايير مجزأة على العديد من الزبائن.

د/ المبالغة في التمايز من طرف المؤسسة يعرضها إلى المنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل.

واكد (Hitt et al, 2001:160) بأنه كلما كان التشابه اقل بين منتجات منظمة معينة مع منتجات منافسيها كانت المؤسسة بمأمن وكلما زاد التشابه زادت المخاطرة.

وأشار ( الحسيني ، 2000: 186) إلى وجود عدة مخاطر للتمييز تتعلق بضخامة الكلف للمنتجات مقارنة بالمنافسين ، وكذلك يقلل التفكير من إدراك الزبون لتمييز السلعة ، وأخيرا فان التغيير بالمنتج ينهي حاجة الزبون لتمييز المنتج(الونداوي، 2002: 23).

وأضاف (احمد والبياتي، 2011: 87) مخاطر أخرى منها، قد يرى الزبون بان المنتج المميز لا يؤدي إلى تخفيض مخاطره أو الكلف التي يتحملها، وكذلك فهم خاطئ لعوامل البيئة الداخلية ومقابلتها مع عوامل البيئة الخارجية

وأهم الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التمييز هي ( حباينة ، 2012 : 60-61 )

• التميز المفرط: مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات الزبائن، فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة وسعر منخفض

• سعر إضافي مرتفع جدا :السعر الإضافي المرتفع، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة

• عدم معرفة تكلفة التمييز: تفترض المنظمة منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مربح، فتعتمد إلى تسخير

موارد مالية بشأنه أكبر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكاليف

• التركيز الشديد على المنتج : لا تنتظر بعض المنظمات إلى التمييز، إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج،

وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة

للتمييز

## مفهوم التركيز:

يعد استراتيجية تنافسية موجهة الى قطاع محدد من السوق المستهدف بحيث تكثف المؤسسة من نشاطها التسويقي في هذا الجزء 41شر تا مجموعة معينة من العملاء ، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل ، وعرف ( ادريس ، 2002 : 257 ) التركيز بانه التوجه نحو قطاع محدد من السوق المستهدف اوالى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم ، والتي تكون مهمشة من قبل المؤسسات الاخرى ، بدلا من التعامل مع السوق ككل

واكد ( wheelen,Hunger&David,2002 :149 ) ان استراتيجية التركيز هي التركيز على قطاع من السوق وخدمته ، وتحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على التكلفة ومن خلال التركيز على التميز المركز في السوق المستهدف في منتجات ومطقة جغرافية محددة ، وقد اتفق مع هذا التعريف (الدرويش ، 2013 : 119 ) والذي اكد بان استراتيجية التركيز تقود جهود الشركة إلى مجال تنافسي ضيق أو جزء محدد من السوق ، لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف

ومن الباحثين من ركز على استبعاد الاخرين من خلال التركيز على جزء معين من السوق (امال ، 2011 ، 23 ) التي تسند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد داخل القطاع ، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمؤسسة ، وهذا ما اكده كل من ( صالح ، باني ، 2013 : 84 ) حيث اسندا هذه الاستراتيجية على اساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل القطاع، حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف العمل في هذا الجزء، لأبعاد الاخرين ومنعهم من التأثير على المؤسسة في حصة هذا الجزء ، ومن الباحثين من ربط التركيز بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة ومنهم ( حباينة ، 2012 ، 61-63 ) اذ عدت استراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة ، عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ، وقد ايد ذلك ( الحسيني ، 2000 : 184-185 )والذي اشار بان استراتيجية التمركز هي التخصص في خدمة معينة من السوق الكلي وليس كامل السوق وذلك على افتراض اساسي وهو امكانية خدمة سوق مستهدف وضيق بشكل اكثر فاعلية وكفاءة، واوضح (الكبيسي ، داود ، 2015 : 208 ) بان استراتيجية التركيز هي الاستراتيجية التي تحقق أداء أفضل عن

بقية المنافسين من خلال التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلاً من تغطية السوق بأكمله ويكون التمييز إما بالسعر أو المنتج، وبنفس المضمون وبتعبير آخر فقد اشار ( بن جدو ، 2015 : 87 ) ان هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من الزبائن، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمايز. وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتقوم بذلك باختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو.

ويرى الباحث ان استراتيجية التركيز هي الاستراتيجية التي تنطوي على تركيز المؤسسة على زبون معين ، او على منطقة جغرافية معينة او سوق متخصصة ، لتحقيق مزايا تنافسية.

### مزايا التركيز

أشار ( Eric, 1996 : 158-159 ) إلى أن هناك عدة مزايا للتركيز منها:

التميز في سوق كثير المنافسة ،المساعدة في دفع خطر تداخل المنتجات ، ضمان تناسق المزيج التسويقي ،تحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسة

واضاف ( بن جدو ، 2015 : 90 ) مزايا اخرى هي :

1-كسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجزا أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة

2-تمنح هذه الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على الاستجابة الأحسن لمتطلبات الزبائن وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق

3-إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى

4-تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمايز

5-جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد ( بن جدو ، 2015 : 87 )

6-اختلاف منتج المؤسسة عن منتجات منافسيها ،وعنوان أو اسم المنظمة من المعايير المهمة للشراء ووضوح المواصفات هو مفتاح النجاح ( Bingham , 2004 : 101 )

مبررات استخدام هذه استراتيجية هي : ( Dess ,Lumpkin&Eisner,2008:168 )

الاستفادة من مزايا التخصص ، القدرة على التجديد والابداع ، اكتساب المزايا التنافسية العالية من جانب اشباع حاجات المستهلكين

اهداف التركيز

تهدف الى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع افضل في السوق عبر اشباع حاجات خاصة للمجموعة من المستهلكين او التركيز على قطاع سوقي معين او التركيز على استخدامات معينة للمنتج ( حباينة محمد ، 2012 ، 61-63) و (الدرويش ، 2013 : 119 )

اما عوامل الحفاظ على ميزة التركيز والإبقاء عليها فهي : ( الحسيني ، 2000 : 184-185 ). ( بن جدو ، 2015 : 89 )

1-قابلية الصمود في وجه المقلدين: المؤسسة ملزمة بالصمود أمام المنافسين الذين يحاولون تشكيل خطر عليها من خلال اللجوء إلى التقليد لذا لا بد أن تتوفر على حواجز تواجه بها التقليد والتي تتمثل في اقتصاديات السلم، ولاء دوائر التوزيع، وكذلك بنية القطاع المعني

2-الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة: ويشمل هؤلاء المنافسين الذين كانوا سابقا في القطاع ومنافسين محتملين لديهم الرغبة في توسيع قاعدتهم

3-قابلية الصمود أمام بديل من قطاع آخر: إن المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز معرضة لخطر تغير أذواق القطاع السوقي المستهدف، أو حدوث تغيرات في التكنولوجيا المستخدمة أو سلوك المنافسين وهذا قد يفقد هاميزتها التنافسية، ولكي تحافظ عليها لا بد من أن تكون قادرة على الصمود أمامها.

اما الشروط اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجية فهي وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ولهم حاجات مختلفة ، وعدم وجود أي منافس اخر للتخصص في نفس القطاع السوقي ، وعندما لا تسمح موارد المؤسسة الا بتغطية قطاع سوقي معين

وهذا ما 43شر تاليه ( حباينة ، 2012 : 61-62 ) :

1-عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أويستخدمون المنتج بطرق مختلفة

2-عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف

3-عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي محدود

4-عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية

5- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس (تهديدات الداخلين، القوة التفاوضية ، للموردين القوة التفاوضية للمشتريين، تهديدات المنتجات البديلة، الصراع التنافسي بين المنافسين القائمين). بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

اما دور الممارسات الافضل في كل من إستراتيجية الكلفة الاقل واستراتيجية التمييز لتحقيق استراتيجية التركيز فيمكن معرفته من خلال : ( الدرويش ، 2013 : 119)

-إن تطبيق المؤسسة لافضل الممارسات في جميع الانشطة والعمليات يعني انخفاض أو انعدام الاخطاء والعيوب في الاداء، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض التكاليف، وبالتالي تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة الناجمة عن انخفاض التكلفة في كل الانشطة التي تؤديها وخصوصاً إذا ما قورنت بالقيمة التي يضيفها كل نشاط نتيجة ممارسته بالشكل الافضل

-إن قيام المؤسسة بممارسة جميع أنشطتها وعملياتها بأفضل ما يمكن يقود إلى التميز في المخرجات التي يتم تقديمها وامكانية تلبية متطلبات السوق والزبائن المتعلقة بالتميز والجودة العالية

-بعد اعتماد وتطبيق إستراتيجية الممارسات الافضل يبقى على المؤسسة أن تختار القطاع أو الجزء السوقي المستهدف والذي يحقق لها المنفعة الاعلى، لتكون بذلك قد حققت إستراتيجية التركيز

وتطرق (حسن ، 2008 : 64) الى بعض الوسائل العامة التي تؤدي الى تقليل التكلفة او التميز وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة ،ومن الوسائل

1- حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس .

2-الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن .

3-إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو الغائها

أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، فهناك طريقتين :

( Porter , 1999 , 27 ) و ( طالب ، الجنابي ، 2009 ، 148 – 149 ) و ( امال ، 2011 ، 23 ) (

حباينة ، 2012 : 62) و.(الدرويش ، 2013 : 119 ) و( بن جدو ، 2015 : 87 )

1- إستراتيجية التركيز بالتكاليف: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل، فالمؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تنتج منتجات وخدمات غير مكلفة وتقدمها لزبائن يتميزون بحساسيتهم تجاه السعر في ذلك الجزء من السوق الذي تخدمه المنظمة ، ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

أ/ مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحويلات في رغبات الزبائن المستهدفين؛

ب/ تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة

ج/ اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.

التركيز بالتمايز: وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التمايز (إنتاج منتج متميز عن منتجات المنافسين)، مع اقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن والعوامل المهمة لنجاح هذه الإستراتيجية هي ( حباينة، 2012 ، 61-63 ) و ( الدرويش ، 2013 : 119 )

أ/ لابد أن تتمتع المؤسسة بالقدر الكافي من التمايز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن

ب/ لابد أن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال، فنتقلص بذلك حظوظ المؤسسة في الصمود في وجه المنافسين

ج/ أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة خاصة جدا، وتكنولوجيا مكتسبة، وقنوات توزيع محتكرة وذلك من أجل تشكيل حاجز أمام المنافسين

د/ الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر

ه/ إبراز الخصائص التي تمكن الزبون من إدراك قيمة المنتج، عن طريق وسائل الاتصال

وسواء كانت إستراتيجية التركيز تستند إلى التكلفة الأدنى أو إلى التميز فإنها تتطلب خطوتين أساسيتين هما: ( الدرويش ، 2013 : 119 )

1- اختيار وتحديد قطاع السوق: ويتطلب ذلك القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراساتها لتحديد مدى جاذبية القطاع السوق من وجهة نظر المؤسسة، ويستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع والمنافسة والاهمية النسبية للقطاعات من منظور المنافسين الرئيسيين، ومن ثم تقدير الربحية المتوقعة لكل قطاع ومدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة واحتياجات القطاع.

2-تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المستهدف: تتم المفاضلة بين تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة عند التعامل مع قطاع معين بما يتناسب مع ظروف المؤسسة والقطاع، أو تطبيق إستراتيجية التميز في ظل المواعمة بين إمكانيات المؤسسة واحتياجات القطاع المستهدف. (حباينة ، 2012: 62) و ( الدرويش ، 2013: 119 )

اما ( حباينة ، 2012 ، 61-63 ) فيشيران الى ان تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز يتم من خلال ثلاث طرق :

- 1-إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف
- 2-أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي
- 3-التمييز والتكلفة الأقل معا.

مخاطر إستراتيجية التركيز: ( بن جدو ، 2015 ، 90 ) فتمثل فيما يأتي :

أ/ تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير الملائمة اتجاه الموردين، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شراؤه من طرف تلك المؤسسات، وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم

ب/ يواجه هذا النوع من المؤسسات مشكلة اختيار واحد من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتمايز)، فإذا اختارت الميزة الأولى فإن المؤسسة تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه، وإذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمايز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا مالا يتناسب مع حجم مواردها وإمكانياتها

ج/ احتمال الاختفاء المفاجئ لحصتها السوقية، إما بسبب عدم مقدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق الزبائن، فيصعب على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكانياتها وكفاءتها

د/ كون القطاع المستهدف ضيق لا يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة جدا

ه/ عدم الاستفادة من ميزة تنافسية في حالة احتواء القطاع على قطاعات سوقية عديدة.

واضاف (Dess ,Lumpkin&Eisner,2008:168) مخاطر اخرى هي :

1-التعرض للتوقف بسبب انخفاض او ندرة الموارد الاساسية التي تعتمد عليها



2-تقلص الطلب على المنتجات بسبب التغير في الظروف المحيطة ، ظهور منافسين جدد ، تقديم منتج بديل لمنتج المؤسسة ، عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب ، عدم اشباع حاجات ورغبات العملاء ، عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة ، عدم القدرة على التعامل مع مجالات الاعمال الاخرى غير المال التي تقوم بالتركيز فيه .

### الاختناق في الوسط :

يعني هذا المصطلح انه في حال عدم استخدام المؤسسة توجهها واضحا حول احدى الاستراتيجيات التنافسية المذكورة سابقا ( قيادة الكلفة او التميز او التركيز ) ومحاولة تطبيق الاستراتيجيتين معا فانها سوف تفقد مكانتها التنافسية وستقدم اداء اقل من المتوسط مما يجعلها في حال المختنق ( Porter , 1980 ) ( 41 : واستخدم Porter مصطلح الاختناق في الوسط ليشير الى صفات المؤسسات التي تستخدم اكثر من واحدة من الاستراتيجيات المذكورة ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في اي منها ، فالمؤسسات المنافسة لاصحاب التكلفة المنخفضة سوف يستهدفون العملاء الذين يشترون كميات كبيرة من المنتج باسعار منخفضة تاركين للمؤسسة التائهة او المختنقة حصة سوقية قليلة وبالتالي ارباح قليلة اما العملاء الذين هم مستعدون لدفع اسعار عالية سوف يتم جذبهم بواسطة المؤسسات الناجحة في التميز التي تركز على تلك الشريحة (Porter,1980:42).

واكد بورتر ايضا بأن المؤسسة التي تتبنى قيادة الكلفة يجب أن تحقق التكافؤ مع المنافسين على أساس التميز، كما أن الشركة المتميزة لا تستطيع تجاهل موقعها التنافسي فيما يتعلق بتكلفة الانتاج، لان تميزها المتفوق سوف يتراجع أمام ارتفاع تكلفة الانتاج مقارنةً مع المنافسين في الصناعة (Porter, 1999 : 13-14).

يلاحظ ان التقسيمات التي اقترحها بورتر وهي ( قيادة الكلفة ، التميز ، التركيز ) وجدت اهتماما وفي المقابل واجهت بعض النقد. فيرى آخرون أنه يمكن لمؤسسة أن تهدف إلى تقليل التكلفة وتقديم منتجات مميزة في آن واحد، وهذا ما اكدت عليه ( العرف ، 2005: 109 ) و ( امال ، 2011 : 22 ) اذ اشارت الى انه عادة ما تتطلب استراتيجية القيادة في التكلفة اتباع استراتيجية التميز في نفس الوقت وكذلك توصل موراي ( Murray,1988 : 390 ) إلى أن الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية قيادة التكلفة تحدد خصائص الصناعة التي تعمل ضمنها المؤسسة، وأن الشرط المسبق لنجاح

إستراتيجية التميز يحدده تعدد أذواق المستهلكين .وبما أن هذين العنصرين مستقلين تماماً فإن الجمع بين أكثر من إستراتيجية أمر مقبول وغير مستبعد ، فالمؤسسات اليابانية استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل .وكذلك فقد يؤدي التميز الى اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والحصول على وفورات الحجم من قلة تكلفة الوحدة نتيجة إنتاج حجم أكبر . كذلك فإن أي منظمة لا يمكنها ان تغفل عن السعر ولا أن تغفل عن الجودة ولا عن احتياجات العملاء.

ومن جانب اخر فقد قام ( wheelen,2002:150) ( Murray,1988:390-400) بربط استراتيجيات Porter العريضة مع مجموعة من المتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات كالتطور التكنولوجي وتوصل الى نتيجة مفادها ان الشرط المسبق لنجاح استراتيجية قيادة التكلفة مع استراتيجية التميز تحدد الصفات الذاتية للقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة في ظل وجود التطور التكنولوجي وان امكانية اتباع استراتيجيتي القيادة في التكلفة والتميز في نفس الوقت واردة وغير مستبعدة وذكر مثال شركة تويوتا وهوندا للسيارات والتي تقدم منتجا ذا كلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين مع الاحتفاظ بتميز واضح في الجودة ويستهدفون به اسواق واسعة ، هذا الربط الايجابي ينطلق من مبدأ الاختلاف من وجهة النظر التي تقول بانه لا يمكن المزج بين الاستراتيجيات المختلفة ، وانه لا بد من اختيار هذه او تلك من الاستراتيجيات وهذا ما اشار اليه ( Karnani ) حيث يرى بانه لا يمكن للمؤسسة ان تركز على بعد واحد على حساب تجاهل البعد الاخر وتتفق هذه النظرية مع وجهة نظر ( porter, 1980 ) التي سبق الاشارة لها وهي ان على الرائد في التكلفة ان يحقق التعادل او التقارب على اساس التميز مع منافسيه رغم انه يعتمد على الريادة في التكلفة لتحقيق التميز التنافسي ، وقوله ايضا ان المؤسسة التي تتبنى التميز لا تستطيع تجاهل موقفها فيما يتعلق بتكلفة الانتاج لان سعرها الاضافي سوف يتلاشى بسبب ارتفاع كلفة الانتاج بصورة نسبية ، ولذا فان على المؤسسة المتميزة ان تسعى لتحقيق التعادل او التقارب في تكلفة المنتج مقارنة مع منافسيها عن طريق تخفيض التكلفة في كافة العمليات التي لا تؤثر على مستوى التميز (Karnani ,1984 :367-380) .

على الرغم من هذه الانتقادات فإن نظرية (بورتر) مازالت واسعة الانتشار، وان هذه النظرية تساعد على تحديد استراتيجية واضحة فالاستراتيجية تهدف إلى وضوح الاتجاه وسير جميع العاملين في اتجاه واحد.

## المبحث الثاني المعرفة التسويقية

### تمهيد :

باتت المعرفة التسويقية تشكل واحدة من أهم الركائز التي تساعد المؤسسات على مواجهة تحديات بيئة الأعمال السريعة التغير وشديدة التعقيد في ظل المنافسة الشديدة التي تسعى تلك المؤسسات من خلالها تحقيق ميزة تنافسية ، وان المعرفة هي العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المؤسسات، فالتحول إلى المؤسسات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة.

ولكي تكون المؤسسات أكثر نجاحاً في تحقيق أهدافها تم تبني سبعة ابعاد هي معرفة الزبون والعامل والمجهز والمنافس والعملية والمنتج والبيئة وهذه الابعاد سوية تكون كفيلة بوضع رؤية استراتيجية واضحة و فاعلة ورسالة تتسم بالثبات النسبي مع صياغة أهداف استراتيجية محددة واقعية قابلة للقياس ويمكن تحقيقها بوقت أمثل علاوة على حسن تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

وجاءت الدراسة الحالية لتشخيص مدى توكطاف ابعاد المعرفة السبعة في مؤسسات الخدمة في مدينة بغداد ،وقبل التطرق الى مفهوم المعرفة التسويقية لا بد من التعرف اولا على معنى المعرفة ومن ثم الدخول في تفاصيل المعرفة التسويقية كما جاء بها الكتاب والباحثون في بحوثهم ومؤلفاتهم وكما يلي :-

### اولا : مفهوم المعرفة :

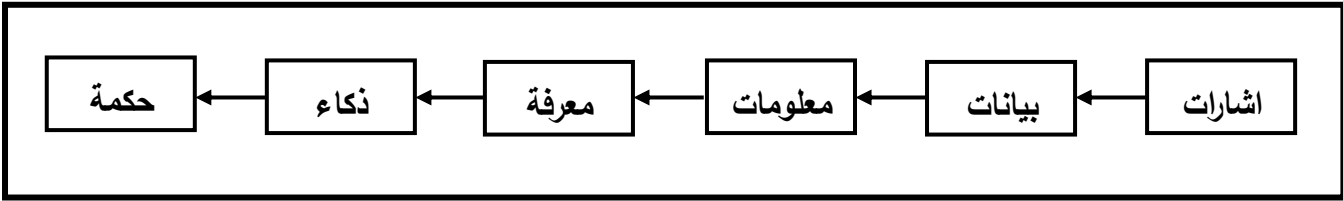
في مجال اللغة العربية تقترن المعرفة بالعلم، فقد بين (الحنبلي، 1985: 37) بأن العلم يقوم مقام المعرفة، وكما في قوله تعالى {الَّذِينَ اتَّبَعْنَا لَهُمُ الْكِتَابَ يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ أَبْنَاءَهُمْ وَإِنَّ فَرِيقًا مِنْهُمْ لَيَكْتُمُونَ الْحَقَّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ} (سورة البقرة :- الآية (146))، فأقام العلم مقام المعرفة، والمعرفة مقام العلم. ومن جانب آخر فقد جعلت المعرفة جزء من العلم وهذا ما اشار اليه كل من (العلي وآخرون، 2009: 25) بأن المعنى اللغوي للمعرفة هو الادراك الجزئي او البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي او المركب.

أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الاغريقية فهي تدل على انها تصور مجرد واسع(العلي وآخرون، 2012: 25). كما أشار كل من (الجرجاني، 2004: 185) و(كافي، 2013: 49)

بأن المعرفة هي أدراك الشيء على ما هو عليه وهي مسبوقة بجهل بخلاف العلم، لذلك يسمى الحق تعالى بالعالم دون العارف

اما اصطلاحاً فقد عرفت على انها منتج التفسير والترجمة والتحليل الانساني، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسها وهو يخلق الثروة للمؤسسة. وان الوصول الى المعرفة يتطلب تدرجا حتى الوصول اليها( العمري ، العلي 2004 : 7 ) ،

شكل رقم (2/2/2) يوضح التدرج المنطقي للمعرفة .



المصدر: العمري، غسان والعلي، عبد الستار، "مفهوم خريطة المعرفة"، دراسة استعراضية تحليلية، جامعة الزيتون الاردنية الخاصة، كلية العلوم الادارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، ادارة المعرفة في العالم العربي، عمان، 2004، ص 7

فعدت المعرفة ضمنية وظاهرية وهذا ما اشار اليه (Daft, 2001: 258) بأن المعرفة تراكم الخبرة والمعلومات لدى الأفراد العاملين وهي ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب نقلها للآخرين. وعرفها (Ferrell,et al,2008: 120) بانها فهم البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال الدراسة أو التجربة .

واشار( الجنابي ، 2013 : 51 ) بان المعرفة هي نتاج فكري وشخصي ضمني في اعماق العقل الانساني،وهو ذاتي محض كالبصيرة او الحدس اوغيرهما يضطلع بمهام ابداعية خلاقة تطبع سمو الشخصية الانسانية المنفردة بمزاياها اللانمطية ووعيتها الذي لايجارى في التصرف وحل المعضلات واتخاذالقرار .

وللمعرفة مجموعة من الخصائص جسدها كل من الباحثين (خلف، 2007: 12) و ( الجبوري ،2012: 31) بأنها يمكن أن تولد وهي تتمثل بالمنظمات القادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الافراد المبتكرون في المؤسسة، والمعرفة يمكن ان تموت وذلك بإحلال المعارف الجديدة بمحل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال ، والمعرفة يمكن ان تمتلك كتحويل المعرفة التي تمتلكها المؤسسات إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية ، وهي متجذرة في الافراد اي المعرفة التي يحتفظ بها

بشكل خلاق في رؤوس الافراد ، والمعرفة يمكن ان تخزن كأن يكون الخزن على الورق والأقلام والأشرطة وعلى وسائل الخزن الالكترونية، واخيرا فإن المعرفة يمكن ان تصنف كما هو الحال في معرفة الادلة ومعرفة العملية ومعرفة المهارة. وتعود أهمية المعرفة إلى ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي:(العلي وآخرون، 2009: 27)

أ- كيفية اقتفاء اثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الالكترونية.

ب- كيفية استعمال تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.

ج- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم المؤسسي (Learning Organizational) في تعميق وبناء القيم الرصينة للمؤسسة.

ولقد قسم الإغريق القدماء المعرفة الى أربعة أقسام رئيسية وفقا لما أشار إليه الباحثين(الكبيسي،2002: 55) و(ابو فارة ، 2004: 2)وهي المعرفة الادراكية ،المعرفة الفنية (التقنية ) ،معرفة الحكمة التطبيقية العملية واخيرا المعرفة الهجينة.

اما ( الزعبي ، 2010 :43-44 ) فقد صنفها الى المعرفة الحسية ، المعرفة الفلسفية ، المعرفة العلمية التجريبية وصنفها(Stokes ,et al ,2010) :281 حسب مستوياتها الى المعرفة الرسمية ، المعرفة الغير رسمية والمعرفة الشخصية.

اما (Awad & Ghaziri,2004: 42-44 ) فقد صنفها الى معرفة سطحية، معرفة عميقة، معرفة كيف، الاستنتاج والاستكشاف، الشعور الشائع كمعرفة، المعرفة الإجرائية، المعرفة الإعلانية، المعرفة الالفاظية والمعرفة الفرضية.

#### ثانيا :المعرفة التسويقية :

أن المعرفة التسويقية كمصطلح لم يبرز الاهتمام بها إلا قبل عقود قليلة، اذ يعد موضوع المعرفة التسويقية من الموضوعات الإدارية الحديثة ، وراى (1: yovaywek, 2004) أن المحاولات المبكرة لظهور المعرفة التسويقية اعتمدت على مفهوم إدارة المعرفة ،ومن هذا المنطلق عملت جمعية التسويق الأمريكية American Marketing Association 1998"AMA" على تطوير الفكر التسويقي وتعميق أبعاده الفلسفية عن طريق مناقشة تطوير ونشر المعرفة التسويقية، وكانت إحدى توصياته ضرورة تبني هذا الموضوع ليصبح بمثابة المرتكزات للتقارير السنوية للمؤسسات الحديثة (menon,1992:56) ،

وقد أشار(chrol& kotler, 1999:205) إلى المعرفة التسويقية بأنها مبدأ حقيقي مبرر عن المستهلكين والأسواق و المنتجات التي تساعد المؤسسة على إنشاء هويات وعلامات تجارية قوية ومنتجات سوق، وبناء استراتيجيات توزيع وتسعير وتطوير منتجات جديدة

بينما أكد ( zeck, 1999 :134 ) إن المعرفة التسويقية ليست شيئاً ثابتاً بل متغير سواء كانت في الأساليب والطرائق أو ما يملكه الأفراد من معلومات تنعكس على طريقة أداء الأنشطة التي يمارسونها بشكل واضح.

وعرف (Wierenga,2002: 365) المعرفة التسويقية على انها مجموعة من الرؤى عن الظاهرة التسويقية ومجموعة من العمليات التي تستخدم في توضيح تلك الظاهرة والتنبؤ بها ،

وأكد (Holden,2004:375) بانها كل المعارف التي تهتم بالعلاقات التسويقية لا سيما معرفة الاسواق والزبائن والمنافسين والاستراتيجية التسويقية ، وكذلك هي مجموعة الخبرات المتراكمة من الجهود

التسويقية السابقة ، ومن الباحثين من عد المعرفة التسويقية هي نتاج بيانات ومعلومات ومن هؤلاء الباحثين ( Yeniyur,et al,2004:1) اذ عرف المعرفة التسويقية بانها عبارة عن بيانات ومعلومات يتم تجميعها

عن السوق من قبل المنظمة وهذه المعرفة تكون فكرة عامة وخاصة للمؤسسة عن السوق الذي تعمل فيه ، وقد وافقه (البكري وسليمان ،2006: 10) اذ عد المعرفة عملية تعنى باكتساب وتنظيم قاعدة معلومات

عن بيئة المنظمة التنافسية وتمكن العاملين من التشارك بتلك المعلومات وتحويلها إلى معرفة يمكن استعمالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بتحليل الأسواق والمزيج التسويقي.

وأكد (Lorenzo & Baale,2005:2) بانها المدى الذي يمكن قياسه بوساطة تقويم الوعي بالعوامل البيئية والسيطرة على هذه العوامل وتطبيق المعرفة في الأسواق الجديدة وعرفها ( Schultz,2005:5)

بانها مجموعة من الحقائق والمفاهيم والتعميمات والمبادئ والتقنيات التسويقية ، واتفق كل من (Heall,1988:4-6) و (أبو غنيم، 2007: 33) علناً المعرفة التسويقية تشبه إلى حد بعيد موجودات

غير ملموسة وغامضة في عمليات المنظمة.

اما ( Kohlbacher,2008 :621) فقد اختصر المعرفة التسويقية على انها جميع المعارف المعلنة والضمنية والتي تهتم بالتفكير والسلوك التسويقي.

ويرى الباحث من خلال ما تقدم من بعض المفاهيم الخاصة بالمعرفة التسويقية بان هذه المعرفة تعبر عن قدرة المؤسسة على جمع كل المعلومات المتعلقة بعناصر المعرفة التسويقية وهي (العاملين ، الزبون ،

المنافس ، المجهز ، البيئة ، الخدمة ، العمليات ) وتحليلها وتفسيرها بالشكل الذي يعزز من موقعها التنافسي ويزيد من مبيعاتها وربحيتها وكذلك من حصتها السوقية ويمكنها من التنبؤ بحجم الطلب على خدماتها.

وأشار (Rosster , 2001:9) الى اربعة مكونات للمعرفة التسويقية وهي المفاهيم التسويقية ، الهياكل التنظيمية ، المبادئ الاستراتيجية ، المبادئ البحثية . فالمكون الاول يمثل المفاهيم التسويقية وهي الحجر الاساس للمعرفة التسويقية وهي ضرورية لفهم باقي المكونات الاخرى لان هذه المكونات جميعها تحتوي تلك المفاهيم .والمكون الثاني هو الهياكل التنظيمية وهي نماذج غير متوفرة في المصطلحات اليومية العادية ولكنها قوائم بالمصطلحات المفيدة . والمكون الثالث هو المبادئ الاستراتيجية وهي نماذج افتراضية تربط مفهوم باخر بشكل وظيفي . والمكون الرابع يمثل المبادئ البحثية وهي نماذج افتراضية تساعد على استعمال تقنيات البحث بشكل ملائم .إن توضيح طبيعة صيغ المعرفة التسويقية مهمة صعبة بحد ذاتها . وفي هذا المبحث تم إعطاء الأمثلة عن صيغ المعرفة التسويقية ليكون مصدرا أو مرجعا لمحتويات هذه المعرفة

وقد برزت اتجاهات متعددة حول جدوى وفائدة نقل وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة ،وتبلورت ثلاثة اتجاهات متباينة لامكانية تطبيق المعرفة التسويقية في المؤسسات وأثرها في الأداء التسويقي.( الملحم ، 2004 :265-271 )

الاتجاه الأول : يرى رواد هذه المدرسة ان المعرفة التسويقية قابلة للتطبيق في معظم الدول وليست مقتصرة على الدول المتقدمة، وان هذه الدول ستبنى المفاهيم والأنشطة وتطبقها في أسواقها وبيئتها الداخلية ،ومن رواد هذا الاتجاه ( Mitchell&Agnemomen, 1984) ( Emlen , 1958:70) (RoxS (okoroafo &Russow,1993) (Dadzi &lee 1991) (Maihottra, 1986), (Ojah,&Han ,1997) (Song, 1997) (&Huszagh, 1996)

الاتجاه الثاني : تختلف وجهة النظر التي يتبناها رواد هذه المدرسة عن وجهات نظر العلماء في المدرسة السابقة اختلافا كليا ، فرواد هذه المدرسة يرون ان المعرفة التسويقية التي نمت وتطورت في بيئة الدول المتقدمة ذات الصفات الاجتماعية والاقتصادية والسوق الحرة ستواجه معارضة كبيرة في نقل المعرفة وتطبيقها في دول أخرى ذات مستوى اقتصادي واجتماعي اقل منها ،لذا يجب ان تكون المعرفة التسويقية

الحديثة مقتصرة لأسواق الدول المتقدمة، ومن رواد هذا الاتجاه (Dholaakia, 1983); (Bartels, 1983); (Yavas, 1991); (Howard, 1988); (Carter, 1986); (Cavugil & Yavas, 1984); (1984) الاتجاه الثالث : اتخذ رواد هذا الاتجاه موقف التوسط في وجهة النظر بين آراء وأفكار رواد الاتجاهين السابقين فرواد هذا الاتجاه لم يرفضوا أو يستصعبوا قابلية نقل وتطبيق المعرفة التسويقية كليا، كما أنهم لم يؤيدوا نقل هذه المعرفة إلى دول أخرى، رواد هذا الاتجاه رأوا أن عملية نقل وتطبيق المعرفة التسويقية من بيئة وأسواق غربية و متقدمة إلى بيئة وأسواق أقل منها ممكنة إذا حدث تعديل في هذه المفاهيم والأنشطة، أو قامت الدول المستوردة للمعرفة بالتجديد والتطوير لأسواقها وبيئتها الاقتصادية ومن رود هذا الاتجاه

(Akaah, 1988); (Cranch, 1974) (Shapiro, 1965); (58 Emlen, 1958 :58) (Okorofo, 1996) (Miller & Levin, 1993); (Akaah, 1988, 133) (Hosley & Wee, 1988) (Deng, 1994) (Kotler, 1991:43) (Mohamad, 1992 :49)

اضافة الى (رؤوف وحمدي، 2010 :87-88)

ويتفق جملة من الباحثين ومنهم بان المعرفة التسويقية هي مجموعة من المفاهيم ومجموعة من الانشطة، فالمفاهيم وتشمل ( فلسفة التوجه نحو السوق، تحديد وضعية المنتج في السوق، تقسيم السوق إلى قطاعات، الاستغلال الأمثل لعناصر المزيج التسويقي.، تنوع المنتج أياً التمايز والاختلاف في المنتجات، بناء الولاء للعلامة التجارية واخيراً اختبار السوق) اما الأنشطة فتشمل ( تحديد الأهداف التسويقية، تخطيط النشاط التسويقي، التنسيق والتكامل بين الأنشطة التسويقية، التحفيز، التقييم والرقابة واخيراً بحوث التسويق )، شكل يوضح المعرفة التسويقية بمفاهيمها وأنشطتها.



شكل رقم (2/2/3) يوضح الانموذج المختصر لمدلول المعرفة التسويقية



Source :A kaah,shmel.p.Riordan,E.Aand dadzieK.Q,1988,Applicability of Marketing and management Activites in the third Word:an empirical invest Igatinon,journal of business research.133-147

**المصدر :** عبد، غسان فيصل ومحمود، ناجي عبد الستار (2011)، "المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة صلاح الدين"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (2)، ص(46).

**أ- المعرفة التسويقية كمفاهيم :**

تعد المفاهيم التسويقية الشكل الرئيس الأول لمكونات المعرفة التسويقية والذي يتمثل بالمبادئ الأساسية والأفكار التي يركز عليها علم التسويق فبدونها التسويق هو ليس علم بل مجرد فن ، والمفاهيم التسويقية هي اللبنة الأساسية في المعرفة التسويقية ويمكن إن تكون ( ابو غنيم ، 2007 : 48 ) :

المفهوم الأول: فلسفة التوجه نحو السوق:

ظهر مفهوم توجه السوق الذي يعرف بالتوجه نحو الزبون في ظل المؤسسة التي تعتمد على المنافسة ، وتسعى المؤسسات عن طريقه إلى تقديم المنتجات او الخدمات بجوده وكفاءة تتناسب وحاجات الزبائن وتحقيق رضاهم (الديوه جي ،2000: 547)، ويمثل الزبون على وفق هذا التوجه الأساس الذي تخطط في ضوء احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية أنشطة المؤسسة وتحقيق أرباح المؤسسات وبقائها واستمرارها ( Hooly , 1998:8 )

وتعرف فلسفة التوجه بالسوق بأنه الجمع النظامي للمعلومات وتحليلها ونشرها وكذلك استخدام معلومات السوق داخل المؤسسة والمحافظة على منظور متوازن بين الزبائن والمنافسين (Clark, 1999:712)، وقد عرفه (Cranfills School,2000:5) بأنه القدرة والرغبة لدى أي مؤسسة على الاهتمام والتميز للعوامل الخارجية التي تؤثر في إمكانية تطوير تبادلات مربحة سواء كان ذلك حالياً ام مستقبلاً ، وكذلك قدرة ورغبة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات المناسبة كرد فعل ونتيجة لهذه العوامل بهدف تقوية علاقات المنظمة المهمة

أكد البعض أن الطريق لفهم مصطلح توجه السوق يتمثل في التركيز على خصائص الأعمال ويتمثل بالاتي: ( Cranfills ,2000:5 )

\*الاهتمام بالزبون

\*الاهتمام ببيئة العمل

\*التركيز على روح الكفاءة

\*التركيز على المنافسين

\*انشغال جدي بالمستقبل

\*رغبة في العمل

وتستند فلسفة التوجه بالسوق على أربع ركائز أساسية هي:(ابو فاره،2001: 148-152)

1-السوق المستهدف: تحدد المنظمات سوقها المستهدف بدقة وتصميم برنامجها السوقي الخاص بتلك

السوق والبحث عن أسواق غير مشبعه والسعي إلى إشباعها

2-حاجات الزبون: تحدد المؤسسة حاجات ورغبات زبائنها لتتمكن من جذبهم والاحتفاظ بهم سواء كانت

هذه الحاجات والرغبات معلنة أم لا ، فالمهم هو تحقيق حاله الرضا وإشباع الحاجات وتلبية الرغبات.

3-الربحية: تختلف أهداف المؤسسات من حيث الربحية فبعضها تسعى إلى تحقيق الربح المالي ويسعى البعض الآخر إلى الربح المتمثل بالبقاء أو الربح الاجتماعي، وجذب ما يكفي من أموال لانجاز أعمالهم فالأرباح تتحقق في إشباع حاجات المستهلكين على نحو أفضل من المنافسين .

4-التسويق المتكامل: يقصد بالتكامل هنا التكامل بين عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) مع وظائف المنظمة المختلفة املأ في تحقيق رضا الزبون، وكذلك تبني التسويق الداخلي المتمثل بتوجيه الأفراد العاملين في المنظمة وتدريبهم وتحفيزهم على خدمة المستهلك الخارجي المفهوم الثاني : تحديد وضعية المنتج في السوق.

رجل التسويق الناجح هو الذي يهتم بتوجيهات الزبائن ، إذ يستوجب على إدارة التسويق في المؤسسة الاطلاع والمعرفة بكل ما هو ضروري لأجراء وأعداد الدراسات الشاملة والواقعية الخاصة بالسوق المستهدفة وهذه الدراسات تشتمل على بيانات دقيقة تضم حاجات ومتطلبات المستهلك والمبيعات وعدد المستهلكين وتمركزهم ( البكري،2001: 425)، وتعمل إدارة التسويق جاهدة باتجاه تقديم ما هو أفضل من حيث الكفاءة والنوعية والمواصفات الفنية والتكنولوجية الجيدة والمتطورة للمنتج، وتقوم إدارة التسويق بالمؤسسة بأجراء التحسينات المتميزة لكي تتمكن من التقليل والحد من المشاكل الفنية وتأثيراتها السلبية والتسهيل في طريقة استخدامها، واتخاذ القرارات التي تهدف إلى المحافظة على الصورة الذهنية المتميزة لمنتجاتها لدى المستهلك عن طريق إيصال الفوائد والمزايا للمنتجات التي تنسجم مع حاجات ورغبات المستهلك ( الملحم ، 2004 : 262 ) .

المفهوم الثالث : تقسيم السوق إلى قطاعات

على رجل السوق عند قيامه بتقسيم السوق ، القيام بدراسات دقيقة لكل المتغيرات التي ترتبط بها، ومعرفة مدى تأثير كل منها، لذا يمكن تقسيم السوق على أساس معدل استعمال المنتج ، أو على أساس الولاء للزبون ، أو على أساس الاستعداد لشراء المنتج ، ويمكن تقسيم السوق الكبير إلى أسواق فرعية أو على أساس الصفات المتجانسة للزبائن ، أو على أساس دوافع الشراء ( الملحم ،2004: 262)وبعد تقسيم سوق المؤسسة تقوم إدارة التسويق باختيار القطاع أو القطاعات التي تناسب إمكانات وظروف المؤسسة في إشباع حاجات ورغبات الزبائن ، وان نجاح المؤسسة في هذا المجال يتوقف إلى حد كبير على درجة إدارتها مع حاجات ورغبات الزبون وفي تنظيم مواردها لإشباع هذه الحاجات عند مستوى فائدة معقولة وعلى هذا الأساس أن التعرف على الأنشطة التي تتبعها المؤسسة في خدمة ذلك القطاع يعد عنصرا

أساسيا في تحقيق أهدافها، ويختلف الزبائن في حاجاتهم ورغباتهم اختلافا كبيرا وهذا الاختلاف في الرغبات والحاجات يكون كبيرا أو قليلا ويعتمد ذلك على السلع والخدمات التي تتبع هذه الحاجات والرغبات (معلا و توفيق،1998: 95)

المفهوم الرابع : الاستغلال الأمثل لعناصر المزيج التسويقي.

إدارة المؤسسات مسؤولة على تخصيص الموارد المتاحة لديها وتوزيعها بالطريقة المثلى على عناصر المزيج التسويقي مما يجعلها أكثر فاعلية نحو بلوغ الأهداف ومعالجة المشكلات التي تعترض العمل، لتحقيق الأهداف البيعية بأقل كلفة ترويجية يمكن ان تتحملها المؤسسة ( الملحم ، 2004 ، 262 )

المفهوم الخامس : تنويع المنتج والتمايز في المنتجات .

تقوم إدارة المؤسسة بتنويع منتجاتها بواسطة مجموعة من الوسائل المستخدمه لإيصال الرسائل لإبلاغ وإقناع وتذكير زبائن المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها ، ويتم عن طريق برنامج ترويجي مناسب يتم التخطيط له بعناية ، يعتمد على استخدام مزيجا مناسبا لكل مرحلة تتعلق بعناصر الترويج الرئيسية وهي البيع الشخصي، الإعلان، الترويج، والمبيعات ، وبواسطة هذا المزيج يتم التأثير في اغلب مراحل قرار الشراء (البكري،2001: 427)،وتقوم إدارة التسويق بأنشطة تهدف التأثير في الأفراد وإقناعهم بالسلع والخدمات المقدمة لاستمالة سلوكهم الشرائي (معلا ، توفيق،1998: 96)

المفهوم السادس : بناء الولاء للعلامة

العلامة هي اسم أو حرف أو مزيج من ذلك وهي تمثل هوية المنتج أو المؤسسة المعنية في السوق، ويمكن عن طريقها تمييز أصناف المنتجات (سلع، خدمات) وتحقيق التميز على المنافسين ، والاسم التجاري يستخدم لتمييز المؤسسات والمتاجر عن بعضها ، ولا يوجد علاقة بين ملكية العلامة وملكية الاسم التجاري ، فالعلامة التجارية تمنح العلامة صفة قانونية بعد تسجيلها (الزيواني،2004: 143).والعلامة التي يتم إنشائها بشكل جيد هي القادرة على تقديم جودة متماسكة وإيصال الفكرة الايجابية عنها باستمرار ، وان الزبائن يكونون راغبين في الحصول عليها إذ تشكل العلامة القوية عاملا مهما في قرارات الشراء وكلما كانت شهرة العلامة اكبر كلما حققت رواج اكبر وهناك أمثلة على علامات حققت نجاحا واسعا في السوق منها السيارات (علامة مرسيدس اضافة الى علامات أخرى لأنقل شهرة (Kotler,2000: 405) ،وعرف الولاء للعلامة بأنه تمسك المستهلك ورغبته في شراء منتوجا معيناً

والاحتفاظ به والحرص على طلبه من دون غيره من المنتجات الأخرى المشابهة (المساعد، 1998: 70).

الولاء للعلامة يمثل مستوى التزام الزبون لشراء المنتج المحدد وعلامة محددة ويرتبط الولاء بعملية تكرار الشراء من منظمة ما، والتي تكسب المؤسسات ميزة تتمثل بالبحث عن كل ما هو مبدع وجديد وإدخاله إلى المؤسسة كي تمنع المستهلكين من التحول إلى منتجات المنافسين، ومن ثم المحافظة على حصص المؤسسة السوقية على مستوى أدائها ولاسيما إذا دخل السوق منافس جديد (Hooly,1998: 218-219).

المفهوم السابع : اختبار السوق:

ويكون من خلال عدم طرح المنتج في السوق بشكل عشوائي، وإنما من خلال اختباره في سوق محددة للحصول على نتائج أولية، أو قيام رجل التسويق بالمؤسسة عند تقديم منتجاً جديداً في السوق بعرض كمية محدودة من المنتج في بعض الأماكن و المناطق البيعية لتقييم ردود فعل المستهلك تجاهها قبل طرحها في الأسواق على نطاق واسع (الملحم ، 2004 : 263 )

وأكد (اسامة احمد ، 2012 ) بان الاختبار يشير الى الطريقة التي يتم من خلالها تقييم الاداء . ويستخدم في التسويق للتأكد من مدى توافق المنتج تو النشاط التسويقي لما هو مخطط له ، وموافقته لما يناسب رغبات واحتياجات العملاء ، وقد تأتي في صورة اختبار لسوق افتراضي ، او سوق حقيقي مصغر ، او لقطاع يحاكي السوق بالفعل . وقد يكون الاختبار قبل الاداء او بعد الاداء او كلاهما. وتساعد اختبارات السوق على تحقيق مجموعة من المزايا للمنشآت ومنها توفير التكاليف، ترشيد الجهود، تجنب الخسائر، تطوير المنتجات ، التعرف على حاجات ورغبات الجمهور، زيادة الربحية ، دراسة المنافسين واخيرا تحديد التوقيتات المناسبة والتعرف على سلوك السوق. وهناك مجموعة من مجالات اختبارات السوق من اهمها اختبارات (الصورة الذهنية ، الرضا، الولاء ، فعالية الاعلان ، السوق المناسب ، المنتجات ، التسعير ، قنوات التوزيع والتسويق.

**ب: المعرفة التسويقية كأششطة:**

تعد الأنشطة التسويقية الشكل الرئيس الثاني للمعرفة التسويقية، وتشمل مجموعة من العمليات والأنشطة التي تقوم بها إدارة التسويق لأداء الوظائف الأساسية، أو هي مجموعة من الأنشطة المتخصصة ذات الطبيعة المتكاملة التي يتم تأديتها قبل وإثناء وبعد عملية التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن

أنتاجها إلى أماكن استهلاكها، والتي يمكن أن تؤدي من قبل المنتج نفسه ، وتتضمن الأنشطة التسويقية ( ابو غنيم ، 2007 : 52 ).

النشاط الأول : تحديد الأهداف التسويقية

إن تحديد المؤسسة لأهدافها يعد الأساس الذي يرجع له جميع الأقسام بالإضافة إلى أهدافها يجب التفرقة بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف بعيدة المدى ويقصد بالهدف الإشارة الى ما يجب انجازه وليس إلى كيفية ذلك الانجاز، وما يجب أن تتوافق الأهداف المنوي انجازها مع الإمكانيات والقدرات المتاحة للمنظمة في المجالين الداخلي والخارجي (عبيدات ،1997: 130)، والأهداف تبيين مجال نشاط المؤسسة وما الذي سوف يكون عليه هذا المجال من دون الأنشطة التنظيمية والحاجات الخاصة بالمستهلكين التي يجب على المنظمة خدمتها فالإدارة تحدد ما تتطلع المنظمة إلى تحقيقه (Kotler,1999:35-36). والأهداف التسويقية تتعدد من مؤسسة إلى أخرى ، فهناك أهداف عامة تسعى إلى تحقيقها: (عبيدات ،1997: 130)

1. أهداف البقاء والاستمرار

2. هدف تحقيق معدلات نمو عالية

3. تحقيق مبيعات عالية

4. تحقيق أرباحا مرتفعة

5. بناء علاقات ايجابية مع العملاء والمستهلكين

6. زيادة الحصة التسويقية

7. بناء الولاء للعلامة

8. تحقيق رضا المستهلك

وقد تحدد المؤسسة أهدافا ترتبط بعمل الأقسام الأخرى مثل تحسين كفاءة القوى العاملة وتخفيض التكاليف

النشاط الثاني : تخطيط النشاط التسويقي:

عرفت الإدارة بأنها الفن الذي عن طريقه تصل المنظمة إلى أهدافها بمساعدة الآخرين، والإدارة الجيدة تعتمد في الحصول على ما تحتاجه بأساليب وطرائق صحيحة وفي الوقت المناسب وعن طريق الآخرين والتخطيط ممكن وصفه بأنه أداة بيد الإدارة تستخدمه من أجل الوصول لتحقيق الأهداف وعن طريق التميز على المنافسين ، فإذا ما أحسنت الإدارة هذا الاستخدام نجحت في تحقيق ذلك الهدف)

الربيعاوي،2000: 20)

ولاشك أن أي مدير يتفق معنا على أن الطريقة المثلى لإدارة أعمال البيع والتسويق هي إيجاد طريقة منظمة لتحديد سلسلة من البدائل واختيار واحدا أو أكثر منها، ثم جدولتها وحساب التكاليف اللازمة لاتخاذ الخطوات الكفيلة بتحقيق الأهداف وهذه العملية يمكن أن نسميها بالتخطيط التسويقي (الدويش والعوض، 1996 : 31)، ويعرف التخطيط التسويقي بأنه العملية الإدارية للتطوير والمحافظة على الموائمة التي يمكن تطبيقها بين الأهداف وموارد المؤسسة وبين تغيير فرصتها السوقية (Kotler,1999: 33) .

وان التخطيط التسويقي لا يعطي الدقة المتناهية ولا يحمي من المستقبل بل يمنع من ارتكاب الأخطاء والتخطيط يقلل من تأثير المؤثرات الخارجية ويجعل الإدارة قريبة من الهدف، أو قد تصل إليه إذا كانت الظروف مناسبة، إذ يعطي التخطيط زيادة في المعرفة التي تعطي القدرة على الإدراك في التصور (المساعد، 1998 : 60). ترى الباحثة أن التخطيط التسويقي هو سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف

#### النشاط الثالث: تكامل الأنشطة التسويقية

يقوم مدير التسويق بوضع نظاما للعلاقات منسقا أداريا لتحقيق هدفا مشتركا ، وليس التنسيق والتكامل بين الأنشطة التسويقية مجرد تصميم هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات والواجبات ، أو توصيف للمناصب الإدارية بمعزل عن تدقيق العمل، او هي تجمع أنساني بدون هدف، بل هو نظام للتعاون بين عدة أشخاص قادرين على الاتصال ببعض وراغبين بالمساهمة بالعمل لتحقيق أهدافا مشتركة (المساعد ، 1998: 115).

ان قيام مدير التسويق بالمؤسسة بعقد اجتماعات للتنسيق والتكامل بين مختلف أوجه النشاطات المختلفة لتحديد العلاقات بين هذه الأقسام والإدارات وتحديد سلطات ومسؤوليات كل منها ، إضافة إلى سلطات الأفراد داخل المؤسسة واختصاصاتهم لغرض التعامل مع المشكلات التي قد تواجه المؤسسة والمحافظة على مستوى الأداء. (الملحم ، 2004 : 264 )

#### النشاط الرابع : التحفيز

مدى قيام مدير التسويق باستخدام الأساليب التي تحفز العاملين أثناء العمل موجهه نحو العوامل التي تزيد الرغبة والحماس والإخلاص في اللحظة التي تجري فيها ذلك العمل، ويتم التحفيز للعاملين بصور وإجراءات ايجابية وقد تكون سلبية ومن هذه الإجراءات :

- الحوافز المادية

-المشاركة في الأرباح

- العلاوات

- نسبة من المبيعات

- الحوافز المعنوية (الترقية، كتب الشكر والتقدير وغيرها)

والحوافز السلبية:العقوبات وقطع المخصصات، تخفيض نسبة العامل من الأرباح (الملحم، 2004، 264)

النشاط الخامس: الرقابة التقييم

الرقابة وظيفة إدارية خاصة بالتأكد من أن تنفيذ المشروع قد تم كما اعد له أو هو التأكد من أن كل شخص يعمل الشيء المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

أما التقييم والمراجعة فقد عرفت بأنها فحص شامل منتظم ودوري للأهداف التسويقية والإستراتيجيات والأنشطة التسويقية ويتم عن طريقها تشخيص المشاكل والصعوبات والفرص المتاحة ووضع خطة عملية لتحسين الأداء التسويقي للمنظمة فهي مرتبطة بشكل كبير بالجانب المالي للمنظمة (الربيعاوي، 2000:

35)

أهم مجالات تقييم النشاط التسويقي هي المبيعات ، هوامش الربح / التكاليف ، دراسة الاتمانات وحجم الخصم الذي يمكن تقديمه للمستهلكين ، دراسة سياسة التوزيع والمنافذ المعتمدة من قبل المؤسسة في إيصال البضائع لجمهور المستهلكين ، تحليل المنتجات التي تقدمها المنظمة في السوق ، دراسة التكاليف

التسويقية في المنظمة ( الملحم، 2004: 264)

النشاط السادس : بحوث التسويق

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بحوث التسويق على أنها الوظيفة التي تربط المستهلك والجمهور بالتسويقيين عن طريق المعلومات التي يتم استخدامها لتحديد وتعريف الفرص والمشاكل التسويقية، وتوليد وتنقيح وتقييم الأعمال التسويقية لقياس الانجازات وتحسين فهم الإجراءات التسويقية (حداد وسويدان

،1998: 233)

وينظر إلى بحوث التسويق بأنها الوسيلة التي تربط المستهلكين والعملاء والجمهور بصانع القرار التسويقي في المؤسسة، ومن شأن المعلومات التي يتم جمعها عن البيئة التسويقية أن تساعد على التعرف

على الكثير من الفرص الموجودة في السوق (معلا وتوفيق، 1998: 123)



وتهدف بحوث التسويق إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تحديد السوق المتوقعة لمنتوج معين

- معرفة المنافسة السائدة في السوق ومدى قوتها

- تقدير القوى البيعية في المناطق البيعية للمنظمة

- تحديد مدد التوزيع ومعرفة مدى رضا المستهلكين عن المنتجات المطروحة

- دراسة كل ما يتعلق بالمنتج من الشكل واللون والحجم

- معرفة الفرص التسويقية المحتملة (حداد، 1998: 233)

يرى الباحث إن وظيفة بحوث التسويق تضطلع بمهام دراسة الأنشطة التسويقية المختلفة ، فباحثي

التسويق يقومون بنشاطات متعددة تتراوح بين تحليل المبيعات والحصص التسويقية إلى القيام بدراسة

الفرص التسويقية المحتملة والمشاكل والقيم الاجتماعية وعموما هناك عدة أنشطة رئيسة لوظيفة التسويق

هي ، تحديد السوق المحتمل ، تحليل الحصص التسويقية ، تحديد خصائص السوق ، تحليل المبيعات ،

أجراء الدراسات حول اتجاهات الأعمال ، دراسة وتحليل المنتجات المنافسة ، دراسة نظم المعلومات

التسويقية ، أجراء الدراسات المتعلقة بالأسعار (معلا وتوفيق، 1998: 95)

وتتضمن بحوث التسويق العديد من البحوث الجزئية والتي يختص كل واحد منها بنشاط أو هدف محدد ،

وهذا التخصص لايعني أطلاقا انفصال بعضها عن بعض الآخر ، بل أنها مجتمعة ومتفاعلة تصب في

الهدف التسويقي للمنظمة ويمكن تحديد الأنواع الرئيسية لأبحاث التسويق بالاتي(الملحم ، 2004 ، 265 )

ا: بحوث السوق:

تهدف هذه البحوث إلى التعرف على المستهلكين المنتجين ، وتوزيعهم على المناطق البيعية المختلفة،

والنشاطات التي يتضمنها بحوث السوق

- تحديد استعمالات السلعة المنوي إدخالها إلى السوق فيما إذا كانت لغرض واحد أو أكثر و لان الأمر

سينعكس على حجم الطلب

- دراسة الطلب المتوقع على البضاعة المسوقة لتحديد الأرباح وفي الأسواق المختلفة سواء كانت خارجية

ام داخلية

- دراسة الحالة التنافسية التي يمكن إن تشهدها البضاعة وفي الأسواق المختلفة

- تقدير احتمالات الطلب ومدى الاستيعاب الممكن للبضاعة المباعة في الأسواق التي تتعامل معها المنظمة مستقبلا (البكري، 2000: 47) و (حداد وسويدان ، 1998 : 236-237)

ب: بحوث المنتجات

ويشمل هذا النوع جميع البحوث التي تتوصل إليها المنظمة إلى معرفة مدى ملائمة السلع والخدمات لطلبات المستهلكين من نواحي عديدة مثل الشكل ، الحجم اللون، سهولة الاستعمال ، الجودة ، السعر. ج. بحوث المستهلكين: تهدف هذه البحوث للتعرف على خصائص المستهلكين كالجنس ، والسن، والدخل والمهنة والتوزيع الجغرافي والتعرف على عادات الشراء ودوافعه ، وطرائق استخدام السلعة وشعور المستهلكين نحوها مما يفيد في التخطيط السلي والبيع والترويجي.

د. بحوث المبيعات

تتضمن الدراسات التي يكون موضوعها رجال البيع والتي تهدف إلى تحليل واجباتهم ووضع برامج فعالة لتدريبهم وإرشادهم في مسلكياتهم مع المستهلكين، والتنبؤ بمبيعات الأعوام القادمة، وتحديد المناطق البيعية.

ت. بحوث التوزيع

تسعى بحوث التوزيع إلى التعرف على أفضل منافذ البيع والتوزيع للسلع والخدمات وقياس كفاءة وكلاء البيع في المناطق البيعية المختلفة وإمكانية التعامل مع الآخرين.

ث. بحوث الترويج

تتضمن هذه البحوث التعرف على دوافع الشراء عند المستهلكين حتى يتمكن المسوق من تحديد وتصميم الرسالة الإعلانية لتعمل على إثارة الدوافع عند المستهلكين، وأيضا البحث عن أهم الوسائل التي يمكن استخدامها لإيصال الرسائل الإعلانية، والبحث عن أهم الوسائل الممكن استخدامها لتنشيط المبيعات

**ثالثا : أهمية المعرفة التسويقية:**

ان أهمية المعرفة السوقية تنبثق من الدور البارز الذي يسهم في انجاز وتحسين الاداء التسويقي، وحل المشكلات وصنع القرارات الرشيدة الامر الذي يساعد في تحسين وتطوير منتجات المؤسسة بالشكل الذي يكسبها الميزة التنافسية على المنظمات الاخرى.

أن اكتساب المعرفة التسويقية هو عنصر مهم في الدخول الى الاسواق الدولية، ويمكن أن يكون مهم لخلق القيمة في عمليات الاستحواذ (Westphal, 2001:2). وقد ذكر (Kohlbacher, 2001)(Westphal, 2001)

(618-621: 2008 ، بأن عملية اكتساب ونقل المعرفة التسويقية والتعاون فيما بين المؤسسات في بيئة الاعمال العالمية من خلال نهج قائم على المعرفة للتسويق اصبحت أكثر اهمية وحاسمة كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسات وبقاء المؤسسات.

فضلاً عن ذلك اشار (Kotler et al, 2002: 113) الى أن الشركات الناجحة تعمل على انشاء شبكات تعاونية لاكتساب ونشر المعرفة التسويقية

ولابد من التأكيد على تزايد الاهتمام في مجال المعرفة التسويقية والمعتمدة على وجهة نظر المؤسسة المستندة على الأقل إلى عاملين أساسيين هما (نجم، 2008: 21) :

أولاً: تطور اقتصاديات الدول المتقدمة نحو المزيد من الخدمات عالية التخصص وكثيفة المعرفة فيما بعد، وهذا يعني تحول الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد قائم على المعرفة عن طريق الدلائل الآتية:

( Housel& Bell,2001: 17)

1- صناعة التكنولوجيا العالية والايكترونيات الفائقة وصناعة تكنولوجيا المعلومات وهي المحرك للنمو الاقتصادي.

2- تزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية.

3- تزايد أهمية رأس المال المعرفي والفكري.

ثانياً: تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية والشبكية التي أدت إلى وفرة المعلومات وسهولة في الحصول عليها وجمعها وتصنيفها ومعالجتها وتوزيعها على نطاق واسع.

ومن هنا ايقنت مؤسسات اليوم بان مصدر قوتها يكمن في امتلاكها المعرفة والمعلومة. وهي السلاح التنافسي المهم في الوقت الحاضر والمستقبل، وعليها ان تسخر كافة امكاناتها في سبيل امتلاكها، لكونها العمود الفقري لكل مواردها وهو المورد الذي لاينضب(طالب و الجنابي،2009: 54).

ويجسد الباحثون (، (Probst, 1998:20) و(أبو غنيم، 2007: 42) ، (جلاب و العبادي،2010: 668)اهمية المعرفة السوقية بالآتي:

1.زيادة حدة المنافسة بالاسواق وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة ادى الى زيادة الاهتمام في مايسمى بالمعرفة السوقية.(Liu & Li, 2011:2)

2.تتطلب تغيرات السلع والخدمات المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسون ومن ثم الى ادارة معرفة قوية.( Wierenga& Bruggen,2000:74-75)

3. تُعدُّ المعرفة السوقية أساساً لابتكار الميزة التنافسية. (حريم، 2010: 359-360) (مشرقي وآخرون، 2011: 29):

4. تؤدي المعرفة السوقية الى خلق ثقافة شاملة للمعرفة في المؤسسة عن طريق تحديد قدرات المؤسسة وحاجتها المستقبلية.

5. يستطيع قسم البحث والتطوير في المؤسسة من تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن (Cierpicki et al., 2000:772).

6. ان تحليل وفهم طبيعة عمل المنافسين واستراتيجيتهم سوف يقدم للمؤسسة رؤية مستقبلية عن التحركات المتوقعة للمنافسين. (Kotler et al , 1999: 375) ( Finney , 2002 :6 )

7. تمكن المعرفة السوقية ادارة المؤسسة من اتخاذ القرارات المناسبة.

8. ان المنافسة بين المؤسسات اصبحت تعتمد على المعرفة التي تتمتع بها كل مؤسسة عن زبائنها ومنافسيها.

واضاف (Bao et al, 2012: 312) ان المعرفة السوقية تمتلك مهارات عدة منها:

1. تتعلق المعرفة السوقية بوجود تكنولوجي لخلق منتجات جديدة وتبني ادخال النجاح على اساس تعريف وتحديد اجزاء الزبون الذي يكون بحاجة ماسة الى هذه التكنولوجيا.

2. تحتاج المعرفة السابقة عن الزبائن الى تغيرات حقيقية فتكون مطلقة ويمكن استبدالها بمعرفة جديدة.

3. اظهر معاني الانتاج في اتجاهات السوق الذي يحتاج فيه الزبون الى تحديد الموقع في الاسواق.

#### رابعا : فوائد المعرفة التسويقية:

أن تبني مفهوم المعرفة التسويقية يحقق مجموعة من الفوائد، سواء أكان للمؤسسة ام للفرد. إذ أن أكاديمي التسويق والخبراء الاستشاريين ومديري التسويق يعتمدون على المعرفة التسويقية للاستفادة منها في صياغة الخطط التسويقية، وفي الواقع كل واحد منا في مجال التسويق يعتقد بأن هناك مجموعة من المعارف التسويقية يفترض وجودها نظرا لأهميتها والمنافع المتحققة منها (Rossiter, 2001: 9-14) ، إذ أن المعرفة التسويقية مفيدة لدرجة أنها تلبي احتياجات ورغبات مستعمليها (Uzelac, 2006: 46).

فقد اشار ( Finney &Finney, 2010: 2 ) الى أن منافع المعرفة التسويقية تكمن في تحسين معرفة الزبون والاسواق، وتطوير منتجات جديدة للمؤسسة، وكذلك يمكنها أن توفر المعلومات المتعلقة بالابتكار.

وتبرز فوائد المعرفة التسويقية في المجالات الآتية:- (العقابي، 2013: 33-34) و(ابوغنيم، 2007 :

33) و( جلاب و العبادي، 2010: 668-670) و ( النقشبندي ، 2015 : 101)

1- المعرفة التسويقية تمكن المنظمة من تحديد الزبائن الحاليين بشكل أفضل وعلى نحو أكثر دقة الزبائن المستهدفين أو غير الموجودين.

2- المعرفة التسويقية تزود المؤسسات بالفهم والإدراك الأفضل لبيئة الأعمال التي سوف تمكنهم من التنبؤ باحتياجات المستهلكين الجدد و المحتملين.

3- تشجيع المؤسسات على البحث عن الخدمات والمنتجات لغرض تحديد المستهلكين الجدد.

4- المعرفة التسويقية تمكن المؤسسات من تحديد شركاء العمل الكفوءين من اجل بناء قدرات وإمكانيات عالية.

5- المعرفة التسويقية يمكن إن تكون واحدة من الشروط المسبقة التي تقود إلى إبداع الإستراتيجية والتي يمكن أن تكون مشتقة منها

6-تقييم نشاطات المؤسسة وتقييم النتائج بغية تصحيحها.

7-البحث الانتقائي للمعلومات وتزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها للإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستفيدين والباحثين والتطورات الحديثة فيما يخص نشاطات المنظمة،لدورها في نجاح تلك المؤسسات عن طريق تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات

8-تلعب المعرفة التسويقية دورا حاسما في مجال الابتكار في السوق وإيجاد طرق جديدة لحل مشاكل الأعمال .

#### **خامسا : أنواع المعرفة التسويقية :**

توجد تصنيفات عدة للمعرفة التسويقية ومن هذه التصنيفات هي تصنيف

(Wierenga&Bruggen,2000:70)الذي صنف المعرفة التسويقية الى الانواع الآتية :-

1 - المعرفة التخصصية : هي المعرفة التي ترتبط بنطاق تخصصي معين او بوظيفة معينة .

2 - المعرفة السطحية : تشير الى المعرفة البسيطة لمجموعة من الحول التي تعتمد على الخبرة

3 - المعرفة العميقة : تعني معرفة الاليات الخاصة بالظاهرة وهي تستعمل النماذج العقلية

4 - المعرفة الموضوعية : هي التي يمكن الحصول عليها من خلال البحث العلمي

5-المعرفة غير الموضوعية : هي التي تشير الى ادراكات ومعتقدات الافراد

أما (Zack, 1999 :125-145) فقدم تصنيفا آخرًا للمعرفة في المؤسسات القائمة على المعرفة إذ صنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع:

1-معرفة تسويقية جوهرية : وهذا النوع لا يضمن للمؤسسة قابلية البقاء للتنافس طويل الأمد.

2-معرفة تسويقية متقدمة : وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية على التنافس

3-معرفة ابتكاريه : وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من إن تقود منتجاتها ومناقسيها

وإما (حسن ، 2008 :23) و ( Menon& varadarJan, 1992 :53-71) فقد صنفا المعرفة التسويقية استنادا إلى أماكن تواجدها إلى :

1-معرفة تسويقية فردية : وتتعلق بكل ما يمتلكه الفرد من مهارات أبداعية وخبرات عملية.

2-معرفة تسويقية جماعية : وتشمل العلاقات فيما بين الأفراد في أماكن العمل والبيئة

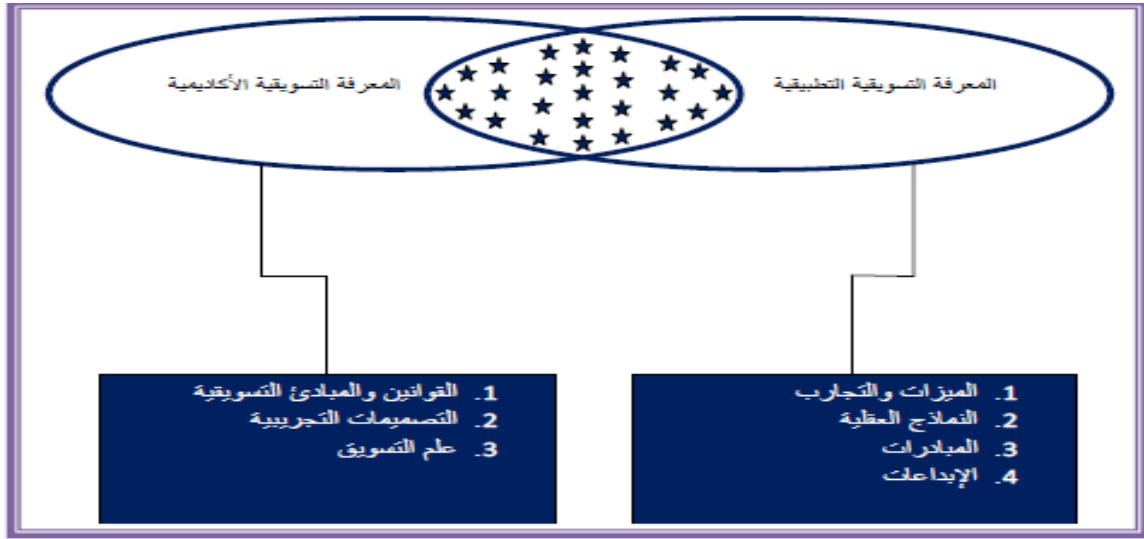
3-المعرفة التسويقية للمؤسسة : وتشمل الأحكام والعمليات والقواعد ضمن المنظمة

وفي تصنيف اخر للمعرفة التسويقية إذ صنفها (Wernga,2002 : 356) إلى:

1-معرفة تسويقية أكاديمية Academic.M.K تعرف على أنها أفضل الاعتقادات عن الظواهر التسويقية المعتمدة على البحث التجريبي والتحليلي والتجانس،وهي اقرب إلى العلم وهذا ما يتم تطويره في الغالب في الجامعات ومراكز البحوث الأكاديمية (Licker,2000:58-59)

2-معرفة تسويقية تطبيقية M.K used by practitnoners وهي معرفة مستخدمة بشكل حقيقي من قبل الممارسين والمتدربين على اتخاذ القرارات ،هذه المعرفة في الغالب لا تجد طريقها إلى المجال العام، وإنما تتحول من قبل المؤسسات إلى إسرار تجارية محددة الوصول

شكل رقم (2/2/4) كلا النوعين من المعرفة التسويقية بالشكل



Source: Wierenge, Berend (2002), "On Academic Marketing Knowledge and Marketing Knowledge That Marketing Managers Use for Decision-Making", Vol. 2(4), SAGE, p357.

وإن أكثر أنواع المعرفة التسويقية شيوعاً هي المعرفة التسويقية الظاهرة والمعرفة التسويقية الضمنية ، وهذا ما اتفق عليه كل من (Nonaka, 1991: 96-104), (Daft, 2001: 260), (Ahmed & Dshepherd, 2010: 507), (Newell et al., 2009: 7).

1- المعرفة التسويقية الضمنية: (Implicit Knowledge) تمثل معلومات خاصة من الصعب الاشتراك بها. إذ إنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة. ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد. لذلك فهي مادة الحدس والتجربة الذاتية العميقة للفرد والجماعة. تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ إنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة. (Daft, 2001, 259).

وهي المعرفة الشخصية التي تستخدم من قبل العديد من المنظمات لاستغلال عمل العاملين وفهم عالمهم و المعرفة التسويقية الضمنية هي المهارات ومن ضمن ذلك القدرة على التفكير واتخاذ القرارات والأفعال الناتجة عن الخبرة الفردية والمعتقدات، وتتضمن ما يعرف الشخص وماذا يفعل بهذه المعرفة.

وأشار (Rosster, 2002: 373) أن المعرفة التسويقية الضمنية طاقة أو قوة كامنة ممتلئة من قبل أفراد معينين، وهي غير منتشرة و بالتأكيد لا تنتشر بسهولة حتى لو كانت تستعمل من قبل المدراء ، فالمعرفة

التسويقية الضمنية هي أكثر صعوبة في الاستقراء والثبات كمهارات أو ممارسات لدى الأفراد أو مجموعات العمل لكي يمكن إظهارها كأداة في المهام المعطاة لهم، فهي تمثل الخبرة الفردية لقواعد التفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم بالوقت نفسه لا يمكن توفيرها وإيصالها إلى الآخرين. فأذن المعرفة التسويقية الضمنية معرفة راسخة ومتأصلة بعمق في خبرة وتصرفات الفرد، والمعرفة الضمنية التسويقية هي انتقال منتظم وتشارك اذ يمكن تعلمها عن طريق التعلم والتقليد واكتسابها عن طريق التدريب، ويوجد هناك بعدين للمعرفة التسويقية الضمنية هما البعد الفني ( المهارة والابتكار) والبعد الإدراكي(الانموذجات والمعتقدات والقيم)

2-المعرفة التسويقية الظاهرة (Explicit Knowledge) هي المعرفة التي يمكن ان تتدرج ضمن الكلمات او التقارير. وباختصار فان المعرفة الصريحة بمعنى انها معرفة خارجية او عامة. وبناء على ذلك فان هذا التصنيف يمثل الجانب الصلب من المعرفة اذ انها تاخذ شكل القواعد والاجراءات المحددة لاداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تادية اعمال المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وهي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها الى الآخرين بشكل رسمي او مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية او التربوية التقليدية واثار ( Rosster,2002:373-378) ان المعرفة التسويقية الظاهرة هي المعرفة التي تظفي المؤسسة التسويقية رسميا مستخدمة نظام من الرموز ولذلك يمكن إن تكون متصلة بسهولة أو منشورة، ويمكن إن توجد المعرفة التسويقية بشكل معلومات، خطط ، برمجيات، وقواعد البيانات، المخططات التقنية، الأدوات، الانموذج، الصور، التسجيلات الصوتية، والمعرفة التسويقية الظاهرة شيء مبني عندما تكون ممثلة باستخدام سلسلة من الرموز (كلمات- أرقام – صيغ)

ان المعرفة التسويقية الصريحة أو الظاهرة كالممتلكات الفكرية تكون ذات قيمة للمنظمة والتي يمكن إن تكون جديرة بالحماية أو مؤهلة للحماية ومن هذه الأشكال

1-الإسرار التجارية.

2- العلامة التجارية.

3 – حقوق النشر.

4-براءات الاختراع

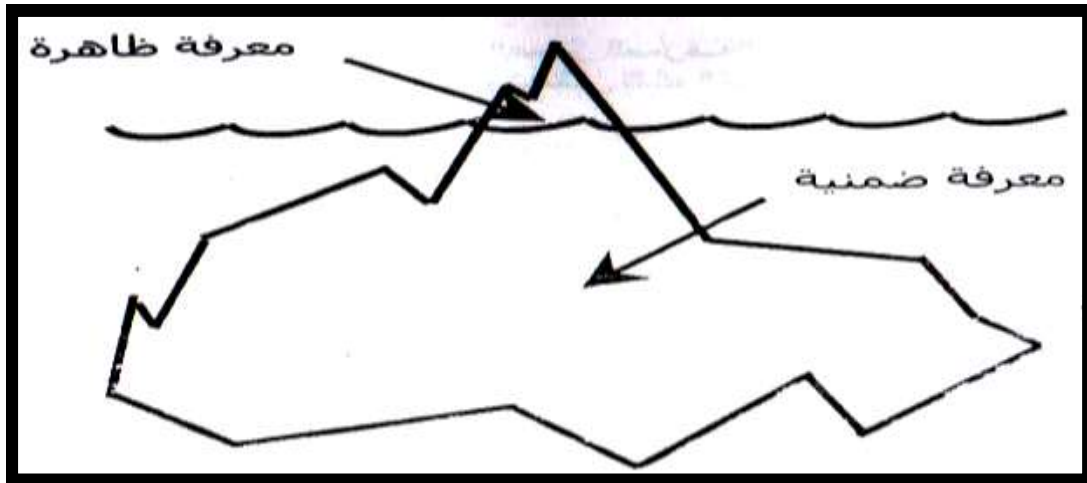
5-التصاميم والخرائط



وعليه فإن المعرفة التسويقية الظاهرة هي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي عن طريق العمليات التقليدية التعليمية مثل المعرفة الإعلانية الواضحة (الكعبي: 2006 : 59).

وكذلك حددها (Beijerse, 1999:99-100) وفقا لما قدمه الفيلسوف الهنغاري (Michael Polanyi) في الستينيات اذ ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وقد شبه العلاقة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة بجبل الثلج الجليدي (Iceberg) كما هو موضح في الشكل اذ يتبين أن المعرفة الظاهرة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام تمثل قمة الجبل الجليدي ،اما المعرفة الضمنية فهي كل ما يقع تحت قمة ذلك الجبل، والشكل يوضح المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية .

شكل رقم (2/2/5) المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية على وفق وجهة نظر الفيلسوف (Polanyi)



Source: Beijerse, R.,(1999),“Questions in Knowledge Management:Defining and Conceptualising a phenomenon”, Journal of Knowledge Management, vol 3 No: 2.

## مصادر المعرفة التسويقية :

بصورة عامة تكتسب المعرفة التسويقية من خلال مصدرين هما مصادر داخلية ومصادر خارجية (الكبيسي، :2002:14) و (حسين، 2010:256)

جدول رقم (2/2/1) يوضح المصادر الداخلية : تخلق داخل المنظمة بفعاليات بحث رسمية.

الباحث	مصادر المعرفة التسويقية الداخلية
(الكبيسي، 2002 :51) و (الطاهر، 2012 :75)	خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة
(حسن، 2008:256) (العلي وآخرون، 2009 : 41)	مستودعات للمعرفة ، حضور المؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة ، الحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين ، بيانات اساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية
(الطاهر، 2012 :75)	الاستراتيجيات الداخلية ، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة ، التعلم بالعمل ،البحوث وبراءات الاختراع الداخلية
((عليان، 2012 :77) و (الغنيم، 2013 : 15)	المعرفة التسويقية الضمنية

المصدر : اعداد الباحث،2019م

جدول رقم (2/2/2) يوضح المصادر الخارجية : الحصول عليها من خارج المنظمة بشرائها

الباحث	مصادر المعرفة التسويقية الخارجية
( الطاهر، 2012 :76)	المكتبات ، الانترنت والانترانت ، المنافسون ، المنافسون ، الزبائن ، الجامعات ،مراكز البحث العلمي ، براءات الاختراع الخارجية والبيئة
(عليان، 2012 : 77) و (الغنيم، 2013 : 15)	المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجالات والبحوث المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ، أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية،

	جمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، التعاون مع المؤسسات الاخرى، وانشاء التحالفات واقامة المشاريع المشتركة
(Fletcher & Harris, 2011:10) (Kotler& Keller, 2012: 98-103)	التعلم من خبرات الاخرين
(Liu & Li, 2011:2)	الموزع النهائي

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

#### آليات وتقنيات المعرفة التسويقية :

تم تطوير العديد من الآليات والتقنيات من قبل الكتاب والباحثين للمساعدة في الحصول على المعرفة التسويقية من مصادرها المختلفة، فقد اشار (الكبيسي، 2005: 72) بأن المعرفة تكتسب عبر طرائق ثلاث وهي: التعلم، البحث العلمي والتطوير التقاني. كذلك هناك آليات ثلاث لاكتساب المعرفة التسويقية من الافراد والجماعات وهي (Dalkir, 2005: 83):

أ. اجراء مقابلات مع الخبراء.

ب. التعلم من خلال ما يُقال.

ج. التعلم عن طريق الملاحظة.

وهناك العديد من التقنيات لاكتساب المعرفة التسويقية تتوزع على فئتين رئيسيتين: (ياسين، 2007: 81) (طه ويوحنا، 2013: 227)

أ. التقنيات التقليدية لاكتساب المعرفة التسويقية، والتي تصنف الى الاساليب الاتية:

1- المقابلات:

تمثل التقنية الاكثر شيوعاً وتستعمل لاستنباط المعارف، وهو اسلوب لاكتساب المعرفة الذي يقوم من خلاله مهندس المعرفة بطرح الاسئلة على الخبير او المستعمل النهائي (Gnanamalar et al., 2013: 215)

وتوجد أنواع ثلاثة من المقابلات التي تجرى مع الكفاءة والخبرة وهي (Jafari et al., 2011: 246):

- المقابلات غير المهيكلة أو غير المبرمجة: ليس لها إعداد مسبق حول المواضيع التي سوف تطرح

- المقابلات شبة المهيكلة أو شبة المبرمجة: وهي تجمع ما بين جدول الأعمال المعد سلفاً والمرونة في طرح الأسئلة

- المقابلات المهيكلة أو المبرمجة: وتعد اعداداً جيداً يتم من خلالها وضع جدول أعمال متفق عليه مع مخطط واضح ودقيق لخطوات المقابلة والأسئلة التي سوف تطرح

2-الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل:

إذ يتم مراقبة وتدوين الملاحظات على الانشطة اليومية التي يقوم بها الخبير في ميدان العمل (Gnanamalar et al., 2013: 215). وفي بعض الادبيات يسمى هذا الاسلوب سيناريو العمل (Work Scenario) إذ يتم معايشة الكفاءة اثناء تأديتها للعمل لفهم مناخ العمل وإدراك مراحل تطور سلوك الكفاءة اثناء مواجهتها للمشكلة موضوع القرار وأثناء مراحل صنع القرار، فالسعي هنا يكون نحو استجلاء المعرفة الكيفية (ياسين، 2007: 84).

ب. التقنيات غير التقليدية لاكتساب المعرفة التسويقية: وتصنف الى الاساليب الاتية:

1-العصف الذهني التقليدي:

يمثل العصف الذهني احدالمنهجيات الأكثر شيوعاً لإخراج الإبداع والابتكار من الأفراد (Uriarte, 2008:46) ، يتميز اسلوب العصف الذهني عن بقية التقنيات الأخرى بوجود خاصيتين اساسيتين هما: تكوين بيئة لابتكار الأفكار الجديدة واستثمار قدرات العقل الجماعي في البحث عن الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة

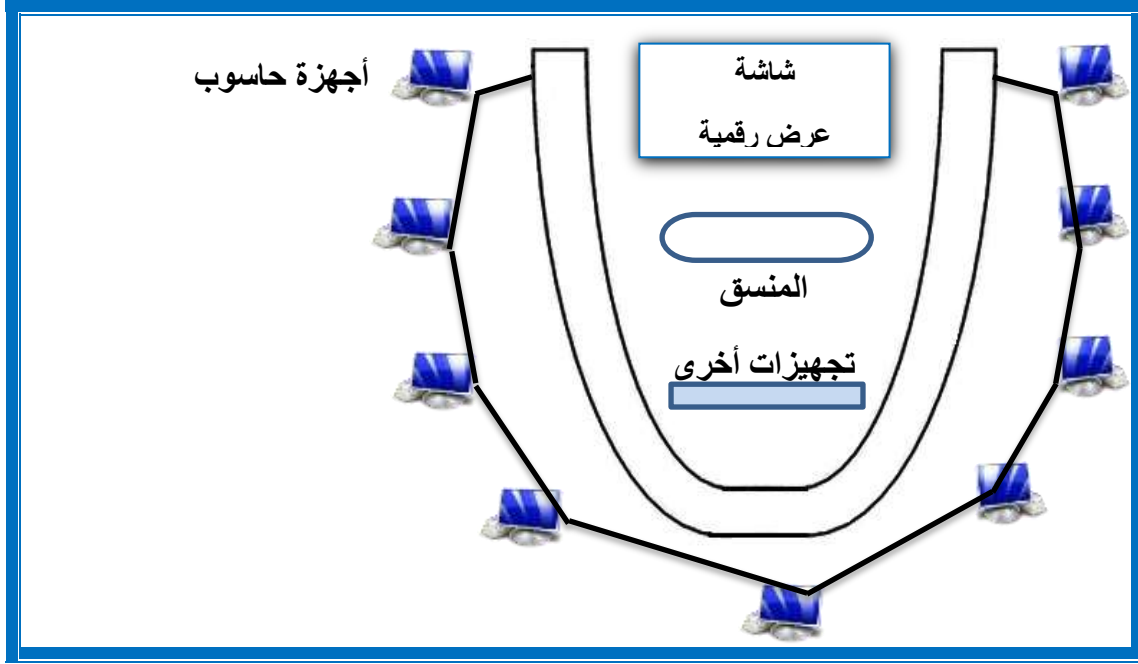
2-العصف الذهني الالكتروني:

هذا الاسلوب يسمح لكل عضو في المجموعة بإدخال الافكار في محطة عمل الكمبيوتر الخاصة به، إذ توفر كل محطة عمل الية توزيع الافكار الى محطات عمل الاخرين، وكل محطة عمل مرتبطة مع جهاز تحكم مركزي، ويتحقق هذا الاسلوب من خلال استعمال إنموذج المستخدم/الخادم، فبعد تحديد المشكلة يقوم كل مستخدم بأدراج افكاره في محطة عمل الخاصة به، وبعد ذلك يتم ارسال الافكار جميعها التي دخلت في محطات عمل كل مستخدم الى محطة عمل الخادم المركزية وتخزن فيها وعدّها كذاكرة المجموعة"، ومن ثم تبدأ عملية تحليل ومناقشة الافكار والمفاضلة بينها لاختيار البديل الانسب من خلال التصويت (Kratschmer& Kaufmann, 2002:121).

### 3-بناء خرائط المعرفة:

هو أسلوب لجرد موجودات مؤسسة ما من المعرفة وهي تدل على المعرفة لكنها لا تحتوي عليها، فهي دليل وليست مخزوناً، وقد تكون في شكل خريطة فعلية أو في شكل قاعدة بيانات الكترونية، أذ تشكل خريطة المعرفة تحديد الاماكن التي توجد فيها المعرفة المهمة والاشخاص أو الجماعات الذين يحملونها،

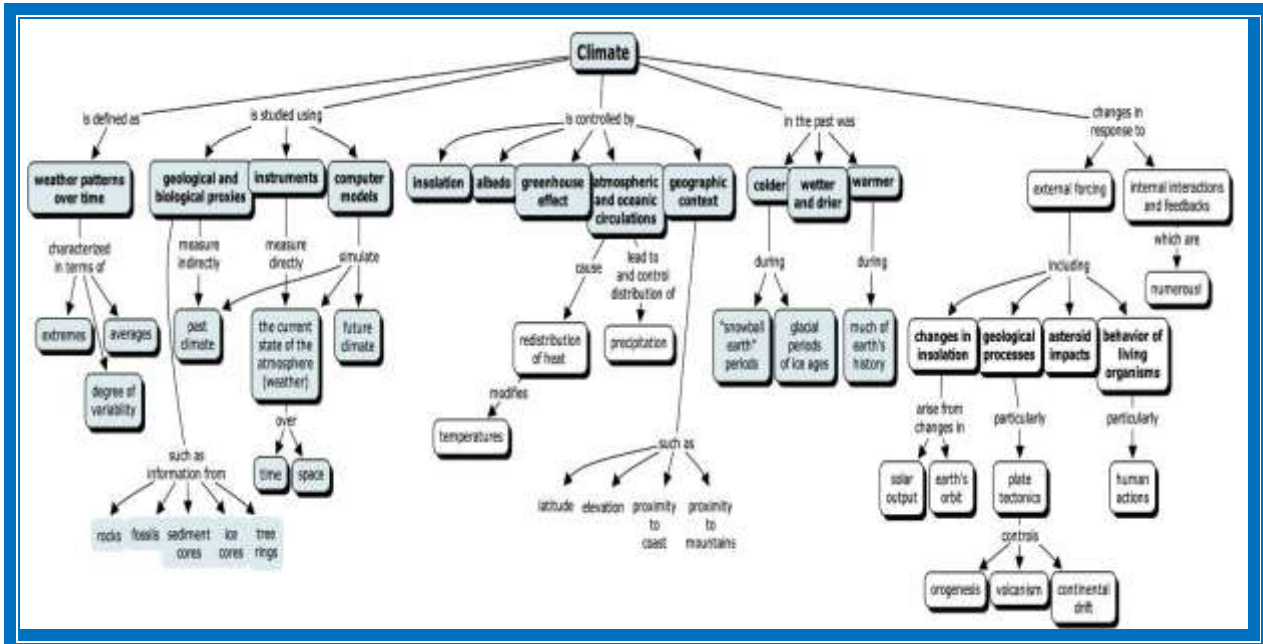
شكل رقم(2/2/6)غرفة القرارات الجماعية



المصدر: ياسين، سعد غالب (2007)، "إدارة المعرفة: المفاهيم،النظم،التقنيات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للطباعة والنشر، عمان، ص 88.

أما الخطوة الاخرى فهي نشر ما يسمى قائمة أو صور تبين أين يمكن العثور على تلك المعرفة الضمنية، وتتضمن خريطة المعرفة الرسومات،المعلومات،المخططات،الرسوم البيانية، الصور، التصور التفاعلي، المرئيات الديناميكية (الرسوم المتحركة)،تصورات وهمية،القصص المصورة،أ وحتى الأشياء المادية(Okada, 2008: 102).أذ أن خرائط المعرفة تسهل تبادل المعرفة الضمنية من خلال توفير مواقع الخبراء الذين يمتلكون المعرفة وزيادة فرص اللقاءات الشخصية التي تساعد المستعملين على العثور على الخبير الانسب للعمل على مشكلة أو مشاريع محددة، وربما يمكن أن يؤدي هذا الى تقريب جهات الاتصال وجها لوجه التي تعزز تبادل الخبرات والتعلم عن طريق الملاحظة، والتقليد والتطبيق العملي (Carvalho& Ferreira, 2006: 413). والشكل يبين مثال لخريطة المعرفة.

شكل رقم (2/2/7) يوضح خريطة المعرفة



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

#### 4-تحليل البروتوكول (السيناريو):

يعد تحليل البروتوكول وسيلة مهمة يستعملها مهندس المعرفة لتسجيل وتحديد الاجراءات المنهجية التي يستعملها خبير المجال أو الكفاءة لحل مشكلات العمل غير المبرمجة وشبه المبرمجة، ويستعمل تحليل السيناريو كأسلوب لاستقصاء المعرفة الضمنية للكفاءات من خلال رسم وتحليل مضمون الاجراءات المنهجية المنظمة المتبعة لحل المشكلات الجوهرية والحرجة للمؤسسة، وذلك من خلال دراسة حالة كل مشكلة جوهرية على حدى، فلكل مشكلة غير بنيوية سيناريو خاص بها فلا يمكن تكرار السيناريوهات الا بتكرار خصائص المشكلة ذاتها (ياسين، 2007 : 93).

أن التقنيات التقليدية وغير التقليدية لاكتساب المعرفة التسويقية التي سبق شرحها تمثل كل من الوسائل والاساليب والاليات التي تستعمل في استقطاب واكتساب المعرفة التسويقية الضمنية، اما تقنيات اكتساب المعرفة التسويقية الصريحة، فيرى الباحث بأن نظام الاستخبارات التسويقية وبحوث التسويق تمثل اهم التقنيات لاكتساب المعرفة التسويقية الصريحة. وسوف نحاول توضيح هذه التقنيات ودورها في اكتساب المعرفة التسويقية الصريحة من مصادرها المختلفة.

يتكون نظام المعرفة التسويقية من العناصر التالية ( السجلات الداخلية ، الاستخبارات التسويقية ، بحوث التسويق ، التحليل التسويقي ) (Kotler,1997: 111)

## 1- السجلات الداخلية :

عد ( Strauss & Frost, 2001 : 94-95 ) السجلات الداخلية من اهم مصادر المعرفة التسويقية فالعاملون في مختلف الاقسام بما فيها قسم التسويق يجمعون ويحللون البيانات والتي تعطي معلومات قيمة للتخطيط الاستراتيجي والانشطة الخاصة بالزبون ، وتقسم السجلات الى (البيانات الغير تسويقية ،بيانات قوى البيع ،سلوك وخصائص الزبون

## 2- الاستخبارات التسويقية:

يتم تصميم نظام الاستخبارات التسويقية (MKIS) لتزويد مختص الشركة بمعلومات مستمرة عن الاحداث والاتجاهات في المجالات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والقانونية والديموغرافية والثقافية والاجتماعية وساحات المنافسة (Cooper & Schindler, 2006: 22)،

نظام الاستخبارات التسويقية هو مجموعة من الاجراءات والصادر التي يستعملها المديرون للحصول على المعلومات اليومية حول التطورات في البيئة التسويقية (Kotler & Keller, 2012: 71)، وقد ذكر (Papatya & Papatya, 2011:481) بأن الاستخبارات التسويقية تمثل فن وعلم لتهيئة المؤسسات للمستقبل عن طريق عملية منهجية لإدارة المعرفة، فمن خلاله يتم توليد المعرفة من خلال المعلومات المتاحة علناً باستعمال عملية منهجية تشمل التخطيط، جمع، تحليل، اتصالات وادارة، لغرض فهم الزبائن والموردين والمنافسين،

وأكد (Taib el al., 2008:26) بأن الاستخبارات التسويقية التنافسية قد اصبحت جزء حيوي من اقتصاد المعرفة الناشئة، وأن التحليل الدقيق للمنافسين والاسواق العالمية يتيح للمنظمات فرصه لاستباق تطورات السوق بشكل فاعل والاستجابة بشكل استباقي، ويمكن الحصول على المعلومات الاستخبارية في اشكال عدة بما في ذلك التقارير السنوية للمنافسين، والتغذية العكسية للزبون أو المورد، وخبراء الصناعة، ونشاطات المعرض التجاري.

واضاف (Kotler, 2002:102) بأنه يمكن لمديري التسويق جمع معلومات الاستخبارات التسويقية من خلال مجموعة متنوعة من الطرائق المختلفة، مثل قراءة الكتب والصحف والمطبوعات التجارية، التحدث

مع الزبائن والموردين والموزعين، ورصد وسائل الاعلام على شبكة الانترنت، والاجتماع مع مديري مؤسسة اخرى

### 3- بحوث التسويق:

غالباً ما يحتاج المسوقين الى دراسات رسمية التي توفر المعلومات حول الزبائن والسوق وحالات تسويقية محددة لاتخاذ القرارات (Kotler & Armstrong, 2012: 98-103). بحوث التسويق هي التصميم المنهجي، الجمع، التحليل، والاستغلال للبيانات والمعلومات ذات الصلة بحالة تسويقية محددة تواجه المؤسسة، والشركات تستعمل بحوث التسويق في مجموعة واسعة من الحالات، أذ أن بحوث التسويق توفر معرفة للمسوقين عن دوافع الزبائن، سلوك الشراء، ورضا الزبون، ويمكن أن تساعد على تقييم امكانات السوق، والحصة السوقية أو قياس فاعلية نشاطات التسعير، المنتج، التوزيع والترويج

(Kotler & Keller, 2012:98)

### 4- التحليل التسويقي :

ويتكون من مجموعة من التقنيات لتحليل البيانات التسويقية والمشاكل التسويقية من خلال تحليل البيانات الاولية والثانوية من اجل وصول مدير التسويق الى فكرة واضحة عن الظاهرة التسويقية واتخاذ القرار المناسب . ومن ناحية اخرى فان المعرفة يجب ان تكون قابلة للاستخدام وهذا قد يعني ان التحليل البسيط سوف يكون اكثر فائدة من المداخل المعقدة التي تفتقر الى المستخدمين الفقراء بها

(Perreault & McCarthy, 2006 :173).

وقد اكد كل من (الزيادات، 2008: 96-98) و (نعمة، 2011 : 7) و (الغنيم، 2013 : 15) الذين كانوا منقذين مع ما جاء به (الكبيسي، 2002: 72) بأن عمليات اكتساب المعرفة هي: الاستيلاء (Capturing)، الشراء (Buying)، الابتكار (Creating)، الاكتشاف (Discovering)، الامتصاص (Absorbing)، الاستحواذ (Acquiring). فالشراء يشير الى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر او عن طريق عقود الاستعمال والتوظيف، والامتصاص يشير الى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والاستيلاء يشير الى الحصول على المعرفة الكامنة في اذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير الى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير الى تحديد المعرفة المتوافرة.

ومن خلال ما سبق ذكره يرى الباحث بأن المنظمة الناجحة هي التي تسعى الى تطوير معرفتها بالمنافسين والاسواق وبما يتعلق بالنشاطات التسويقية من ترويج وتسعير وتوزيع، كذلك تطوير معرفتها بالزبون واحتياجاته ودوافعه والمنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته ، وبالتالي فإن هذا يحتم على المؤسسات ان



تتبع اليات لاكتساب المعرفة التسويقية كونها تزود الافراد والمنظمة بالقدرة على الابتكار، والتفوق والتميز في انجاز الاعمال، لذلك يجب على المؤسسات أن تنشط اليات واساليب وتقنيات لاكتساب تلك المعارف من مصادرها الداخلية أو الخارجية سواء أكانت الاستخبارات التسويقية أم بحوث التسويق أو عن طريق الاسر أو الشراء أو الاستحواذ أو الامتصاص، وكذلك تطوير الليات والتقنيات لتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ومن المستوى الفردي الى المستوى الجماعي.

#### سادسا : ابعاد المعرفة التسويقية :

أبعاد المعرفة التسويقية مسألة نسبية وليست ثابتة تختلف من ظرف إلى آخر ومن موقف إلى آخر، ولكن هذا لا يمنع من إرساء أسس موضوعية قابلة للنقاش و التطوير(البكري،2004: 8) ويرى (7: 1998 wright& kearns ) إن هناك مشكلتين رئيسيتين تزيد في درجة صعوبة تحديد أبعاد المعرفة التسويقية وهما :

1- إن أي مفردة أو مفردات الأبعاد المعرفية في التسويق تستند على الملاحظة ومن ثم فإنها قد لا تمثل حقيقة ثابتة بل هي مسألة نسبية إلى حد ما.

2- قد يكون من المستحيل والمنطقي بالوقت نفسه من إثبات أي حالة أو تصور نظري في أبعاد المعرفة التسويقية على إنها حقيقة ثابتة، ومعنى ذلك إن أبعاد المعرفة التسويقية هي ليست حالة ثابتة وساكنة بل إنها قابلة للتغيير تبعاً إلى حالة الإبداع والتجديد المعرفي في المنظمة بشكل عام والتسويق بشكل خاص. واثار ( Baker,2000 : 246 ) بأن للمعرفة التسويقية أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتمركز على محور محدد وهي :

البعد الأول: التراكم المعرفي للمؤسسة: ويتمثل بكل البيانات المتداولة عن طريق أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة.

البعد الثاني: التغيير والتجديد: هي التي تأتي بالإستراتيجية وليست الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة كما إن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة

البعد الثالث : العملية: بقدر تعلق الأمر بأبعاد المعرفة التسويقية فهناك خمس خطوات في مجال العملية وهي( البكري ، 2004: 8)

- تحديد الجوهر المعرفي.

- توظيف الحاجات المستقبلية للمؤسسة من المعرفة.

- التمييز في المعرفة التسويقية المتاحة للمؤسسة قياساً للآخرين.

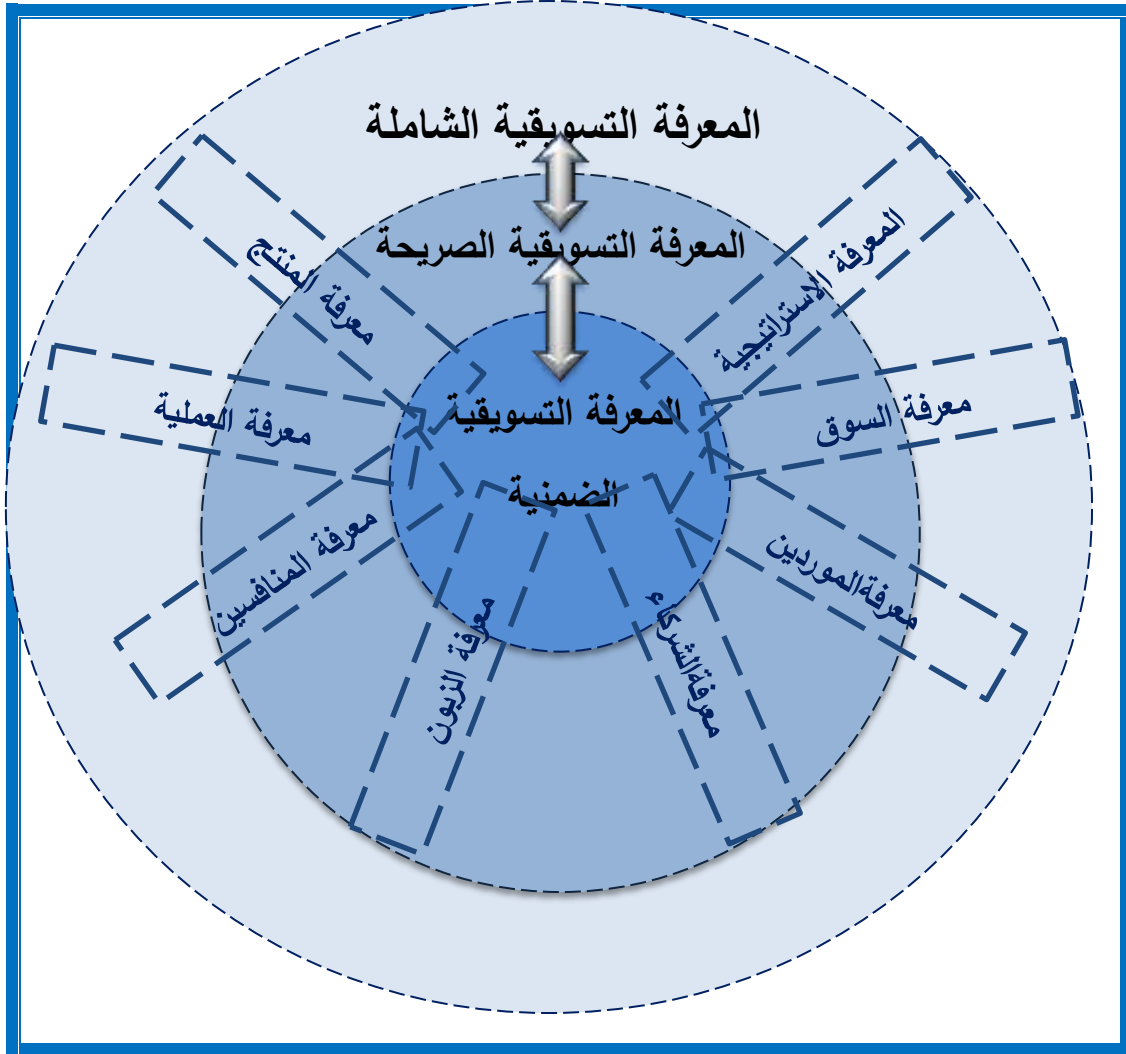
- الحفاظ على المعرفة التسويقية.

- نشر المعرفة التسويقية.

- استخدام المعرفة التسويقية.

البعد الرابع: العلاقات الخارجية : وتتمثل في حقيقة الأمر بالممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيا المتحققة بالمقارنة مع المنافس، يرى كل من ( النقشبدي ، فارس محمد فؤاد ، 2015 : 101 ) و(Kohlbacher, 2008: 621-618) ان المعرفة التسويقية ينبغي أن تكون شاملة تجمع في محتواها نوعي المعرفة الصريحة والضمنية والمعرفة عن كل الاطراف التي تتعامل معها المؤسسة ويتوجه استراتيجي والتي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في السوق المستهدف الذي تعمل فيه .وقد ذكرا بأن المعرفة التسويقية ينبغي ان تمثل العمليات جميعها التي تقوم بها المنظمة للحصول على المعارف الصريحة والضمنية، والتي تهتم بالتفكير والسلوك التسويقي في المؤسسة، ويمكن تطوير المعرفة التسويقية للمؤسسة من خلال معرفة المؤسسة (أي المعرفة الداخلية) ومن خلال الاتصال الخارجي، وعليه يتضح أن المعرفة التسويقية والحصول عليها يمثل مفهوم شامل يتضمن كلاً من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة حول الخدمات، والاسواق، والزبائن، والمنافسين، والشركاء، والعمليات التسويقية، واستراتيجية التسويق، فهو يشمل ايضاً تجارب الجهود التسويقية الماضية ، وكذلك التوقعات المستقبلية. ويمكن تلخيص ما ذكر اعلاه في الشكل (4) الذي يبين النظرة الشمولية للمعرفة التسويقية.

شكل رقم (2/2/8) النظرة الشمولية للمعرفة التسويقية



**Source:** Kohlbacher, Florian (2008), "Knowledge-based marketing: building and sustaining competitive advantage through knowledge co-creation", J. Management and Decision Making, Vol. 9, No. 6, p. 630.

اما ابعاد المعرفة التسويقية التي تم تبنيها من قبل الباحث فهي الابعاد التي حددها كل من

( Murillo & Anabi , 2002 , 876 ) و (الكعبي ، 2006 ، 70 ) و ( ابو غنيم ، 2007 ) و

( Kohlbacher, 2008 : 630 ) و ( النقشبدي ، 2015 : 102 – 107 ) والتي تمثل مكونات

المعرفة التسويقية للمؤسسة والتي تمثل مواردها من المعرفة بشكل عام ومن مصادرها الداخلية

والخارجية وعلى النحو الاتي ( معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المنافسين ، معرفة المجهزين ، معرفة العمليات ، معرف البيئة ، معرفة المنتجات ):

**أ-معرفة الزبون :** اذ يفترض بالمؤسسة ان تكون على مستوى من المعرفة فيما يخص الزبائن كافراد ومؤسسات وفي مجالات (Bulte et al,2001: 26)

1-معرفة الفرص التسويقية

2-معرفة حاجات الزبائن والمتوقعة ومحاولة الايفاء بها ، معرفة الاسواق ، حجم الطلب ونوعه ، وما هي الاسواق الجديدة التي يمكن ان تظهر ؟ واين سيكون تركيز المنظمة ؟ وهل ستخصص جزء من جهودها لاشباع سوق معينة ؟

3-معرفة خصائص المنتج ( السلعة – الخدمة ) التي يحتاجها الزبون

والمؤسسة اذا اريد لها ان تنمو وتستمر عليها ان تتبع المفهوم الحديث للتسويق والذي يستند الى فكرة اساسية وهي ان على المنتج ان ينظر الى المنتجات من وجهة نظر الزبون وليس من وجهة النظر الخاصة به .

ويعد مفهوم معرفة الزبون من المفاهيم المعاصرة نسبيا في مجال ادارة المعرفة ،وتحاول الكثير من المؤسسات جاهدة للحصول على هذه المعرفة ، اذ أن هنالك بعض المنظمات تعمل على عمل تحالفات مع نظيراتها من أجل تبادل هذه المعرفة ( 1 :2000, Campbell ) ،

ومعرفة الزبون هي جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن لادراك احتياجاتهم وتوقعاتهم من اجل بناء علاقة قوية معهم (Kotler&Armstrong2005: 245) ،

واما (Dobney ,2008:1) فعد معرفة الزبون هي جمع المعلومات والافكار ووجهات النظر من قبل الزبائن حول منتجات المؤسسة من أجل بناء علاقات قوية معه، وبالنسبة لكل من

(Kok&8,2002 Vanzy) ،(Alhawari et al ,2008:175) فقد اشارا بان معرفة الزبون هي فهم حاجات الزبون المتجددة والتفاعل معه من خلال تعقب سلوكه ،وتقديم القيمة التي ترضيه واكتساب القيمة التي ترضي المؤسسة والتي تتضمن معرفة من الزبون ومعرفة حول الزبون ومعرفة الزبون

وتبرز اهمية معرفة الزبون من خلال عدة جوانب الجانب الاول باعتبار هذه المعرفة مهمة للمؤسسة وذلك من خلال طبيعة الانماط السلوكية وكذلك الاستهلاكية التي يمارسها الزبون بهدف ادراك السلع الحالية والجديدة التي تلبي حاجاته الآن أو في المستقبل ( الملا حسن ،2006: 6)،والجانب الثاني يتمثل في ان

المؤسسات تعمل على نحو عام على توجيه جهودها للزبائن ، وبالتالي ترغب في اشباع هذه الرغبات بتوفيرها سلعا وخدمات باسعار تناسب دخولهم وبجودة تشبع رغباتهم بشكل أفضل من الاخرين (الصميدعي، 2010: 2) ،والجانب الثالث يتمثل في احتياج المؤسسات الى قاعدة تكنولوجيا المعلومات ومداخل أخرى من معرفة الزبون لمخاطبة حاجات الزبون (Gebert et al ,2003:113)

والجانب الرابع ان معرفة الزبون تساعد على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال السماح لها باستكشاف الفرص الناشئة عن طلبات واحتياجات الزبائن وتلبيتها بأسرع وقت ممكن مما ينعكس بدوره على الاداء التسويقي للمؤسسات (Campbell 2000:1) ، والجانب الخامس يبرز من خلال ان الزبائن تمثل الحلقة الاكثر أهمية في السوق وهم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجة إلى تطوير المنتجات وكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والزبائن كلما كانت الاستجابة أسرع وتطورات المعرفة لديها تصبح أكثر فهما وتوجها نحو المستقبل. (Ackerman,2000 : 186) و( جواد ، 2003 : 163 )

وان لمعرفة الزبون عدة فوائد منها ( Koenig & Srikantaiah , 2000 : 24 ) ( Murill & Annabi ,2002 :867 ) (الطائي والعبادي،2009 : 356) تحسين المنتجات ، تحسين خدمة الزبون ،تعزيز رضا الزبون ، زيادة حجم المبيعات ، مستويات تحسين خدمة الزبون ، كشف احتياجات معرفة الزبون الجديد ، تحديد شكل ونوعية المعرفة الموجهة للزبون ،اما المبررات لتبني المؤسسة معرفة الزبون فهي: ( المسعودي ،2009 : 40)

1)انظمة المعلومات والمعرفة: تمكن المؤسسات من معرفة قيمة الزبون الكلية في حالة استمراره بالعلاقة مع المؤسسة وتكلفة خسارته في حالة فقدانه.

2)قطاع الخدمات: ان الخدمات في قسمها الاكبر والاهم تتطلب التعامل الفاعل مع الزبون، لذا فان المنظمات اصبحت اكثر اهتماماتها بهذا النوع من التعامل.

3)التنافسية: التنافس بين المؤسسات على اساس السلع والخدمات وكذلك على اساس بناء العلاقات الذكية مع الزبون.

4)توليد القيمة: ان عملية البيع هي المعادلة للصفقه الواحدة اي انها نقطة واحدة في العلاقات مع الزبون. وهذه النقطة يمكن ان تكون حالة معزولة مع الزبون عابرة، او ان تكون على اساس العلاقات طويلة الامد بمثابة مرحلة في سلسلة متنامية القيمة في هذه العلاقة.

## ب- معرفة العاملين :

وتتعلق بكل ما يمتلكه الفرد من مهارات أبداعية وخبرات عملية ( ابو غنيم ، 2007 : 60 ) وان معرفة العاملين تتطلب معرفة المجهزين ، الزبائن ، المنتجات والاسواق ، العمليات والمؤسسات ، واهداف وتاريخ المنظمة التي يعملون بها ( الكعبي ، 2006 ، 70 ) ، إذ ان الجانب المهم في اهداف اكتساب المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة، فاذا كان الغرض غير مبلور بوضوح فان الافراد العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم سوف لا يتمكنون من فهم اي نوع من المعرفة المطلوب الحصول عليها واكتسابها والتي تعد حاسمة لعلمهم كي يتم تحسين انجاز الاهداف بكفاءة وفاعلية، كما وان الحصول على المعرفة تحقق للمنظمات احراز الاداء الخارجي المتفوق، احراز الاداء العملي الداخلي الكفاء، توسيع جودة حياة كل عضو فرد في المؤسسة من خلال المعرفة التي اكتسبها افرادها

ج - معرفة المنافسين : ويتمثل هذا النوع من المعرفة بما يتيسر لدى المؤسسة من معرفة حول منافسيها في البيئة حيث يتضمن معرفتهم حول الزبائن والسوق والمنتجات والمجهزون ، ومعرفة مدى تعاونهم في هذا المجال ( الكعبي ، 2006 : 70 )

واتفق كل من (Johnson&Scholes,2002: 118) (Kotler,1997:58) (Jarvis,2007: 60) (Kotler & Armstong, 2007: 968)

ان المؤسسات تواجه اربعة مستويات من المنافسون اولاً يمكن ان تنتظر المؤسسة الى منافسيها على انهم المؤسسات الاخرى التي تقدم منتجات وخدمات مشابهة لمنتجات وخدمات المؤسسة والى نفس الزبائن وبنفس السعر ،ثانياً يمكن ان ترى المؤسسة بان منافسيها هم كل المؤسسات التي تقدم نفس المنتج، او صنف المنتجات ،ثالثاً يمكن ان ترى المؤسسة بان منافسيها هم كل المؤسسات المقدمة للخدمة نفسها ، رابعاً يمكن ان ترى المؤسسة بان منافسيها اكثر اتساعاً بحيث تراهم في كل المؤسسات التي تتنافس من اجل نفس نقود الزبون.

ولمعرفة المنافسين ينبغي ان تكون المؤسسة على معرفة تامة بالاستراتيجيات التنافسية ، اهداف المنافسون واستراتيجيات المنتج الجديد للمنافسين.(Bulte et al,2001: 26) ، كما يمكن تحديد الخطوات التي تستطيع المنظمة من خلالها التعامل مع المنافسين في نفس صناعة المؤسسة وهي اولاً التعرف على المنافسين ، ثانياً تحديد استراتيجيات المنافسين، ثالثاً التعرف على نقاط القوة والضعف ، رابعاً تقدير أشكال

السلوكيات المختلفة للمنافسين (ردود الفعل) ، خامسا اختيار المنافسين الذين سيتم التعامل معهم وسادسا جمع المعلومات حول المنافسين . : (القريوتي ، 2001 : 71)

ولكي تتجح المؤسسة يجب أن تعرف كل شي فيما يخص المنافسين وما يتعلق بهم من حيث طبيعة المنافسة وتشكيلة المنتجات ، المواصفات والخدمات التي يقدموا قبل أو بعد البيع من خلال المخابرات التسويقية في عملية جمع المعلومات عن المنافسين وكذلك المحافظة على المعلومات السرية وعدم تسريبها (الصميدعي ، 2010 : 61)

ومعرفة المنافسين هي القدرة على تجميع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بخدمات وسياسات ومزايا المنافسين والمعرفة بالبيئة التنافسية بشكل عام (Bingham & Gomes, 2001: 294) ، وراى (سويدان والبروارى، 2009: 42) ان معرفة المنافس هي معرفة المؤسسة لمنافسيها في المدى القصير والطويل ، ونقاط قوتهم وضعفهم ، وقدراتهم واستراتيجياتهم، للحيلولة من المفاجأة بابتكارات المنافسون ،

واشار(عرفة، 2010: 251) ان معرفة المنافسين تتضمن ملخص المعلومات عن الموقع، الجودة، الاعلان، العمل، وسائل التوزيع، استراتيجيات التسويق، خدمات الزبائن ، واكد (1 : 2012: Czepiel&kerin) ان معرفة المنافسين هو معرفة ما يكفي عن المنافسين لكي تكون المؤسسة قادرة على التكبير مثل المنافسين ،

واشار(Jarvis, 2007) ان على المؤسسات اخذ وقت كافي لمعرفة معلومات عنا لمنافسين وُمكنها الاتصال بعدد من المنافسين على انها احد الزبائن ثم طرح بعض الاسئلة ، ومن خلال تلك الاسئلة ، ستتمكن من معرفة الانشطة التي يقومون بها والمنتجات والخدمات التي يعرضونها والمبيعات التي يحققونها والاسعار الخاصة بهم، ويتطلب من المؤسسة عند تحديد استراتيجيات فعالة أن تقارن استراتيجيات تسويقها ، ومنتجاتها وأسعارها ، وقنواتها التوزيعية وترويجها باستمرار مع نظيراتها من أقرب منافسيها من خلال تعريف المنافسين ونقاط ضعفهم وقوتهم ، وأنماط ردود فعلهم ومن ثم اختيار أي المنافسين للهجوم عليه أو تجنبه.

ولغرض ان تبقى المؤسسة بحاله تنافسية، ينبغي ان تكون قادرة على تطوير ثقافة تكون فيها قيمة التكنولوجيا سلاحاً تنافسياً استراتيجياً ، فهم ديناميكية عملية الابداع التكنولوجي . ، رقابة التغيرات التكنولوجية والتنبؤ بها والاستعداد لمواجهةها ، تطوير وتبني طرائق فاعلة لقياس تاثير تكنولوجيات جديدة

في اعمالها ، تسهيل تنفيذ تكنولوجيا جديدة في عملياتها، وبناء البنية التحتية للتحويل من تكنولوجيا الى اخرى ، اعداد وتدريب واستخدام الموارد البشرية المناسبة لتنفيذ التكنولوجيا الجديدة ، تطوير هيكل تنظيمي يسمح بالتنفيذ الكامل والكفوء للتغيرات التكنولوجية وتطوير مكافآت مناسبة للعاملين والمدبرين على حد سواء. (محمد،2006: 139).

واشار (عرفة، : 2010 : 251) ان معرفة المنافسون تتضمن ملخص المعلومات عن الموقع، الجودة، الاعلان، العمل، وسائل التوزيع، استراتيجيات التسويق، (الخفاف ، 2007 : 39- 40) اما مصادر المعلومات عن المنافسين من خلالالمنافسون انفسهموهي التصريحات والخطب والاحاديث،الزيارات الميدانية للمنافسين،طلب الاستفسار عن الاسعار وشروط الدفع ، النشرات الصادرة والاعلانات ، المؤتمرات الصحفية ، التقارير المالية والمعلومات الصادرة عن البورصة والمراسلات والمكاتبات مع الغير .

وتتفوق المؤسسة على المؤسسات الاخرى من خلال اعتماد المبادئ الاتية: (رامز،1997).

1)القدرة على فهم التفاعل التنافسي الذي يشمل على تفاعل المنافسون،الزبائن، الاموال،الموارد

2)القدرة على استخدام ذلك الفهم للتنبؤ بالنتائج

3)وفرة الموارد غير المستثمرة التي قد توجه الى استعمالات واغراض مختلفة

4)القدرة على التنبؤ بالفوائد والمخاطر التي تصاحب استغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الدقة والرغبة على استغلال الموارد المالية.

واشار 107(Sheng ,2005) ان المؤسسات تستخدم تحليلات المنافسون لمحاولة تحديد وتطوير فهم اعمق لمجالات العمل لها وتحديد واستهداف منافسيها الحاليين والمحتملين وايجاد نقاط ضعفهم وقوتهم والتوقع بتحركاتهم التكتيكية والستراتيجية ولكي يكون تحليل المنافسون نافعاً فان انظمة تحليل المنافس يجب ان تقدم معلومه صادقة وموثوقة بشأن اهداف وخطط منافسي المنظمة اضافة الى قدرتها على تحقيقها .

واضاف (M.S.Wilson&Gillian ,2005: 250) ان على المخطط التسويقي ان يعرف وبطريقة مفصلة طبيعة وقواعد المنافسة وما الذي يعني هذا بالنسبة للمؤسسة ، في غياب هذا فان اي خطة او استراتيجية سوف تبني على اسس ضعيفة جداً .واكد (Loudon et al ,2005:72)انه يجب على المؤسسة ان تبحث لمعرفة مالذي يسعى المنافسون تحقيقه في السوق وما هو الدافع الذي يحركهم ، اي سيكون من



المفيد معرفة ماهي الاهداف المالية للمنافسون على المدى القصير والبعيد ، بما في ذلك الربحية (الحد الاقصى مقابل الرضا التام ) والحصة السوقية والمبيعات والتدفق المالي

#### د- معرفة البيئة :

اذ تتضمن معرفة المؤسسة قدرتها على جمع اكبر قدر من المعرفة والمعلومات عن المنظمات الاخرى ومعرفة العوامل الاقتصادية والموارد والمعرفة عن السوق وعوامل المنافسة ( الكعبي ، 2006 : 70 ) وعرف ( التركستاني ، 2012 : 1-13 ) البيئة التسويقية بانها تلك العناصر والقوى التي تقع داخل او خارج المؤسسة ولها تأثير على ضمان قدرتها في المنافسة وعلى رسم وتنفيذ سياساتها واستراتيجيتها التسويقية ، وهذا ما اكده (معلا وتوفيق، 2003: 44) اذ عد البيئة التسويقية بأنها كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه اعمالها وتؤثر على القدرة التسويقية للمؤسسة ومدى فاعلية الادارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق كما انها تتضمن عناصر دفع للمؤسسة او عناصر تعطيل واعاقه لمسيرتها وتعرف البيئة الداخلية للتسويق بأنها مجموع العوامل الداخلية المتحكم بهاو المسيطر عليها من قبل المؤسسة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق ومن هنا يطلق عليها البعض البيئة القريبة ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية و البشرية و المعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة و أعمال إنتاجية و تسويقية و مالية ( عليان ، 2006 ، 50 )

وتتأثر المؤسسات عادة بمجموعتين من العوامل الداخلية و هما : اولا مجموعة العوامل غير التسويقية: و تتضمن ( المؤسسة ، حضارة المؤسسة ، الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ، كفاءة الأفراد، القدرات المالية، موقع المؤسسة، القدرة على الإختراع و التجديد ، سمعة المؤسسة ) وثانيا مجموعة العوامل التسويقية وتشمل عناصر المزيج التسويقي ( ابو قحف ، 2002 : 88 )

وتتألف البيئة من مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر مباشرة او بصورة غير مباشرة على قدرة المؤسسة بالحصول على المدخلات ( المعلومات،الانسان،الموارد ) وقدرتها على تسويق مخرجاتها (السلع،الخدمات،الافكار) ، ونستطيع القول ان المسوقين يستمرون في تعديل استراتيجياتهم التسويقية بهدف الاستجابة للعوامل الديناميكية ،ككتأثير التغيرات التكنولوجية التي نشهدها اليوم على الخدمات المعروضة من مؤسسات الحاسوب وكيف اثرت على اهتمامات المستهلكين (الضمور، 2002: 72) ، والبيئة التسويقية الخارجية تتكون من قوى خارجية لايمكن التحكم بها، والتي تؤثر بشكل غير

مباشر على نشاط المؤسسة وهي كل ما يتعلق بالبيئة مثل العوامل السياسية والقانونية،  
والعوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والثقافية والعوامل التقنية (Lancaster،1998: 19)  
العوامل السياسية والقانونية :

تؤثر التغيرات السياسية والقانونية على المستويين المحلي والدولي على المؤسسات العاملة في البيئة مما  
يتطلب منها الفهم الكامل لهذه التغيرات (Lancaster & Reynold, 1998:22).

كما ترتبط عوامل البيئة السياسية بالنظام السياسي في الدولة والفلسفة التي يتبناها ذلك النظام في حكم  
وإدارة شؤون تلك الدولة ، والتي تنعكس على مآسئها من قوانين وأنظمة وتشريعات،  
يتطلبها تنظيم الأنشطة الفعاليات المختلفة التي تتم في نطاق حدودها ، ولما كان التسويق هو هذه  
الأنشطة فإنه سيتأثر بالتأكيد بالأطر القانونية والتشريعية التي يحددها النظام السياسي القائم  
في الدولة (معلا،توفيق، 2003 : 44).

العوامل الاقتصادية :

وهي مؤشرات تتصل بخطط التنمية الوطنية وبالأخص تطوير البنى الارتكازية للاقتصاد ، معدل النمو  
الاقتصادي ، معدل الدخل القومي ، الناتج القومي الإجمالي ، متوسط دخل الفرد ، الميزان  
التجاري ، ميزان المدفوعات ، هيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية ، نصيف أيضا  
أسعار المواد الأولية المصدرة ، والطاقة بالنسبة للدول النفطية .

والمجموعة الثانية من العوامل والمتغيرات الاقتصادية لاتتصل بالمؤشرات الكمية وغير الكمية  
للاقتصاد وإنما السياسات الاقتصادية العامة وبالذات السياسة المالية والنقدية للدولة ، إدارة  
النقد الأجنبي ، فوائد الادخار ، فوائد الاقراض المحلي بالإضافة الى السياسات الخاصة بمعالجة  
التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص. كل عامل من هذه العوامل يؤثر في  
رسم وصياغة استراتيجية المؤسسة بما يفرض من فرص جديدة للاستثمار وتشجيع الاعمال وتعزيز  
دور القطاع الخاص او ما ينتج عنه من تهديدات جديدة لمنظمات الاعمال ،وتذبذب اسعار السوق ،  
وتقييد لحركة رأس المال العامل وبالتالي التأثير مباشر على الارباح وبرامج إعادة الاستثمار  
وتوسيع الاعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية (ياسين، 1998: 63).

العوامل الاجتماعية والثقافية :

التغير الاجتماعي يتضمن العلاقات الانسانية للمؤسسة واستراتيجيات المنظمة لافرادها ومجاميعها والمجتمع بشكل عام .

ويقصد بالمتغيرات الاجتماعية هي تلك القوى البيئية ذات الطابع الاجتماعي والتي لها تأثير على المنظمات وتتكون البيئة الاجتماعية من مجموعة الافراد لهم قيم وتقاليد

( Pitt & Lei 1996:74 )

اما العوامل الثقافية فهي العوامل المتصلة بالثقافة والتعليم والخبرات المتراكمة والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي ، مستوى التطور العلمي والثقافي ، اسلوب الحياة ، نوعية الحياة ، طبيعة المجتمع واستعداده او عدم استعداده للتغير ، النظرية الفردية والجماعية الى الماضي والحاضر والمستقبل وتأثير كل بعد من هذه الابعاد في تكوين الشخصية الثقافية والحضارية والتأثير في الفعل الانساني للعوامل الاجتماعية والثقافية تأثير كبير في تحديد اتجاهات الاستراتيجيات الادارية للمؤسسات العاملة في بيئتها الاصلية او للمؤسسات التي تريد التوطن في غير بيئتها الاصلية (ياسين، 1998: 63 ) لذلك على المؤسسات التنبؤ بالمتغيرات الثقافية من اجل استكشاف الفرص الجديدة او التهديدات المحتملة. (Kotler , 1997 :8) .

العوامل التقنية :

ان التغير السريع في التكنولوجيا يؤدي الى ضرورة ان تبقى المؤسسة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة لتستطيع الابقاء على وضعها التنافسي (القطامين، 1996: 63)

كما ان التطورات التكنولوجية تمثل فرص حقيقية للناس الماهرين لفهمها وتطبيقها وفي الوقت ذاته تشكل تهديد للشخص غير الماهرين والذين لا يمكن ان يتكيفوا للتقدم الجديد.

يؤثر التغير التكنولوجي في عدة جوانب أهمها :- (السيد، 1998: 98).

- تأثير التغير التكنولوجي على الطلب.

- تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الانتاجية.

- تأثير التغير السريع في التكنولوجيا جعل من الصعب ان تتنبأ المنظمة بالخطر الحقيقي

قام كوتلر (Kotler, 2000: 74) بتقسيم بيئة العمل التسويقي في المؤسسة على النحو الاتي :

1-البيئة الخارجية : وتتمثل في تلك العوامل التي لا تخضع لسيطرة وتحكم ادارة المؤسسة الى حد كبير وقد تم تقسيم تلك العوامل الى مجموعتين :

أ- المجموعة الاولى : ويطلق عليها اسم البيئة الخارجية الكلية وتشمل ست قوى متصلة معا ولها تأثير مميز على نظام المؤسسة التسويقي وهي العوامل الديمغرافية ، الاوضاع الاقتصادية ، المنافسة ، القوى الاجتماعية ، القوى السياسية والقانونية والتكنولوجيا

ب- المجموعة الثانية : ويطلق عليها اسم البيئة الخارجية الجزئية وهي تلك العوامل التي ترتبط بالمؤسسة ذاتها اكثر من البيئة الخارجية المحيطة بها وتتمثل تلك العوامل بالعملاء ، الوسطاء ، الموردون والاسواق

2-البيئة الداخلية وهي عبارة عن المكونات والقوى التي تقع داخل المؤسسة ومن ثم فانها تخضع لسيطرتها بدرجة كبيرة وهي تنقسم الى مجموعتين

أ- البيئة الداخلية المباشرة : وتتمثل في عناصر المزيج التسويقي

ب- البيئة الداخلية الغير مباشرة : مثل انظمة الانتاج والتمويل والافراد ونظم المعلومات التسويقية

هـ- معرفة المجهزين : وتشمل معرفة المجهزين وسياساتهم ومعرفة المجهزين لبعضهم البعض ، وحصيلة معرفة المؤسسة عن المجهزين المنافسين والمنظمات المنافسة ( الكعبي ، 2006 : 70 ) ،

ويعرف المجهز بأنه( الافراد والمؤسسات الذين يقومون بتزويد المنظمة بمستلزمات أعمالها من مواد وتجهيزات وغير ذلك ) ( معلا وتوفيق ، 2003 : 35 ) ، ويعد المجهزون مؤسسات وأفراد ترتبط المنظمة معهم بعقود مهمة في التجهيز بالمواد الاولية أو نصف المصنعة التي تدخل في الانتاج ، كما يجب أن تكون علاقة المؤسسة بمجهزيها جيدة لان أي خلل في التجهيز سوف يؤثر سلبا على المنظمة (الصميدعي ، 2010 : 245 ) ، وفي السياق نفسه تهتم معرفة المجهز بالخصائص والمميزات التي يتمتع بها مجهزو المؤسسة ، وكذلك السلبيات والمعوقات التي يجب على المؤسسة تلافئها. وتهتم معرفة المجهز أيضا بالاستراتيجيات التي

يتبعها المجهزون وكذلك الاستراتيجيات المتبعة عند التجهيز وكل هذا يقع على عاتق المؤسسة أن تحاول الحصول على المعلومات الكافية عن طبيعة المجهزين وخصائصهم ( الملا حسن ، 2006 ) ، و معرفة المعلومات الخاصة بطبيعة وخصائص ومميزات المجهزين ( Zou&Cavusigil,2002:162 )

تعد المؤسسات الناجحة المجهزين من الاعضاء الاساسيين لفريقهم عندما يتعلق الامر بتنفيذ متطلبات العقد وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للمنظمة ، وتحتاج المؤسساتا ليوم الى ادارة متخصصة للمعلومات فيما يخص معرفة المجهزين ولكل قطعة من المنتجات كجزء من سلسلة الادارة. اذ تحتوي هذه الادارة على المعلومات ذات الصلة باستراتيجيات وطرائق عمل المجهزين وكذلك فترة الوفاء بالعقود ومدة التزامهم بعقد التجهيز والمرونة التي يتمتع بها كل جهاز من مجهزي المؤسسات وكذلك على المعلومات الخاصة بتحذير المنظمة من أوضاع المجهزين الذين يكون موقفهم تجاه المنظمة موقف المتخبط تجاه التجهيز فتحتمل لذلك المنظمة ( Campbell ,2000: 1 )

**و- معرفة الخدمة :** حيث ينبغي ان تكون خصائص المنتجات التي يرغب بها الزبائن وتلك الخصائص التي ترغب المؤسسة بتقديمها واضحة لديها ، ليتسنى للمنظمة اشباع حاجات الزبائن والسوق ( الكعبي ، 2006 : 70 ) ، وتبدو فكرة المنتج بسيطة للوهلة الاولى عندما يستعرض الشخص الاشياء التي يستعملها بصورة عامة في حياته اليومية والمصممة اساساً لاشباع حاجة او رغبة معينة بسبب كون هذا المنتج مادي يسهل تميزه لكن الصعوبة تكمن في حالة كون المنتج سلعة او خدمة او فكرة ( البرواري والبرزنجي، 2002 : 69).

وأشار ( Lancaster&Reyholds,1998: 219 ) أن معرفة المنتج هي المعرفة بخصوص الاداء الفني والمواصفات للسلع والخدمات المقترحة والحالية ، وهذا يتضمن معرفة خصائص ومواصفات المنتجات لتجنب أية ادعاءات خاطئة

بينما عد ( Kotler & Armstrong, 2010:250 ) معرفة المنتج هي أي شيء يمكن عرضه في السوق للجدب ، الحيازة ، الاكتساب، الاستعمال ، أو الاستهلاك والذي يمكن أن يشبع رغبة أو حاجة . برزت اتجاهات مختلفة لمعرفة الخدمة ومنها الاتجاهات التالية: ( الطائي ، 2008 : 154 )

1- الاتجاه التنظيمي : يؤكد هذا الاتجاه على الجوانب التنظيمية لمعرفة الخدمة حيث يشمل معرفة جميع السياسات والاجراءات والقرارات التي تسهل عمليات تقديم الخدمة ابتداء من طلب الحصول على الخدمة وحتى بداية الاستخدام (Lampel & mintizberg,1996:23)

2- الاتجاه نحو الكفاءة : معرفة العلاقة الايجابية والثيقة بين عمليات استقطاب الزبائن وبين كفاءة المؤسسة والذي يؤدي بالنتيجة الى رضاه (Lovelock,1996:321 )

3-الاتجاه العملياتي:معرفة مجموعة العمليات التي تبدأ من استلام طلبات الزبون وتسجيلها وإيداعها الاقسام

التنظيمية المختلفة وحتى في المراحل النهائية وايصال الخدمات النهائية للزبون(Baker,2001:10)

4- الاتجاه السلوكي:معرفة النشاطات التي تستهدف دراسة وتفهم سلوك الزبون وحاجاته ودوافعه وبما

يعود على المؤسسة بالربحية وزيادة سمعتها في السوق وارتفاع حصتها السوقية(Garevel,1995: 28)

واشار (الجنابي ،2011: 32-34) ان المنتج إما أن يكون سلعة ملموسة أو سلعة غير ملموسة (خدمة)

، يحصل عليه المستهلك خلال عملية التبادل مع المؤسسة، ويمثل المنتج أساس هذه العملية. ،واكد

( Ferrell & Pride, 2000:250) بان المنتج اي شئ يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل.

ويمكن تحديد اهمية معرفة الخدمة وكالاتي: ، ( البكري، 2006: 12-13)،(الزعيبي،2009: 121-122)

1- تحقيق عملية الاتصال ما بين المشتري والبائع .

2- ستساهم بلا شك في زيادة مكانة وموقع المؤسسة في السوق وزيادة مستوى ارباحها .

3- تساهم الى حد كبير في خلق حالة تطور اجتماعي لدى الافراد .

4 - مواكبة حاجات الإنسان المستجدة واشباعها من خلال توفير الخدمات التي تشبع الحاجات المستجدة

لدى الأفراد .

واشار ( الطائي ، 2008 : 155-156 ) بانه ينبغي لمعرفة الخدمة التركيز على عدة جوانب مثل وقت

الانتظار والموثوقية والاتصالات والبساطة، والتركيز على الجوانب المهنية والادارية في تقديم هذه الخدمة

، والتركيز على التكاملية ويعني ذلك ان الزبون يحصل على الخدمة التي يريدها بصورة متكاملة وليس

بصورة جزئية ولا يترك المؤسسة الا بعد حصوله على ما يريده ، والتركيز على التفاعلية أي التركيز على

اهمية الاتصال المباشر والتفاعل الشخصي مع الزبون فكلما كان ذلك الاتصال والتفاعل اكثر قوة وفاعلية

كلما كان تقديم الخدمة يتم بصورة افضل، والتركيز على تنمية العلاقات مع الزبون أي ان تمكن الزبون من

متابعة حصوله على الخدمات التي تقدمها له وبصورة مباشرة، كذلك فان العلاقة بينهما يجب ان تستمر

حتى بعد استلام الزبون للخدمة، وتعليمه كيفية انتفاعه من الخدمة ، والتركيز إدارة طلب الزبون أي

الاهتمام بتقديم الخدمات للزبائن مقارنة بالمنافسين خاصة ان طلب الزبون لايمكن خزنه او تجاوزه مثل

الانتظار البسيط.

ي-معرفة العمليات : وتشكل هذه المعرفة موردا مهما حيث تقوم المؤسسة بمناقلة المعرفة الى الزبون او

تحويلها اليه لمساعدته في اتخاذ القرارات كما تحول المعرفة الى العاملين من عملياتهم المختلفة ، فضلا

عن قيامها بتحويل المعرفة بين العاملين انفسهم ومن العاملين الى المنظمة على هيئة سياسات واجراءات وقواعد وادلة... الخ وتسمى المؤسسات الى مناقلة معرفة المجهزين الى المنظمة وبالعكس (الكعبي ، 2006: 70 ) و( النقشبندي ، 2015 : 106 )

معرفة العمليات تعني الالمام بالعمليات التنظيمية المتنوعة وبالخصوص معرفة العمليات التسويقية (Kohlbacher,2008:631)

وعرفها( الطائي ، 2008 : 148) بكونها عمليات تقنية يجب ان تنفذ بطريقة فعالة وطرق كلفة مختصرة تدعم الافراد والعمليات والزبائن وانجاز هذه الاهداف وفقا لمدخل نظمي لاستخلاص ومعالجة ونشر المعرفة عن الزبائن وهناك المعرفة العملية (Practical Knowledge)التي تعد مهمة للاعمال وان هذا النوع من المعرفة يساعد على تحقيق الافعال، وتعمل على تقليل ثلاثة انواع من حالات اللاتاكاد وهي : ( النقشبندي ، 2015 : 106 )

1-اللاتأكد بشأن المخرجات المراد تحقيقها

2-اللاتأكد بشأن الاجراءات المطلوبة للمخرجات المراد تحقيقها

3-اللاتأكد بشأن الظروف المحيطة بالافعال اللازمة لتحقيق تلك المخرجات

لتعزيز المعرفة التسويقية التي تمتلكها هناك عدة خطوات في مجال العملية ينبغي توظيفها وابرز تلك الخطوات هي كالآتي :- (حمودي ، الطائي ، 2014:139-140) , (Wright & Kearns,1998:35) (Baker, 2000 :247)

1- تحديد الجوهر المعرفي.

2- توظيف الحاجات المستقبلية للمؤسسة من المعرفة.

3- التمييز في المعرفة التسويقية المتاحة للمنظمة قياسا للآخرين.

4- الحفاظ على المعرفة التسويقية.

5- نشر المعرفة التسويقية.

6- استخدام المعرفة التسويقية.

وبصورة اخرى اكثر تفصيلا ذكر كل من (ماهر، 2007: 472) و(الكبيسي، 2005 : 72-75) ست عمليات جوهرية لعمليات المعرفة هي:-

1-تشخيص المعرفة: من خلالها يتم معرفة نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب أي تحديد الفجوة وعملية التشخيص أمر حتمي لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها وموقعهم.

2-تحديد أهداف المعرفة: تطوير أهداف واضحة للمعرفة والجانب المهم في الأهداف هو العمق والسعي لتبني التطلعات الجذرية والغايات الواسعة.

3-ولادة المعرفة: ان عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها ولكن يمكن ان يتم توليد المعرفة من خلال أقسام البحث والتطوير ويمكن ولادة المعرفة من خلال البرامج التدريبية التي تستهدف تقديم احدث ما وصل اليه التقدم العلمي وتوسيع مدارك العاملين وطريقة عملهم وانشاء برامج للقراءة في مجال عملهم والاستماع للمحاضرات أو المناقشاتا لجماعية وحضور الندوات والمؤتمرات وكل هذا يزيد من حصيلة المعارف في مجال عمل معين.

4-خزن المعرفة: عملية الخزن تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدابة والوصول والاسترجاع والمكان.

5-توزيع المعرفة: المهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

6-تطبيق المعرفة: هناك أساليب وتقنيات لتطبيق المعرفة منها الفرق متعددة الخبرات الداخلة ، مبادرات العمل ،مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة ،التدريب الفرقي من قبل الخبراء المتمرسين.



## المبحث الثالث الأداء التسويقي

### تمهيد:

يُعدّ الأداء التسويقي المؤشر الأساسي الذي يسهم في استمرار عمل المؤسسة وبقائها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة تتسم بمنافسة متنامية، فهو يبين للإدارة ما إذا كانت أهداف المؤسسة سائرة بالشكل المخطط له من خفض التكاليف، أو تحسين السمعة، أو تعزيز الميزة التنافسية، أو زيادة الحصة السوقية، أو تطوير جودة المنتج، أو رفع ولاء الزبون، أو زيادة الأرباح وغيرها من مؤشرات الأداء التسويقي. ، لذا اجتذب الأداء التسويقي اهتماما متزايدا بين الباحثين الأكاديميين والممارسين في إدارة الأعمال

### مفهوم الاداء التسويقي :

برز الإهتمام الأولي والتطور المفاهيمي للأداء التسويقي في ستينات القرن الماضي عبر دراسات وهذا ما اشار اليه ( الطائي، 2014 : 30 ).ومنذ ذلك الحين أُجريت العديد من الدراسات التجريبية والمفاهيمية لهذا المفهوم ( Pont & Shaw, 2003: 2064-2073 ) .

وقد تعددت الآراء لإعطاء مفهوما موحدًا للأداء ويعود ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسته وقياسه والتباين في تحديد الأهداف من الأداء ، وكذلك تعدد الخلفيات الفكرية والعملية للباحثين واختلافها ( Hofer, 1983: 99 )،(Amblar & eithers ,2001:4) و ( الطائي ، 2014 ، 30 ). فمن الناحية اللغوية، مصطلح الأداء مستمد من اللفظ اللاتيني " Performant " و يعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما. و اشتق منه اللفظ الانجليزي " perform To " و يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (مزهودة ، 2001 : 85-100 ).

أما من الناحية الاصطلاحية، فيعرف القاموس " le petit robert " الأداء على أنه " النتيجة الرقمية المحصلة من طرف المؤسسة في ظل بيئة تنافسية. كما يشير إليه على أنه تنفيذ واداء العمل (LE PETIT ROBERT ,dictionnaire,1999):1636 .

ومن وجهة النظر الإستراتيجية، فالأداء هو " قدرة المؤسسة على البقاء و التكيف و النمو في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها ، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي (ابوقحف ،1993 : 93).

وأما التعاريف التي تركز على الاهداف ، وترى ان الاداء التسويقي هو المسؤول الرئيسي عن تحقيق الاهداف في المؤسسة ، فنرى ( Robins & wersema,1995:278 ) أن الاداء عنده يمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف طويلة الأمد، في حين أكد (Ecosip ,1999: 16) ان الاداء هو انعكاس قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها ، وأشار ( العنزي ونعمة ،2001: 161) بأنه الفكرة الأكثر اتساعاً لفاعلية المنظمة والتي تعكس قدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق الاهداف قصيرة وطويلة الامد بكفاءة وفاعلية ، ، وعرفه (الخطيب ،2002: 49) بأنه تحقيق الاهداف سواء كانت تلك الاهداف مشتركة ام مستقلة. ،واكد (الطائي، 2010 : 59-60) بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التسويقية في كسب الزبائن، و معرفة تفضيلاتهم، و المحافظة عليهم، لما في ذلك من انعكاس على رضى الزبون، ولاء الزبون، الابتكار التسويقي، الحصة السوقية، و زيادة معدل النمو و البقاء ، واتفق كل من (عبد الواحد،2002 : 33) و ( الحديدي ،2011 : 37) ان الاداء التسويقي هو تحقيق المنظمة لاهدافها بعامة والاهداف التسويقية خاصة من خلال معرفة المتحقق من المؤشرات الفعلية ومقارنتها بالمؤشرات الفعلية المستهدفة ولمدة زمنية معينة.

والتعاريف التي تركز على الاهداف والنجاح فقد خلص (محبوب ،1999 : 15) الى ان الاداء التسويقي هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف التسويقية للمنظمة ونجاحها في كسب وابقاء تفضيل الزبون واصحاب المصالح ، وهذا ما اكده (القرداغي ،2004، 85) اذ عد الاداء التسويقي بأنه مدى تحقيق الاهداف التسويقية للمؤسسة، و نجاحها في كسب الزبون أو بقاء تفضيل الزبون.

وأما التعاريف التي تركز على الاهداف والتكيف ، فقد أشار (Bocker&Goodstier,1991: 805) بان الاداء التسويقي هو تطوير للالية التي يمكن للمؤسسة من خلالها التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من اجل تحقيق الاهداف ، في حين يرى (Wheelen & Hunger, 2000: 231) ان الاداء هو التركيز على أهداف البقاء والتكيف والنمو وهي أهداف طويلة الأمد بالنسبة للمؤسسة ، وخلص (الشمري ،2010 : 36) الى ان الاداء يعكس قدرة وقابلية المؤسسة على استغلال الموارد والاستجابة للتغيرات البيئية والتاقلم مع البيئة الخارجية ، فضلاً عن تحقيق اهداف المنظمة ، وأيد ذلك (القطب ،2012: 45) اذ عدّه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق اهدافها الموضوعية عن طريق انشطتها المختلفة على وفق معايير تلائم المؤسسة وطبيعة عملها ، في حين وصفه (Francis, , et al 2011: 43-59) بأنه مقياس لمساهمات وظائف المؤسسة التسويقية إلى

أهدافها و غاياتها ، وعرفه كل من ( Ambler, etal,2004 ) ( الناجي ، 2012 : 11 ) بأنه مستوٍ بتحقيق الشركة أهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية ، وعده كل من ( البرواري والنقشبدي، 2013: 229-230 ) بأنه مفهوم هام للإدارات لتتمكن من المحافظة على وجود وفاعلية المؤسسة، وتحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء، والتكثيف والنمو المستمر، ومواجهة المنافسة، فُتحسّن بذلك من قدرتها التنافسية.

أما التركيز على النتائج والاهداف فقد أشار (David,2001: 308) بان الاداء التسويقي هو نتائج الأنشطة التي يتوقع ان تقابل الاهداف الموضوعية وهذا ما اكده (الزبيدي، 2011 : 67). كون الاداء التسويقي يمثل النتيجة النهائية لانشطة المنظمة، وهو سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين

وأما التعاريف التي تركز على النتائج ، فقد رأى (القطامين، 2002: 166) ان الاداء التسويقي يمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة هذا ما اكده (Pont & Shaw ,2003:2064-2073) اذ عبر عن الاداء التسويقي بأنه النتيجة النهائية للنشاط التسويقي ، اما (الغرباوي وآخرون، 2007: 269) فقد عرفه بأنه المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق الى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ، واتفق معه (بني حمدان ، ادريس ، 2009 ، 383 ) اذ يرى ان الاداء التسويقي يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى إليها المؤسسة وتعمل على تحقيقها ،

واما التركيز على العلاقة بين النتائج وبقاء واستمرارية المؤسسة وكذلك مراحل الاداء التسويقي اذ اكد ( روعوف ، 2010 : 325 ) ان الاداء التسويقي يمثل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة و إستمراريتها

وبالنسبة للتعاريف التي تركز على النجاح فقد اشار (Green & others,1995: 4) بان الاداء التسويقي هو درجة النجاح في السوق التي يصل إليها المنتج في مرحله نضوج السوق أو عند النقطة التي ينبغي فيها حدود سوق المنتج ، في حين رأى (Ambler&Kokinaki,1997: 70) انه درجة نجاح المؤسسة في السوق والذي يتحقق من خلال المنتجات التي تقدمها ، وعرفه (الموسوي، 1999: 80) بأنه مستوى نجاح المؤسسة في السوق التي تعمل فيه عند طرحها منتوجا أو خدمة بحيث تؤدي الى إشباع الزبائن وتقديم القيمة الأكبر إليهم والتعاريف التي تركز على المنافسة ، فقد اكد (Kotler&Armstrong,1999: 45) ان الاداء التسويقي هو مقابلة المؤسسة باداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها لاجل تحقيق مزايا تنافسية ، وخلص (علوان وطالب، 2006، 13)

بان الاداء التسويقي يعد اداة مهمة لجعل المؤسسات اكثر تنافسياً في السوق وهو بمثابة بوصلة تشير الى اتجاهات التحسن المطلوب بنشاط العمليات للمؤسسة .

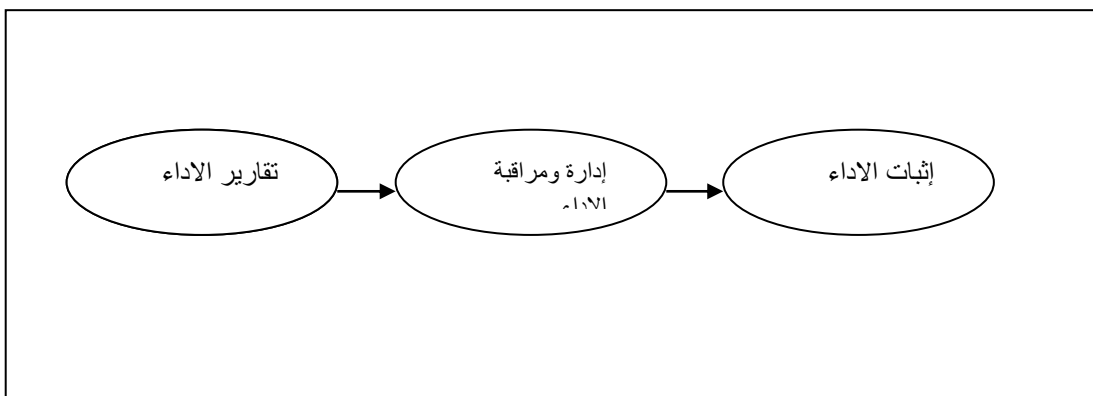
أما التعاريف التي تركز على البقاء والتكيف فقد رأى (الجنابي ،2005: 114) ان احد اوجه الاداء التسويقي يتمثل بقدرة المنظمة على البقاء والتكيف ، ومن جانب اخر فقد رأى (jalili,2008 : 46) . بان الاداء التسويقي هو تحسين الموقع السوقي للمؤسسة الذي يبني أدراكاً للسلعة او الخدمة والدخول للسوق والتكيف مع تعرف الزبون على المؤسسة ومنتجاتها ."

وبالنسبة للتعاريف التي تركز على الاداء كعملية او تقييم علاقة او تكملة للأنشطة او الاحتفاظ بالزبائن ، فقد اشار (O'sullivan, et al, 2009:843-862) بأنه تقييم العلاقة بين الأنشطة التسويقية وأداء الأعمال، ومن جانب اخر فان (Solcansky&Simberova,2010: 755) يرى أنه تكملة مهمة للأنشطة التسويقية في الشركات ، ويعد أمراً مهماً في النمو من خلال كمية أستثمار المصادر في التسويق".

وحسب (Piriyakul,2011: 1431-1440) فان الاداء التسويقي هو أداء المؤسسة للاحتفاظ بالسوق والزبائن مع تقديم الاعمال لزبائن جدد.

لذا يمكن وصف الاداء التسويقي بانه الاداء الذي يعمل على تحسين الاداء المنظمي والذي يمكن قياسه مالياً من خلال مجموعة مؤشرات وهي المبيعات والحصة السوقية والربحية وأن الاداء التسويقي يمكن أن يمثل مراحل ثلاث يوضحها الشكل

شكل رقم (2/3/9) يوضح المراحل الثلاثة(المبيعات والحصة السوقية والربحية)



المصدر: رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الاداء التسويقي 2010

## أهمية الاداء التسويقي

يأخذ الاداء التسويقي مكانة بارزة في جملة اهتمامات المؤسسة وكافة الاطراف المرتبطة بها فهو يساعد في فهم مشكلات إدارة التسويق وحلها ، ويساعد في فهم وإدراك الفرد في المؤسسة لعملية التسويق ، ويرشد إلى طريقة إنجاز الاعمال، وتحقيق الاهداف للمؤسسة ، ويبين حقوق الفرد في المؤسسة وواجباته تجاهها ، ويعمل على التعرف إلى فرص الترقية الادارية (الطائي،2010: 60-63) و(البرواري والنقشبدي،2013: 229-230) في حين اكد (Jobber & Fahy, 2003: 14) بان الاداء يؤثر على مؤشرات المنظمة الاساسية مثل زيادة الارباح ، وزيادة الحصة السوقية وانه يمثل أهم مقياس للتعرف إلى مدى جدارة المؤسسة في استخدام الموارد بشكل كفؤ ، وكذلك يعبر عن قابلية المؤسسة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالمؤسسة ( Tapinos E. et al., 2005: 371) ويرتبط الاداء مباشرة بتحقيق أهداف أطراف متعددة سواء كانت تلك الأهداف مشتركة أم مستقلة ( Daft, 2001: 64-75) ويمثل أداة مهمة لجعل المؤسسات أكثر تنافساً في السوق، وهو بمثابة بوصلة تشير إلى اتجاهات التحسن المطلوب بنشاط العمليات للمنظمة (White, 1996: 45). أما من منظور (أحمد، 2001: 68) فإن أهمية الأداء تبرز من كونه يرتبط مباشرة بتحقيق أهداف أطراف متعددة سواء كانت تلك الأهداف مشتركة أم مستقلة، إذ يرتبط أداء المنظمة بتحقيق أهداف المجتمع التي تتحدد طبقاً لثلاثة أسس "الأساس الاقتصادي، الأساس القانوني، الأساس الأخلاقي" ويرتبط أداء المؤسسة بأهداف أصحاب المصالح الذين يمثلون مجموعة داخل أو خارج المؤسسة لديها مصلحة في أداء المؤسسة ، واطاف (Daft, 2001: 69) أن كل فرد أو مجموعة من أصحاب المصالح يهتم بنشاط أو عدة أنشطة تنجزها المؤسسة لتحقيق هدف أو عدة أهداف معينة.

واخيرا تظهر أهمية الاداء عن طريق الإبعاد الثلاثة وهي البعد النظري (المتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية )، البعد التجريبي (عن طريق استعمال الدراسات والبحوث) والبعد الإداري (عن طريق تطبيق الأساليب المتعلقة لتقويم نتائج أداء المؤسسات ) ( Vankatrmn & Ramugam, 1986: 801) و(أبوغنيم، 2007: 126)

مفاتيح الاداء التسويقي المتميز:

يرى كوتلر أن الاداء التسويقي يرتبط بعدة اطراف لها تأثير استراتيجي على المؤسسة ومستقبلها وهي:

(Kotler, 2000: 40-42)

#### 1- أصحاب المصالح:

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

#### 2- إدارة عمليات الاعمال الرئيسية:

إن لإدارة عمليات الاعمال الرئيسية في المؤسسة دوراً كبيراً في الوصول إلى إرضاء أصحاب المصالح بشكل عام ، ويجب أن تكون إدارة عمليات الاعمال تلك متوجهة نحو المهارات المختلفة مقرونةً باعمال المؤسسات المنافسة حتى تتمكن من التحسين ، والمواكبة المستمرين.

#### 3- الموارد:

الموارد وماتمثله من موارد بشرية ، ومادية ، ومالية ، ومعلوماتية هي أساس الاعمال ، والعمل أن تُدار تلك الموارد بالطريقة المثلى حتى يتسنى للمؤسسة تنفيذ العمليات بالشكل المطلوب. وحيث أن هذه الموارد هي السبب الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية ، ورفع الاداء التسويقي ، فهي الادوات التي من خلالها يتم إشباع حاجات ورغبات الزبائن ، وزيادة رضاهم ورفع الاداء التسويقي.

#### 4- إدارة المؤسسة:

إن التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق، والرقابة ، والمتابعة لكل الموارد وعمليات الاعمال الرئيسية يمكن المؤسسة من وضع استراتيجية واضحة، وتمكنها أيضاً من معرفة العاملين إضافة إلى تمكنها من استثمار تلك الموارد لتحقيق الاهداف المنشودة.

## والشكل (2/3/10) يوضح نموذج الاداء المتفوق



Source: Kotler, Philip, (2000) Marketing Management, PrenticeHall, Inc, NewJersey, P.40.

### مؤشرات الأداء التسويقي

يقصد بمؤشرات الأداء التسويقي، المقاييس التي يمكن قياس النتائج الفعلية ، ويمثل قياس الاداء التسويقي احد الانشطة المهمة في مجال تقييم الاستراتيجيات التسويقية والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقا وتحليل الانحرافات ان وجدت حتى يمكن من خلاله اجراء التصحيحات اللازمة وهو ايضا المترجم الحقيقي لاداء وربحية واستمرار المؤسسة ( بربراي ، 2011 ، 60 ) ( الناجي ، 2012 ، 39 ) وكذلك يعد القياس أمرا ضروريا ومهما في مساعدة المؤسسة لصنع قرارات أفضل وأكثر أطلاعا ، وتحسين الأداء للأعمال ككل ، وزيادة المسؤولية التسويقية .و يتم تحديد هذه المؤشرات أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي. فالمؤشر هو المقياس لما ينبغي أن يكون عليه الشيء و ليس ما هو كائن بالفعل . و هذه المؤشرات عبارة عن مستويات معينة تحدد بواسطتها الإدارة ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا. (الغرابوي واخرون ، 2007 : 269) ،

وتواجه عملية قياس الأداء تحديات مهمة متمثلة بتباين تفسير المفهوم وتعدد إبعاده إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين على معايير محددة يمكن أن تشرح جميع جوانب أداء المؤسسة (حسن، 2004: 97) ، واستخدم مصطلح قياس الأداء لقياس ما يحصل في مجمل الأنشطة والمهام، وقد تم اخذه من علم الموسيقى الذي

يقصد به الانتظام، أي أن هذا الأمر وعن طريق تعلقه بالجانب التسويقي يفترض إن يتم على نحو منتظم سنويا أو نصف سنويا كما أن كلمة القياس metric ليست بديلا عن كلمة المقياس measure وعملية القياس يفترض ان تكون منتظمة وضرورية ودقيقة ومتطابقة وشاملة لإغراض المراجعة ( Ambler,2001: 4 ) ،

اما من ناحية الفرق بين مصطلح المقاييس Measures والقياسات Metrics فقد يتبادر للأذهان أن هاذين المصطلحين يعنيان شيا واحد إلا أن حقيقة الأمر تكشف عن وجود فرق بينهما، إذ ان كلمة مقياس (Measurement) أداة تطبق على أي شي ممتلك خاصية ممكنة المقياس مقارنة بها ، أما القياس Metric فيتمثل بعملية القياس (Dimancescu& Dwenger,1996:91) ،

وعرفت عملية قياس الأداء التسويقي بأنها أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الإستراتيجيات التسويقية التي تمثل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة ( صبرة ، 2010 : 23 ) ، وهو أيضا المترجم الحقيقي لأداء وربحية واستمرارية المنشآت ( النور ، 2010 ، 365 )

اسس اختيار مؤشرات الاداء الملاءمة :

ذكر (Globerson) الاسس التي يتم على اساسها اختيار مؤشرات الأداء الملاءمة للمؤسسات وعلى النحو الاتي (القطب ،2012:45):

- 1) ان تكون مؤشرات الاداء مرتبطة مع اهداف المؤسسة .
  - 2) ان تمكن المؤشرات المختارة من مقارنة اداء المؤسسة مع اداء المؤسسات المناظرة
  - 3) توضيح الهدف والغرض للمؤشرات بوضوح .
  - 4) امكانية جمع البيانات لاحتساب المؤشرات بدقة .
  - 5) استخدام المؤشرات المستندة الى النسب وتفضيلها على تلك المستندة الى الرقم المطلق.
  - 6) ان يتم اختيار المؤشرات على وفق نظرة شمولية للاطراف المعنية .
  - 7) ان يتم اختيار المؤشرات على وفق منطلقات موضوعية وليست ذاتية .
- تم التركيز على ثلاثة مؤشرات لقياس الاداء التسويقي وهي المبيعات والحصة السوقية والارباح وذلك وفقا لهذه الاسس السبعة المذكورة انفا من جهة ، وتركيز الكثير من الباحثين على هذه المؤشرات او على البعض منها



من جهة اخرى، فقد قام كل من الباحثين ( Ambler & Kokkinaki.1997:672-673) بمراجعة للدراسات السابقة والتي تم نشرها في اهم خمس مجلات علمية متخصصة في التسويق فتبين ان استخدام ( 19 ) مقياس لنجاح الاداء التسويقي وقد كان من اهم هذه المقاييس المستخدمة المبيعات ، الحصة السوقية ، الربحية ، فقد قاما بمراجعة ( 150 ) مقالة عن مقاييس الاداء بين عامين ( 1991-1995 ) وجدوا ان المقاييس الرئيسية الثلاثة (المبيعات ، الحصة السوقية ، الربحية) كانت تشكل اعلى النسب مقارنة بالمقاييس الاخرى وكالاتي : المبيعات 22,3% والحصة السوقية 17,1% والربحية 11% ، وقد توصلنا الى ان 67,3% من المقاييس هي مقاييس مالية بالمقابل ان 32,7% من مقاييس الاداء غير مالية ( الناجي 2012 ، 43 )

وكذلك قاس الباحثون (Holy,1990:170),(Dolyawighi,1984,171) أداء المؤسسة بدلالة الأداء التسويقي باستخدام مؤشرات تسويقية كمية تنسجم مع قابلية أداء المؤسسات للأمد البعيد عن طريق قياس النمو في الحصة السوقية وحجم المبيعات والارباح

ويبين الجدول رقم ( 3/1/3 ) اراء عدد من الباحثين حول مؤشرات قياس الاداء التسويقي ومنهم (Clark,1999:711) و( الناجي 2012 ، 43) و ( حسين ، 2013 : 82)

الارباح	المبيعات	الحصة السوقية	الباحث
✓	✓	✓	Wheelen & Hunger,1989
			النجار ، 1998
		✓	كوتلر ، 2000
✓	✓		الحسيني والدوري ، 2000
		✓	العريقي ، 2002
	✓	✓	العامري ، 2002
✓	✓	✓	Nelly,2007
✓	✓	✓	سلمى عطوات ،
✓	✓	✓	Kotler & Keller , 2012
✓	✓		Clark(1999)O'sullivan(2005)Sevin (1965);Goodman (1972)Feder (1965) Buzzell and Chussil (1985); Day and Fahey (1988)
	Buzzell and	✓	

	waj et al. (1993)		Szymanzki, Bharadwaj,
✓	✓	✓	Davidson,(1993), Ambler & puntoni(2003)
	✓	✓	Woo& Willoral(1985)
✓	✓	✓	قرة داغي 2004
		✓	ميرغني 2017
	✓		محمود 2016
✓			دراجي 2015
	✓		Gregory 2017
✓	✓		Mutlu & Sürer 2016
✓		✓	مغراف ، المقطف 2017
✓	✓	✓	العريقي ، 2006
12	14	14	المجموع

المصدر : اعداد الباحث،2019م

اعتمدوا على مؤشر المبيعات ومؤشر الحصة السوقية بالمرتبة الاولى ومن ثم مؤشر الارباح بالمرتبة الثانية ، لذا سيتم اعتماد هذه المؤشرات الثلاثة في بحثنا وهي الحصة السوقية ، المبيعات ، الارباح

### 1- المبيعات Sales

يشكل بعد المبيعات دورا مهما في تطورات الادارة العليا في المؤسسات ومن خلال اجراء الدراسات التي تبين ان البحث عن المبيعات يعد الهدف الاكثر شيوعا والذي يتم من قبل المدراء اذ ان المؤسسات تسعى الى تحقيق عدد من الاهداف ومن ضمنها نمو المبيعات لتحقيق اهدافها المالية

( Brush, et al ,2000: 456 )

وتعرف المبيعات بانها النسبة التي تؤشر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة ، بالقياس مع السنة الماضية ( ادريس والغالبي، 2009: 477-478 ) ، اي يتم قياسها من خلال حجم المبيعات الفعلية بالمقارنة مع السجلات وما مؤشر في السنوات الأخرى من مبيعات سابقة . ويدل زيادة نمو المبيعات إلى تحسن الأداء التسويقي وهذا ما تصبو إليه المؤسسة الهادفة إلى الربح . حيث إن زيادة معدل نمو المبيعات يأتي نتيجة زيادة وعي الزبائن بالمنتج أو الخدمة ( السامرائي والعبدي ، 2011: 24 )

بينما يرى (توفيق، 2007: 23) ان المبيعات هي ما تقدم من منتجات ( سلع وخدمات ) من قبل المنتجين والبائعين الى المشتري بعد نجاح عملية البيع بين الطرفين والتي تمثل عملية تبادل المنافع بين البائع

والمشتري بعد دفع قيمة ما يباع من قبل المشتري الى البائع وعن قناعة تامة بينهما، ويتوجب على المؤسسة أن تحافظ على مستوى مبيعاتها أو تزيدها وبخاصة إذا ما كان هامش الربح للوحدة الواحدة قليل بهدف تحقيق أرباح مقبولة (البكري، 2012: 78) ،

وتمثل المبيعات الاختبار النهائي لنشاط الاعمال والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات عليا من الاداء التنافسي في الانتاج والمبيعات (المرسي وآخرون، 2002: 86) ، وإن التوجه نحو السوق يرتبط ايجابيا مع نمو المبيعات (Slater & Novver, 1994 :46-54) اهمية المبيعات :

تأتي هذه الاهمية من خلال دور المبيعات في مساعدة المؤسسة وادارة التسويق على تحقيق الاتي : (سند ، 2015 ، 5 )

- 1-تلبية حاجات ورغبات الزبائن وفقا للمؤشرات الخاصة لاتجاهات الطلب
  - 2-استغلال الموارد المتاحة لدى المنظمة في انتاج المنتجات التي يقع عليها الطلب في السوق
  - 3-وضع الميزانيات التقديرية للمبيعات
  - 4-تحليل المبيعات والتنبؤ بها يعد الاساس في التخطيط لمجمل أنشطة المؤسسة الانتاجية والتسويقية والبيعية
  - 5-اعداد الميزانيات التقديرية للمبيعات يساعد على تقدير الايرادات المحتمل الحصول عليها في المستقبل
  - 6-تقدير تكاليف الانشطة التسويقية وغير التسويقية التي سوف يتم تنفيذها
  - 7-تحديد الاسعار وبالشكل الذي يتسم بطبيعة السوق وقدرات الزبائن وذلك وفقا للايرادات والتكاليف المتوقعة
  - 8-تحديد اوجه الانفاق على ضوء الاسواق المستهدفة ومؤشرات المبيعات المتوقعة
  - 9-يعد تحليل المبيعات اساس لعملية تخطيط المبيعات
  - 10-يعطي مؤشرات مهمة عن مستقبل المبيعات
- وتهدف المؤسسات باستمرار إلى زيادة ونمو مبيعاتها وهناك مفهوم نمو المبيعات (الطويل ، العبادي ، 2013 : 127)

1-احتمالية المبيعات (وهي النسبة القصوى لاحتمالية السوق التي تتوقعها مؤسسة واحدة مفردة ضمن صناعات معينة أي تتوقع تحقيقها سواء في هبوط المبيعات ام صعودها )

2-تنبؤات المبيعات: وهي كمية المنتجات التي تتوقع المنظمة بيعها فعلا عن طريق مدة زمنية معينة وعند مستوى معين من الأنشطة التسويقية.

وحسب ( Jobber , 2004:327-329 ) ان هناك عدة خيارات استراتيجية لتعظيم حجم المبيعات هي اختراق السوق، توسيع السوق ، تطوير المنتج ، تطوير السوق ، التنويع وهي كما موضح في الشكل ( ) سيتم توضيحها بالاتي :-

1-دخول اسواق جديدة ( التنويع ) :- تسعى المؤسسة الى طرح منتجات جديدة الى الزبائن لم تقم بخدمتهم ، وكذلك دخول اسواق جديدة لمنتجات جديدة وهي من اكثر الخيارات مخاطرة لكنها ضرورية عندما تكون المنتجات الحالية في الاسواق تنمو بشكل قليل

2-تطوير السوق : - وهي تنمية السوق عن طريق تحديد وتطوير المبيعات لاجزاء سوق جديدة للمنتجات الحالية ( Kotler & Armstrong, 2012 :45 ) لضمان النمو في المبيعات يتم تطوير السوق في بايجاد زبائن جدد للمنتجات الحالية ( Peter & Donnelly , 2007: 12-13 ) اذ يتم تسويق المنتجات الحالية في اسواق جديدة من خلال الترويج للمنتجات الحالية الذي يكون ذو اهمية في نمو المبيعات ( Jobber , 2004:327-329 )

3-تطوير المنتج :- هي احدى الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة استخدامها لمنتجات جديدة او تحسين المنتجات الحالية لخط المنتجات وطرحها في الاسواق الحالية اي تطوير منتجات جديدة في الاسواق الحالية ( Kotler , 1997:55 )

4-توسيع السوق :- الهدف الاساسي لهذه الاستراتيجية هي توسيع عدد الزبائن المحتملين من خلال استهداف الاسواق او الاجزاء او المناطق غير المخدومة ( Mullins & et al , 2008: 442 ) من خلال تحويل الزبائن غير المستهدفين لمنتجات الشركة الى زبائن مستخدمين لها او يتم من خلال زيادة معدل المستخدمين لمنتجات المؤسسة وبهذا يتحقق نمو المبيعات من خلال زيادة حجم السوق ( Jobber , 2004:327-329 )

5-اختراق السوق :- هي استراتيجية لنمو المبيعات للمنتجات في الاسواق الحالية تعتمد على كسب زبائن المنافس ( يتم ذلك من خلال الاستخدام الفعال للترويج والتوزيع وتقليل السعر ) وعقد صفقة مع المنافس مما يؤدي الى الزيادة الفورية للمبيعات ) وان تقوم المؤسسة بوضع حواجز لاعاقه دخول المنافسين ( من خلال تقليل كلف العمل ، والمواد الخام ، واقتصاديات الحجم ) ( Jobber , 2004: 327-329 )

## تحليل المبيعات

ان تحليل المبيعات هي دراسة تفصيلية عن الجزء المتمثل بصافي المبيعات في قائمة ارباح وخسائر المؤسسة ( Etzel & et al , 2007:599) فهي نتيجة لمراجعة وتدقيق في سجلات المؤسسة كما هو وارد في نتائج الاعمال وقوائم الدخل والتي تظهر صافي المبيعات والربح الاجمالي ( السامرائي والعبدي ، 2011: 24 ) اذ يتضمن تقسيم البيانات الاجمالية للمبيعات الى فئات لغرض العثور على مجالات القوة والضعف ، وان تحليل المبيعات يساعد على تقييم ومراقبة الجهود التسويقية وكذلك يساعد الإدارة في تحسين صياغة الأهداف والاستراتيجيات وإدارة الأنشطة الغير تسويقية كخطيط الإنتاج ، إدارة المخزون وغيرها ( Mullins & et al , 2008:498)، ويتم توضيح مداخل تحليل المبيعات (المنطقة البيعية ، المنتجات، حجم الطلبية ،الزبائن) :

-تحليل المبيعات من خلال المنطقة البيعية ،

المنطقة البيعية هي عدد من الزبائن الحاليين والمحتملين الموجودين ضمن منطقة جغرافية محددة والمخصصة لمندوب مبيعات لفرع شركة او وسيط جملة او تجزئة ( السامرائي والعبدي ، 2011: 24) فهي منطقة جغرافية محددة وليس بالضرورة ان تكون مدينة او قرية فمن الممكن ان تكون مدينة واحدة مقسمة الى منطقتين بعيدتين او اكثر ،

ويعد تقرير اي الوحدات المسيطرة جغرافيا اول خطوة ، ثم تمييز الأقاليم التي تقع دون مستوى الاهتمام ومعرفة هل ان المنافسة قوية ، هل يتم بذل جهود بيع اقل في هذا الإقليم ، هل قوى المبيعات ضعيفة ، اذ يتم التعامل مع هذه الأسئلة لمساعدة المؤسسة في تحسين المناطق الضعيفة واستغلال نقاط القوة

-تحليل المبيعات من خلال المنتجات ،وضح ( البسيوني ،2009 : 37) ان المؤسسة لها تشكيلة من المنتجات تختلف في كمية المبيعات وحجم الارباح ، وبمرور الوقت يميل خط انتاج المؤسسة الى ان يصبح مزدحم واقل ربحا إلا إذا اتخذت الإدارة إجراءات قوية ومستمرة للقضاء على العناصر التي لم تعد مربحة من خلال إزالة المنتجات الغير مربحة والتركيز على المنتجات القوية وقبل التخلي عن هذه المنتجات الضعيفة لا بد للمؤسسة دراسة مجموعة من المتغيرات مثل اتجاهات الحصة السوقية وهوامش المساهمة ونطاق التأثيرات والى اي مدى المنتج مكمل مع العناصر الاخرى في الخط الانتاجي ، ومن خلال تحليل مبيعات المنتج يتم جمع الكثير من البيانات ، وباستخدام هذا التحليل يمكن للمدراء تحديد وبدقة الفرص المناسبة وتطوير تكتيكات محددة للاستفادة منها

-تحليل المبيعات من خلال حجم الطلبية ، وهنا يتم تحديد الطلبيات التي لا تحقق ربحاً ، وكذلك يتم تحديد المنتجات ومناطق البيع وانواع الزبائن والاحجام التي تسود فيها الطلبيات الصغيرة ، وقد يؤدي هذا التحليل الى وضع حد ادنى لحجم الطلب وتدريب مندوبي المبيعات لتطوير طلبيات اكبر ( : 498Mullins & et al , 2008 )

-تحليل المبيعات من خلال الزبون ،حسب ( : 498Mullins & et al , 2008 ) يظهر هذا التحليل ان نسبة صغيرة من الزبائن قد تمثل نسبة كبيرة من المبيعات ، وهنا يتم ايجاد التحليلات المفيدة لبيانات المبيعات والتي تكون ذات مغزى بالطريقة السلوكية ، وهناك ثلاثة متغيرات مفيدة في ذلك وهي الحدائة ( كيف كان اخر شراء للزبائن ) والتكرار ( كم مرة قاموا بالشراء ) والقيمة النقدية ( كم صرف الزبون ) هذه المتغيرات يمكن ان تؤدي الى تطوير المقاييس التي يمكنها مساعدة المسوق في تحديد قطاعات السوق وفهم الديناميكية وراء التغير بالمبيعات

## 2-الحصة السوقية Market Share

مهماتعددت المقاييس الخاصة بالاداء التسويقي واختلفت طبيعتها بين مؤسسة واخرى واختلفت زوايا الناظرين اليها . تبقى الحصة السوقية المؤشر الاكثر فاعلية في قياس اداء المؤسسة وفي تعزيز مكانتها التنافسية امام المؤسسات الاخرى العاملة في القطاع نفسهاذ ان المنافسة الدائرة بين المؤسسات هي حرب محاصصة ليس الا(Clark,1999: 715).

اذ تحاول اية مؤسسة المحافظة على حصتها في السوق او توسيعها على حساب الاخرين او محاولة سحب ولاء زبائن لسلعة عائدة الى مؤسسة اخرى نحو سلعتها .حيث تمثل الحصة السوقية مؤشراً فاعلاً لقياس مدى نجاح المؤسسة على تحقيق الانفراد والربح في السوق( الزبواني ، 2004 " 116 )

ويتفق اغلب الباحثين على ان مقياس الحصة السوقية هو واحد من اكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن اداء المؤسسة فهو يشير الى فاعلية استراتيجية المنظمة او مدى نجاح عملها ، وبرنامجها ، ومنتجاتها بالمقارنة مع منافسيها في السوق (داود ،2011: 74) .

واشار (Clark,1999: 714)الى ان الحصة السوقية تمثل المقياس الافضل لقياس الاداء التسويقي لمنظمات الاعمال والتي يتعرف عن طريقها على ربحية المؤسسة وقدرتها على تحقيق اهدافها وهي مؤشراً قوياً للتدفق النقدي والربحي.

واضاف (Kotler,2000: 36) انها مقياس مهم للأداء التسويقي الجيد والتي يتم بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها وان حجم المبيعات لا يظهر مستوى اداء المؤسسة نسبة الى المؤسسات المنافسة لذلك فان ادارة المؤسسات بحاجة ماسة لمتابعة حصتها في السوق . اذ ان سعي بعض المؤسسات لتعظيم عدد الوحدات المباعة ، لانها ترى بان زيادة حجم المبيعات يمكن ان يمنحها فرصة في تخفيض كلفة الوحدة مع زيادة الارباح على الامد البعيد مع امكانية في تخفيض الاسعار لانها تفترض ابتداء بان السوق اكثر حساسية تجاه التغير الحاصل في الاسعار (البكري، 2002: 237) وهذا ما اكده (الزيواني، 2004: 115) و (ابو احمد، 2006: 16)، اذ يعدان الحصة السوقية منمقاييس الأداء الجيد والتي يتم عن طريقها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها

واكد (الزيواني، 2004: 115-116) ان الحصة السوقية تعد اشارة لمقدار حصة المؤسسة السوقية والتي كلما ازدادات كانت ارباح المؤسسة اكبر بالنسبة الى المنافسين الاخرين وان انخفاض هذا المعدل يدعو منظمات الاعمال الى البحث عن قطاعات سوقية جديدة لطرح وتقديم منتجاتها ،

وقد اجمع كل من (Kimbrell&Woloszyk,2006:529) ، (Pride&O.C.Ferrell,2003: 35)، ان الحصة السوقية تمثل النسبة المئوية للمؤسسة من اجمالي المبيعات التي تولدها جميع المؤسسات التي تتنافس في سوق معين ، وبنفس المضمون ولكن بتعابير مختلفة

فقد عرفها (Cooper &Nakanishi,2010:1) بانها حصة المبيعات الفعلية سواء حجم الكمية المباعة ام حجم الدولار للمنتج في مدة ومنطقة جغرافية معينة ،وعرفها (السامرائي واخرون ، 2012: 138 ) انها تمثل حصة المؤسسة من كل المبيعات التي حصلت عليها من السوق الذي تخدمه ،وهي مقياس ملائم لمدى تنافسية المؤسسة وربحيته في الاجل القصير، وعرفها (محمود، 1987: 118 )بانها عدد وحدات المنتج الذي باعته مؤسسة معينة مقارنة بعدد وحدات المنتج الذي باعته سائر المنظمات المجهزة لهذا النوع من المنتج

بينما اكد (Kaplan.Norton.1996:59) ان استخدام مؤشر الحصة السوقية وقدرتها على اختراق الاسواق الجديدة يسهم في تحديد نجاح المؤسسة وقدرتها على المنافسة وبنفس المضمون ولكن بطريقة اخرى فقد أشار (Gumbau & Maudos,2000: 3) بان توسع المؤسسة وزيادة حصتها السوقية على حسابالمؤسسات المنافسة يعد مقياساً لتفوق المنظمة التنافسي في اسواقها.

ورأى (Moghaddam&Foronghi,2012: 19)بانه يمكن تلخيص اداء الاعمال والارباح الاقتصادية

للمؤسسة في حصتها السوقية كما تعدّ الحصة السوقية من اهم اهداف المؤسسة .

وان التنبؤ بالحصص السوقية هو اساس عملية اتخاذ القرار في المؤسسات في ادارة التسويق من اجل

تحديد الاتي:(الفضل، 2008: 297).

1.حجم الانتاج المطلوب للمدة القادمة .

2.حجم المبيعات المطلوبة للمدة القادمة .

3.حجم النشاط التسويقي المستقبلي بشكل عام .

وبناء على ماتقدم عد الباحث الحصة السوقية نسبة مبيعات المنظمة من المبيعات الاجمالية لمنتج معين

خلال مدة زمنية معينة وقطاع سوقي معين مقارنة مع المؤسسات الاخرى التي تنتج نفس المنتج.

مؤشرات الحصة السوقية:

الحصة السوقية تظهر مستوى أداء المنظمة نسبة الى المؤسسات المنافسة لذلك فان الإدارات بحاجة الى

متابعة حصتها في السوق ويمكن قياس الحصة السوقية بثلاث طرائق(Kotler,2000: 697) 1-

الحصة السوقية الإجمالية: وهو مؤشر يعبر عن مبيعات المؤسسة كنسبة مئوية إلى إجمالي مبيعات السوق.

2- حصة السوق المخدوم: وهي مبيعات المؤسسة كنسبة مئوية إلى إجمالي مبيعات القطاع السوقي

المخدوم. (Kotler, 2000: 36)

3-الحصة السوقية النسبية: تعبر عن النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة مقارنةً بأعلى ثلاث مبيعات

للمؤسسات في القطاع. فإذا كانت حصة المؤسسة الأولى في السوق 30% والحصة الكبيرة للمؤسستين

التاليتين تمثل 20% وكذلك 10% فيمكننا القول أن حصة السوق النسبية للمؤسسة الأولى تمثل 50%

وهي ناتج تقسيم (60/30) وعموماً إذا زادت الحصة السوقية النسبية عن 33% فيمكن عد المؤسسة ذات

قوة داخل القطاع أي من المؤسسات القوية في القطاع.

4-الحصة السوقية النسبية مقارنةً بالقائد: تقوم المؤسسات بمقارنة حصتها من المبيعات نسبةً إلى مبيعات

المنظمات القائدة في القطاع ، وكلما زادت الحصة السوقية النسبية للمؤسسة تمكنت من أن تصل إلى

قيادة السوق.



ان حصول المؤسسة على حصة سوقية عالية تعد عاملاً أساسياً لأنها تحتل المكانة الأولى في القطاع لتحقيقها ربحية عالية تستخدم في تمويل أعمالها التوسعية وكذلك تحقيق العوائد للمساهمين وفي السوق ذات الطابع التنافسي فان الحصة السوقية تعد المحدد الاساس للربحية وإذا لم تحقق ذلك فان هذا غالبا ما يرجع إلى ان القطاع السوقي للمنتوج لم يتم تحديده بشكل صحيح. ( Green& Ryans,1995:32 )  
اهمية الحصة السوقية :

وفيما تقدم يمكن تلخيص اهمية الحصة السوقية عن طريق النقاط الاتية :

1. تعمل بوصفها مؤشراً لمدى قدرة المؤسسة على خدمة السوق الذي تعمل فيه فالحصة العالية تعني اداء افضل في خدمة وتلبية حاجات الزبائن الحاليين والمحتملين (الخطيب، 2002: 49).

2. الحصول على الحصة السوقية يعد مهم جداً بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تستطيع المؤسسة أن تحقق ربحية عالية تستخدمها في نمو أعمالها وتوسعها

3. ان الحصة السوقية تمنح المؤسسة القدرة على تحقيق اختراق اخر للسوق ، فالعلامات ذات الحصة العالية على سبيل المثال غالباً ماتكون معروفة بشكل واسع وتوزع بشكل واسع ايضاً وهي تمثل احد الموجودات التسويقية الاساسية التي تساعد في التطوير اللاحق لمركز المؤسسة . (الخطيب، 2002: 49) و (ابو غنيم، 2007 : 126).

4. تمثل احد المؤشرات الانسانية التي تعكس فاعلية المنظمة في المحور التسويقي (طالب، 2004 : 61).  
5. طبقاً لجماعة بوسطن الاستشارية ، فان الحصة السوقية للمؤسسة تعطي مزايا في تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم وزيادة فاعلية اداء القوى العاملة ، وتحسين العملية الانتاجية(الحديدي، 2010: 75).

6. الحصول على الحصة السوقية يعد مهم جداً بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تستطيع المؤسسة التي تحقق ربحية عالية أن تستخدمها في نمو أعمالها وتوسعها.(Pitts, 1996: 171)

أ. العوامل المؤثرة في الحصة السوقية :

ان المنظمة تسعى لمعرفة حصتها في السوق عن طريق استخدام تحليل الحصة السوقية للتأكد فيما اذا كان التغيير في المبيعات ناتجاً عن استراتيجيات المؤسسة بسبب الظروف والمؤثرات الخارجية التي ادت الى ذلك(الديوه جي، 2000: 429). وكذلك فان الحصة السوقية للمؤسسات تتأثر بعوامل متعددة ويمكن توضيحها عن طريق العلاقة الرياضية الاتية .(Kotler,2000: 697-698).

الحصة السوقية = اختراق الزبون \* ولاء الزبون \* انتقائية الزبون \* انتقائية السعر  
 ومن اجل ايضاح الطرف الثاني من هذه العلاقة والمسؤول مباشرة عن صناعة الحصة السوقية لاي  
 مؤسسة نجد ان : (الفهادي، 2006، 43).

1. اختراق الزبون : يمثل النسبة المئوية لكل الزبائن الذين يشترون منتجات المؤسسة اي :

$$\text{اختراق الزبون} = \frac{\text{مشتريات زبائن المؤسسة}}{\text{مبيعات المنظمة ككل}} * 100$$

2. ولاء الزبون : يمثل النسبة المئوية للزبائن الذين يشترون من المؤسسة الى عدد الزبائن الذين يشترون  
 السلعة نفسها من جميع المجهزين اي :

$$\text{ولاء الزبون} = \frac{\text{مشتريات الزبون}}{\text{مشتريات جميع الزبائن}} * 100$$

3. انتقائية الزبون : تمثل النسبة المئوية لحجم مشتريات الزبون من المؤسسة الى مشتريات الزبون من اية  
 مؤسسة اخرى اي :

$$\text{انتقائية الزبون} = \frac{\text{مشتريات الزبون من المؤسسة}}{\text{مشتريات الزبون من مؤسسة اخرى}} * 100$$

4. انتقائية السعر : تمثل النسبة المئوية لمتوسط السعر الذي تحدده المؤسسة الى متوسط السعر المحدد  
 من باقي المؤسسات الاخرى اي :

$$\text{انتقائية السعر} = \frac{\text{متوسط سعر المؤسسة}}{\text{متوسط السعر لباقي المؤسسات}} * 100$$

وهذا يوضح تفاسير اربعة محتملة (Kotler, 2000: 697-698).

1) ان المنظمة قد فقدت بعضا من زبائنها (اختراق ادنى للزبائن).

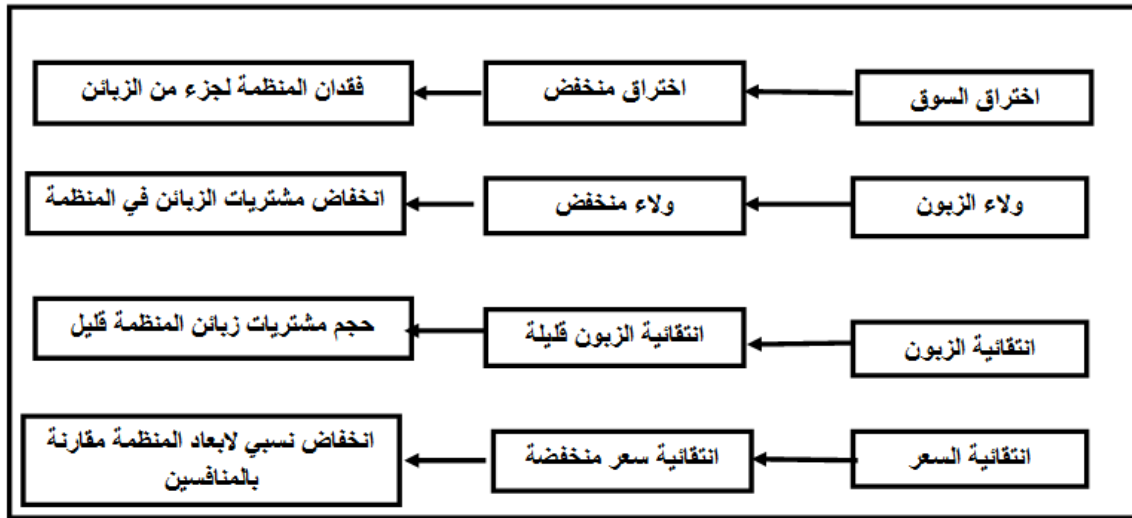
2) ان الزبائن الحاليين يشترون بضائع اقل من المؤسسة (ولاء ادنى للزبائن ).

3) الزبائن المتبقون للمؤسسة هم قليلوا العدد (انتقائية ادنى للزبائن ).

4) ان اسعار المؤسسة قد هبطت بمعدلات اقل قياساً باسعار المنافسين (انتقائية ادنى للسعر ).

ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل (3/1/12) المبين في ادناه في حالة انخفاض الحصة السوقية تبعاً للعوامل اعلاه .

الشكل (2/3/11) انخفاض الحصة السوقية



Source: Armstrong, G. & Kotler , P., (2000) "Marketing anIntroductions " 5<sup>th</sup> ed., prentice\_ Hall, new jersey

وهذا يتطلب من المؤسسة متابعة حصتها بدقة لحصر المتغير الذي حصل فيه خرق وتعالجه في الحال لتتمكن من الوصول الى افضل اداء يمكنها من البقاء في السوق ، فضلاً عن ماتقدم فقد ظهرت واعتمدت مقاييس اخرى لقياس اداء المؤسسات وبالذات لقياس الحصة السوقية تعرف بالمقاييس الثابتة او بطاقة نقاط النتائج التي تستخدم لقياس النتائج التي تجمع بعد الحدث الذي حصل كالعوائد المتأتية من المبيعات والحصة السوقية ، والمقاييس الثابتة هي احدى مكونات المقاييس التي تركز على النتائج مثل الربحية والحصة السوقية والعائد على الاستثمار فتكون مقاييس مفيدة لكنها لاتوفر الدافعية للعاملين في المستويات الدنيا في فرض تطوير منتجات المؤسسة .(الحديدي ،2010: 78).

وقد اشار بعضهم الى ان الطريقة الوحيدة لترجمة النتائج الى قياسات انما تكون عن طريق تشخيص فجوات الاداء وعلى الرغم من اهمية هذه المجموعة من المقاييس لكنها مازالت غير كاملة الفهم وغير مطبقة بشكل واسع في عالم الاعمال . فالفجوات التي تحدث في منظمات الاعمال لها تاثير كبير على

ادائها وكلما تمكنت المؤسسة من تقليص او اغلاق هذه الفجوات الى اقل حد ممكن حققت اهدافها بشكل افضل . ويمكن تاثير نسب الزيادة والانخفاض في الحصة السوقية للمؤسسة على السعر والكمية (الفهادي ، 2006 ، 43) .

وذكر (مالك ، 2007 : 55) نقلا عن (Kotler) ان تحليل الحصة السوقية يخضع الى :

- 1) الافتراض ان القوى الخارجية تؤثر في المؤسسات كافة وبالطريقة نفسها غالبا ما يكون غير حقيقي .
- 2) افتراض ان اداء المؤسسة يجب ان يحكم عليه بالمقارنة مع معدل اداء المؤسسات كلها لم يكن دائماً صحيحاً. ان اداء المؤسسة ينبغي ان يحكم عليه بالمقارنة مع اداء اقرب منافسيها.
- 3) اذا دخلت مؤسسة جديدة للصناعة ، ستهبط اسهم السوق للمؤسسات كافة . ان هبوط الحصة السوقية ربما لايعني ان المؤسسة تؤدي عملها بشكل اسوأ مقارنة بالمؤسسات الاخرى ، ان خسارة الحصة يعتمد على الدرجة التي تضرب فيها المؤسسة الجديدة الاسواق المعنية للمؤسسة.
- 4) يكون هبوط الحصة السوقية بشكل متعمد ويحدث ذلك لتحسين الارياح ، على سبيل المثال ، ان الادارة يمكن ان تسقط زبائن او منتجات غير مربحة لتحسين ارباحها .

#### المحافظة على الحصة السوقية :

في بعض المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، الهدف المهم لديها هو المحافظة على الحصة السوقية ، أو تحسين هذه الحصة السوقية التي حصلت عليها . وعلى هذا فان توجه الحصة السوقية نحو السوق وتوليد ونشر استخبارات السوق المركبة من معلومات حول حاجات الزبون الحالية والمستقبلية، والعوامل الخارجية التي تؤثر في تلك الحاجات، وتركيز موحداً للجهود والمشاريع التي يقوم بها الأفراد و الأقسام داخل المؤسسة التي تقود الى أداء متقدم (العامري، 2002 : 50-51)

تلجأ المؤسسات الى اتباع بعض الاجراءات لتبقى محافظة على حصتها السوقية وحجم مبيعاتها من دون ان يؤدي ارتفاع التكاليف الى زيادة الاسعار وفقدان جزء من حصتها السوقية ومن هذه الاجراءات الاتي :  
( الربيعاوي ، الشويلي ، 2014 : 63 )

1. تحمل الزيادة في النفقات من دون تعديل جودة المنتجات وعن طريق قبول هامش ربح منخفض.
2. تحمل جزءاً من الكلف والجزء الاخر تتحمله قنوات التوزيع ، تخفيض هامش الربح من دون تغيير جودة المنتجات .

3. تعديل الجودة بشكل يخفض النفقات والمحافظة على الاسعار وذلك بتخفيض الحجم واستخدام مركبات ذات جودة اقل .

4. تعديل المنتجات بشكل لايعارض فية الزبون ارتفاع اسعارها وذلك بتخفيض الحجم واستخدام مركبات ذات جودة اقل .

5. العزوف عن انتاج المنتجات الغير مربحة .

يرى الباحث ان المؤسسات الخدمية تهدف باستمرار الى توسيع حصتها في السوق إذ أن الانخفاض في الحصة السوقية يدعو المؤسسات للبحث عن قطاعات سوقية جديدة لطرح منتجاتها او تقديم خدماتها ، إذ تتمكن المؤسسات من معرفة موقفها التسويقي عن طريق قيامها بمقارنة أدائها مع الأداء الكلي للسوق أو مع أي منافس آخر في مجال الأعمال نفسه ، وهل هي حققت الربح أم أنها خسرت حصتها في السوق، وقد يأخذ التنافس إشكالا مختلفة مقارنة بما كان عليه الحال سابقا نتيجة لاعتماد التقنيات العلمية المتطورة التي تساعد المؤسسات في تسهيل مهمة إيصال المنتجات الى الزبائن بالأسلوب الذي نعتقد انه يحقق تأثيرا مباشرا فيهم ويزيد من طلبهم

### 3-الربحية Profitability

تعد الأرباح هدفا مركزيا لكل مؤسسة هادفة إلى الربح لإثبات وجودها و بقائها ضمن السوق التنافسية ، وبالتالي توسعها وحصولها على حصة من السوق (العقابي ،2013 : 33-34)،

وعرفها (الميداني، 1311341989-): بانها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، والأرباح هي المقياس لفعالية سياسات إدارة المؤسسة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية وتعد الربحية ذات أهمية لكل من له اهتمام بمعرفة القوة الإيرادية للمؤسسة أو تقييم فعالية وكفاءة إدارة المؤسسة

وعد (مطر، 1993: 20) الربحية بأنها المكافأة التي يتوقع الحصول عليها مقابل التنازل عن منفعة أو إشباع حاضر على أمل الحصول على منفعة أو إشباع في المستقبل

بينما اشار.(Chandra, 1997:538) بأنها تمثل مستوى الأرباح التي تحققها المؤسسة قياساً بالمنافسين

وربط (Gitman, 2000: 238) الربحية بالمبيعات اذ عد الربحية بأنها ما تحصل عليه المؤسسة من خلال بيعها للسلع والخدمات خلال مدة زمنية محددة.

بينما رأى (العبيدي ، 2007: 91 ) ان الربحية هي تحقيق المردود من الموجودات او حق الملكية لتوزيع جزء منه الى المالكين واحتجاز الباقي في الشركة لتمويل التوسع والوفاء بالمتطلبات المالية الاخرى

واهمية الربحية تظهر في المؤسسات التي تسعالي تحقيق مستويات عالية من الأرباح ويسهم صافي الربح الى ارتفاع قيمة المؤسسة في الوسط التجاري والصناعي الذي تعمل فيه مما يساعد في بقاء المؤسسة ونموها ويتم عن طريق تطوير المنتجات أو الخدمات أو الأسواق أو الثقافات والتي تعد أسبابا وراء تحقيق حالة الربحية العالية والنمو . (قره داغي ،: 2004 : 94-95)

وان هناك ثلاث مقاييس اساسية للربحية وهي : (Bainghame& Gomes, 2001:48-50)

اولا: الربح كنسبة من المبيعات ، اذ يوضح هذا المقياس بصورة عامة الأرباح التي يمكن تكوينها من المبيعات والانشطة التشغيلية ،

ثانيا : اصول راس المال ، هذا المقياس يبين كيف تكون فعالية الاصول ( الموجودات ) التي تستخدمها المؤسسة، ويمكن ايجادها بقسمة الموجودات الكلية على ايراد المبيعات للسنة اذ ان اصول راس المال العالية هي عموما تعتبر افضل من اصول راس المال المنخفضة ،

ثالثا : العائد على الموجودات ، وهو مؤشر لقياس الأرباح المتكونة للشركة كاساس للاصول الضرورية للمنتج

. ويشير (مطر، 1997 : 40) إلى أهم النسب الملائمة للتعبير عن ربحية المؤسسة ما يأتي:

1-العائد على الاستثمار (ROI) Return On Investment.

2-العائد على حق الملكية (ROE) Return On Equity.

أ- العائد على الاستثمار ROI

يعد العائد على الاستثمار من أهم المؤشرات المستخدمة في قياس ربحية الأموال المستخدمة في المؤسسة على شكل أصول وموجودات مختلفة، فهو يقيس قدرة المؤسسة على استغلال موجوداتها من خلال العوائد الناجمة عن نشاطها (كنجو وفهد، 1997 : 46).

ويعرفه (الشيخ، 1995: 27) بأنه العوض الذي يحصل عليه المستثمر مقابل تأجيل استهلاكه الحالي من السلع والخدمات إلى وقت لاحق واستهلاك أمواله في موجود محدد.

أما (رمضان، 1996: 40) فيعبر عنه بأنه صافي التدفق النقدي الناتج عن استثمار مبلغ معين. ويرى آخر بأنه العائد المحسوب قبل خصم الفوائد والضريبة (هندي، 1996: 75). بينما يرى (Weston et al., 1996: 195) بأنه العائد الذي يحصل عليه المستثمر فعلياً. وأما (الراوي، 2000 : 21) فيشير إلى أنه الزيادة في قيمة الاستثمار خلال مدة زمنية محددة. ويؤكد (العامري، 2001 : 141) على أن المؤسسات تبحث دائماً عن الزيادة في العائد على الاستثمار لأنه المقياس لربحية كافة استثمارات المؤسسة القصيرة والطويلة الأجل، وأن ارتفاع هذا المؤشر يدل على كفاءة سياسات الإدارة الاستثمارية والتشغيلية، ويمكن حساب هذا المؤشر وفقاً للصيغة الآتية (Higgins, 2001: 37):

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100$$

وعلى الرغم من منافع هذا المؤشر إلا أنه يواجه عدة محددات منها:

- حساسية العائد على الاستثمار اتجاه سياسة الاندثار
- حساسية القيمة الدفترية وانعكاسات التضخم الاقتصادي
- تباين ظروف العمل بين أقسام المؤسسة الواحدة قد تؤدي إلى تباين أدائها
- يرتبط العائد على الاستثمار بمدة زمنية قصيرة
- قوة تأثيره بدورة حياة المؤسسة
- ب- العائد على حق الملكية ROE

يعد هذا المعيار الأكثر شمولاً لقياس فاعلية الإدارة ذلك لأنه يقيس ربحية الأصول وربحية هيكل رأس المال، وبعبارة أخرى يعد معدل العائد على حق الملكية مقياساً لربحية كل من قرارات الاستثمار وقرارات التمويل (هندي، 1996: 78) ويختلف هذا المقياس عن المقياس السابق في كون مقام المعادلة يشمل أموال المالكين فقط، ولا تدخل فيه الأموال المقترضة أو الديون المترتبة على المؤسسة، لذلك فإن هذا المقياس يطلق عليه أيضاً العائد على القيمة المضافة (رمضان، 1994: 71).

ويشير (العامري، 2001: 142) إلى أن ارتفاع هذا العائد دليل على أداء الإدارة الكفاءة، بينما يشير إنخفاضه إلى تمويل متحفظ بالقروض، ويمكن حساب هذا المؤشر وفقاً للمعادلة التالية (Higgins, 2001: 34):

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

وتسعى المنظمات دوماً إلى رفع هذه النسبة إلى أعلى حد ممكن لأن العائد المرتفع يؤدي إلى تعظيم قيمة المؤسسة في السوق.

### تحليل الربحية :

يتطلب تحليل الربحية تحديد التكاليف المرتبطة بانشطة تسويقية محددة لمعرفة الربحية لكل الوحدات كاجزاء السوق المختلفة ، والمنتجات ، وحسابات الزبون وقنوات التوزيع ( Mullins & et al , 2008: 442) فعادة ما يتم تحليل عناصر التكلفة حتى يمكن تحديد نصيب ادارة التسويق منها وذلك بهدف مساعدة مدير التسويق على رؤية العلاقة بين التكاليف من ناحية وبين ما تدره من ارباح من ناحية اخرى ( البسيوني ، 2009: 37)



## المبحث الرابع

### الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي

تمثل الاستراتيجيات التسويقية قاعدة العمل في المؤسسات فضلا عن أنها اداة فاعلة تسترشد بها القيادات التسويقية ، لذا فقد حظيت الاستراتيجيات التسويقية أهمية بالغة في تحديد نجاح المؤسسة في أنشطتها التسويقية وفي تحقيق الغايات والاهداف على مختلف المستويات والتي توضع وتصاغ وفقاً لامكانيات المنظمة المادية والبشرية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر فيها، وفي ضوء التطورات الكبيرة في مجال الاعمال وما أحدثته من تغييرات في كثير من الانشطة أصبح الاداء التسويقي الناجح الاساس في قياس مدى قدرة المؤسسة على البقاء أولاً والنمو المستمر وتحقيق الارباح لاحقاً، ومن هذا المنطق جاء البحث ليكشف عن الدور الذي تؤديه الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الاداء التسويقي لمؤسسات الخدمة ، أما عن مدى علاقة الاستراتيجيات التسويقية والاداء التسويقي نجد أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة ، واكدت (دراسة الكعبي ، 2016) وجود اثر للمزيج التسويقي في رضا الزبون ، وافادت (دراسة نظيف، 2017) بوجود أثر ايجابي طردي للاستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية ، واطهرت (دراسة مسالمة ، 2017) ان سياسات التسويق المباشر لها دور في تحسين اداء الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، وتوصلت (دراسة عبد الرزاق ، 2018) الى وجود تأثير للاتصالات التسويقية في تنشيط الاداء التسويقي ، و اشارت (دراسة اللامي ، 2018) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين حجم المبيعات وادوات المزيج الترويجي للشركات المبحوثة ، وتوصلت (دراسة حبيب ، 2018) الى وجود أثر لعناصر المزيج الترويجي للخدمة التأمينية في تحقيق رضا الزبون ، واكدت (دراسة اللامي ، 2017) بوجود تأثير معنوي موجب لتكامل الاتصالات التسويقية على الاداء التسويقي وافادت (دراسة Qureshi,et al ,2017) بان التوجه الريادي والقدرة التسويقية تؤثر بشكل كبير على أداء الشركة ، واكدت (دراسة Gregory,2017) ان القدرات التسويقية المتخصصة في مجال التجارة الإلكترونية والكفاءة تؤدي إلى تعزيز أداء سوق التصدير ، و اشارت (دراسة Ebitu,2016) بان هناك تأثيراً كبيراً لاستراتيجيات التسويق على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

واكدت ( دراسة ، Mutlu & Sürer,2016 ) بان توجهات التسويق والتكنولوجيا ليس لها تأثير كبير على الأداء من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هناك اوجه شبه واختلاف بين هذه الدراسات ، والدراسة الحالية ، حيث تتمثل اوجه الشبه والاختلاف في أن العديد من هذه الدراسات مثل (دراسة الكعبي ، 2016) في استخدامها المنهج الوصفي ، واختلفت مع الدراسة الحالية بوجود علاقة مباشرة بين المتغير المستقل والتابع ، بينما في هذه الدراسة الحالية قد تكون مباشرة او غير مباشرة ، وتم استخدام المزيج التسويقي في هذه الدراسة كمتغير مستقل وابعاده ( خدمة ، تسعير ، توزيع ، ترويج ، عمليات ، افراد ، دليل مادي) بينما في دراستنا الحالية المتغير المستقل هو الاستراتيجيات التسويقية وابعاده تختلف وهي ( قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز )، والمتغير التابع واحد هو رضا الزبون بينما في دراستنا الحالية فان المتغير التابع هو الاداء التسويقي وابعاده هي (الحصة السوقية ، المبيعات ، الارباح ) وتم تطبيقها في المؤسسات المصرفية فقط

اما ( دراسة نظيف، 2017)، فان اوجه تشابه ان المتغير المستقل هو الاستراتيجيات التسويقية ، وان المتغير التابع هو الاداء التسويقي، وتم استخدام المنهج الوصفي اوجه اختلاف هذه الدراسة فان العلاقة بين المتغير المستقل والتابع مباشرة ، بينما في هذه الدراسة الحالية فالعلاقة مباشرة وغير مباشرة، وان ابعاد المتغير المستقل هي(استراتيجية المنتج ، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، استراتيجية الترويج) وهي تختلف عن ابعاد دراستنا الحالية، وتم استخدام ثلاثة ابعاد للمتغير التابع وهي(المقياس المالي، وسلوك المستهلك، والتنافسية) والتي تختلف عن ابعاد الاداء التسويقي لدراستنا الحالية ، اضافة الى انها تمت في بلد عربي وتم تطبيقها في القطاع الصناعي، اما ( دراسة مسالمة ، 2017) فان اوجه التشابه ان المتغير التابع هو الاداء ، وتم استخدام المنهج الوصفي ووجه اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا ان هذه الدراسة لها ثلاث متغيرات هي متغير مستقل ومتغيرين تابعين بينما دراستنا لها ثلاث متغيرات مستقل وتابع ووسيط ، وان العلاقة بين المتغير المستقل والتابع في هذه الدراسة هي مباشرة ، بينما في هذه الدراسة الحالية قد تكون مباشرة او غير مباشرة، وان ابعاد المتغير المستقل هي (البريد العادي المباشر، الإعلان ذو الاستجابة المباشرة، التسويق بالهاتف، الانترنت، الكتالوجات ، رجال البيع) وهي تختلف مع ابعاد الدراسة الحالية، ولا يوجد أي بعد للمتغير التابع في هذه الدراسة بينما تم استخدام ثلاثة ابعاد لدراستنا الحالية ، وتم تطبيق هذه الدراسة في بلد عربي اما (دراسة عبد الرزاق ، 2018) فان اوجه التشابه في المتغير التابع والذي يمثل الاداء التسويقي، وكذلك تشابه ثلاثة من ابعاده مع

ابعاد الدراسة الحالية وهي ( الحصة السوقية ، المبيعات ، الارباح ) ،وقد تم استخدام المنهج الوصفي ، وتم تطبيق هذه الدراسة في العراق وواجه الاختلاف هذه الدراسة هي وجود علاقة مباشرة بين المتغير المستقل والتابع، بينما في هذه الدراسة الحالية فالعلاقة مباشرة وغير مباشرة، وتم استخدام الاتصالات التسويقية المتكاملة في هذه الدراسة كمتغير مستقل بينما المتغير المستقل في دراستنا الحالية تم استخدام الاستراتيجيات التسويقية وتم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي ،اما (دراسة اللامي ، 2018) فان اوجه تشابهه هي ان المبيعات هي متغير تابع في هذه الدراسة وهي احد ابعاد الاداء التسويقي في دراستنا والتي تشمل (الحصة السوقية ، المبيعات ، الارباح ) ، وتم استخدام المنهج الوصفي ، وتم تطبيق هذه الدراسة في العراق وواجه الاختلاف ان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع مباشرة ، بينما في هذه الدراسة الحالية قد تكون فالعلاقة مباشرة وغير مباشرة، وان المتغير المستقل في هذه الدراسة هو المزيج الترويجي بينما المتغير المستقل في دراستنا هي الاستراتيجيات التسويقية، وان هذه الدراسة تناولت المبيعات كمتغير تابع واحد بينما المتغير التابع في الدراسة الحالية هو الاداء التسويقي وابعاده (الحصة السوقية ، المبيعات ، الارباح ) وتم تطبيقها في قطاع الاتصالات

واما (دراسة حبيب ، 2018) فان اوجه الشبه هو استخدام المنهج الوصفي ،واختلفت هذه الدراسة بان لها متغيرين فقط مستقل وتابع والعلاقة بينهما مباشرة، بينما في هذه الدراسة الحالية فالعلاقة مباشرة وغير مباشرة ، والمتغير المستقل هو المزيج الترويجي بينما الاستراتيجيات التسويقية في دراستنا الحالية ، والمتغير التابع واحد هو رضا الزبون بينما في الدراسة الحالية هو الاداء التسويقي وابعاده (الحصة السوقية ، المبيعات ، الارباح ) وتم تطبيقها في قطاع التأمين،

واما (دراسة اللامي ، 2017) فان اوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا ان الاداء التسويقي هو متغير تابع ويشترك بثلاثة ابعاد الاداء التسويقي لدراستنا الحالية وهي ( الحصة السوقية ، المبيعات ، الارباح ) ،وقد تم استخدام المنهج الوصفي ، وتم تطبيق هذه الدراسة في العراق واختلفت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية ، ان هذه الدراسة لها متغيرين مستقل وتابع والعلاقة بينهما مباشرة، بينما في هذه الدراسة الحالية فالعلاقة مباشرة وغير مباشرة ، وتم استخدام ابعاد تكامل الاتصالات التسويقية في هذه الدراسة كمتغير مستقل بينما المتغير المستقل في دراستنا الحالية هي الاستراتيجيات التسويقية وتم تطبيقها في قطاع الاتصالات

اما(دراسة Qureshi,et al ,2017) فانواجه التشابه ان الاداء هو متغير تابع ، واوجه الاختلاف فان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع مباشرة واما دراستنا الحالية فهي علاقة مباشرة وغير مباشرة ، وان القدرات التسويقية هي المتغير المستقل وابعاده هي(بحوث التسويق، والتسعير، وتطوير المنتجات، وإدارة وسائل الاتصال والترويج) والتي تختلف عن ابعاد المتغير المستقل والمتمثل بالاستراتيجيات التسويقية الخاص بالدراسة الحالية ، اضافة الى اختلاف ابعاد المتغير التابع لهذه الدراسة والمتمثل (مبتكرة ، استباقية، تنحين الفرص، تحمل المخاطر، تركز على العملاء) ، وتم استخدام الدراسة التجريبية ، وتم تطبيق الدراسة في بلد اجنبي وانها طبقت في القطاع الصناعي

اما (دراسة Gregory,2017) فان اوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا ان الاداء هو المتغير التابع وله بعد واحد هو ( المبيعات) وهو مشابه لاحد ابعاد المتغير التابع في الدراسة الحالية وابعاده (الحصة السوقية ، المبيعات ، الارباح )

واوجه اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية ان هذه الدراسة لها متغيرين فقط مستقل وتابع والعلاقة بينهما مباشرة ، واما دراستنا الحالية فهي علاقة مباشرة وغير مباشرة ، وان المتغير المستقل لهذه الدراسة هو القدرات التسويقية والتجارة الإلكترونية والكفاءة بينما المتغير المستقل لدراستنا الحالية هو الاستراتيجيات التسويقية ، وتم استخدام الدراسة التجريبية وانها طبقت في القطاع الصناعي،

اما (دراسة Ebitu,2016)فأن اوجه تشابه هذه الدراسة ان المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الاستراتيجيات التسويقية ، وان المتغير التابع هو الاداء ، وتشابه بعض ابعاد المتغير التابع ( الربحية ، الحصة السوقية ) مع ابعاد المتغير التابع لدراستنا الحالية وهي (الربحية ، الحصة السوقية ، المبيعات ) ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واوجه اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا ان هذه الدراسة لها متغيرين فقط مستقل وتابع والعلاقة بينهم مباشرة ، واما دراستنا الحالية فهي علاقة مباشرة وغير مباشرة ، وتم الاقتصار على بعدين للمتغير التابع في هذه الدراسة بينما تم استخدام ثلاثة ابعاد لدراستنا الحالية وانها طبقت في القطاع الصناعي،

اما ( دراسة ، Mutlu & Sürer,2016 ) فواجه التشابه ان هذه الدراسة لها متغيرين مستقل وتابع والعلاقة بينهم مباشرة ، وان المتغير التابع هو الاداء ، وتشابه بعض ابعاد المتغير التابع ( الربحية ، المبيعات) مع ابعاد المتغير التابع لدراستنا الحالية وهي (الربحية، الحصة السوقية، المبيعات)، واوجه اختلاف ان المتغير المستقل في هذه الدراسة التسويق، والتسويق الإلكتروني، والتوجهات التكنولوجية وابعاده

(الاضطراب التكنولوجي) بينما المتغير المستقل لدراسنا الحالية هو الاستراتيجيات التسويقية وابعاده تختلف ، تم استخدام ثلاثة وتم استخدام المنهج التجريبي ، وتمت في بلد اجنبيوانها طبقت في القطاع الصناعي.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية

إن الاهتمام بأنواع الاستراتيجيات التسويقية وأبعاد المعرفة التسويقية يسهم في إمكانية تقديمها لشيء منفرد يمكن من خلاله للمؤسسة الفوز على منافسيها الآخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في المؤسسات، كما إن تبنى إستراتيجيات فعالة ، في محيط يتميز بالمنافسة القوية، وتغير أذواق المستهلكين ،وسرعة التطور التكنولوجي ،يمكنها من البقاء والنمو، والإستراتيجية التسويقية الفعالة والناجحة ،تكمن في وجود معرفة تسويقية قادرة على تشخيص خارجي، وداخلي لمحيط المنظمة ،الذي يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات من جهة ، ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، وإن إستغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات يتم من خلال إمتلاكها لمعرفة تسويقية أكبر من منافسيها في جميع المجالات. ومن هذا المنطق جاء البحث ليكشف عن الدور الذي تؤديه الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز المعرفة التسويقية لمنظمات الخدمة ، فقد اكدت (دراسة فيصل واخرون ،2016) بوجود تأثير قوي لاستراتيجيات التدريب والتطوير في عمليات ادارة المعرفة واكل قوة في استراتيجيات التعويضاتوتوصلت(دراسة ،محسن ، جعفر ، 2016) الى عدم استثمار إمكانيات الموقع الالكتروني للجامعة لتطبيق عناصر المزيج التسويقي الالكتروني بفاعلية اكبر

واكدت( دراسة عبدالامير ، 2016) بان هنالك علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية بين العلاقات العامة والاهداف التسويقية . وأثبتت الدراسة ايضاً وجود علاقة تأثير قوية معنوية للعلاقات العامة في الاهداف التسويقية.

بينما (دراسة عبد الغفور، 2017) اكدت اسهام القدرات الديناميكية التسويقية بجعل الشركات المبحوثة اكثر قدرة على تحقيق التفوق التنافسي

واشارت( دراسة Liang, Nguyen,2017) بان موقع الخدمات المصرفية عبر الإنترنت يساعد المستخدمين على التنقل بسهولة أكبر عبر صفحات الويب

وتوصلت ( دراسة ، 2016 ، Hou,et al ) بان الشركة التي لها تأثير أكبر على الشبكة الخارجية ستحصل على حصة سوقية أكبر من منافستها عند استخدام نفس استراتيجية التسويق

واكدت ( دراسة ، 2016 ، Mutlu & Sürer ) بان توجه التسويق الإلكتروني على الابتكار له تأثير كبير وإيجابي من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هناك اوجه شبه واختلاف بين هذه الدراسات ، والدراسة الحالية ، حيث تتمثل اوجه الشبه والاختلاف في أن العديد من هذه الدراسات مثل (دراسة فيصل وآخرون ، 2016) اوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا هو ان المتغير المستقل استخدم الاستراتيجيات، وان المتغير التابع استخدم المعرفة، وكذلك تم استخدام المنهج الوصفي ، وتم تطبيقها في العراق ووجه اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا ان هذه الدراسة لها متغيرين مستقل وتابع والعلاقة بينهما مباشرة بينما الدراسة الحالية لها ثلاث متغيرات، وكذلك اختلاف ابعاد المتغير المستقل وهي (الاستقطاب والاختيار ، التدريب والتطوير ، التعويضات ، تقييم الاداء ) ، واختلاف ابعاد المتغير التابع وهي (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ) وتم تطبيقها في قطاع النقل

واما (دراسة ، محسن ، جعفر ، 2016) فاوجه الشبه في استخدام المنهج الوصفي ، وتم تطبيقها في العراق ، اما الاختلاف فان لهذه الدراسة متغيرين مستقل وتابع والعلاقة بينهما مباشرة بينما الدراسة الحالية لها ثلاث متغيرات، وان ابعاد المزيج التسويقي الإلكتروني ( المنتج الإلكتروني ، السعر الإلكتروني ، التوزيع الإلكتروني ، الترويج الإلكتروني ، الشخصية ، ترويج المبيعات ، الموقع ، الخصوصية ، الامن ، خدمة الزبائن ، المجتمع ) تختلف عن ابعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية ، والمتغير التابع في هذه الدراسة واحد بينما للمتغير التابع في الدراسة الحالية له سبعة ابعاد وانها طبقت في قطاع الجامعات ،

واما ( دراسة ، عبدالامير ، 2016 ) ، فان اوجه الشبه هو استخدام المنهج الوصفي ، وتم تطبيقها في العراق ووجه اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا ان لهذه الدراسة متغيرين مستقل وتابع والعلاقة بينهم مباشرة بينما الدراسة الحالية لها ثلاث متغيرات، والمتغير المستقل واحد ليس له ابعاد بينما المتغير المستقل في الدراسة الحالية له ثلاثة ابعاد ، وكذلك المتغير التابع واحد في هذه الدراسة وليس له ابعاد بينما المتغير التابع للدراسة الحالية يمتلك سبعة ابعاد وانها طبقت في قطاع السيارات والمكائن،

و (دراسة عبد الغفور، 2017 ) فان اوجه التشابه ان المتغير المستقل يمتلك عدة ابعاد ومنها بعد المعرفة السوقية وتشمل المعرفة بالزبائن والمنافسين والسوق وهي تتشابه مع عدة ابعاد المتغير التابع في هذه

الدراسة الحالية ، اما المتغير التابع فابعاده تتشابه مع ابعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية وهي ( قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز ) ، وتم استخدام المنهج الوصفي وتم تطبيق هذه الدراسة في العراق واوجه اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا ان لهذه الدراسة متغيرين مستقل وتابع والعلاقة بينهما مباشرة بينما دراستنا الحالية لها متغير مستقل وتابع ووسيط ، والمتغير المستقل هو القدرات الديناميكية بينما في دراستنا الحالية هو الاستراتيجيات التسويقية اضافة الى اختلاف بعض ابعادهما ، اما المتغير التابع فهو التفوق التنافسي واما في دراستنا الحالية فهو المعرفة التسويقية اضافة الى اختلاف ابعادهما وانها طبقت في قطاع الاتصالات،

واما ( دراسة Liang, Nguyen,2017 ) فان اوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا هو ان المتغير المستقل في هذه الدراسة هو استراتيجية التسويق للخدمة ، وتم استخدام المنهج الوصفي ، والعلاقة مباشرة بين المتغير المستقل والتابع، واوجه الاختلاف ان ابعاد المتغير المستقل (المنتج ، السعر ، المكان ، الترويج ) تختلف عن ابعاد المتغير المستقل للدراسة الحالية ، وكذلك ابعاد المتغير التابع (أمن الإنترنت ،ملاءمة الإنترنت، جودة الشبكة ، حقوق العملاء ) تختلف عن ابعاد المتغير التابع في دراستنا الحالية ، وتمت الدراسة في بلد اجنبي وانها طبقت في قطاع المصارف فقط ،

اما ( دراسة ، Hou,et al , 2016 ) فان اوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا ان المتغير المستقل في هذه الدراسة هو شبكة العملاء الاجتماعية وهو يختلف عن المتغير المستقل في دراستنا الحالية وهي المعرفة التسويقية ، والمتغير التابع في هذه الدراسة هو استراتيجية التسويق وهي مشابهة للمتغير المستقل في دراستنا الحالية، والعلاقة مباشرة بين المتغير المستقل والتابع ، واوجه الاختلاف ان ابعاد المتغير التابع (الشبكة الخارجية ، الوقت) في هذه الدراسة تختلف عن ابعاد الاستراتيجيات التسويقية في دراستنا ، وان المتغير التابع واحد بينما المتغير التابع في الدراسة الحالية له سبعة ابعاد، وتم استخدام تحليلا لمحاكاة استنادا إلى نموذج الانتشار التنافسي بينما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا وانها طبقت في قطاع الاتصالات،

اما ( دراسة ، Mutlu & Sürer,2016 ) اوجه تشابه هذه الدراسة ان لها متغيرين مستقل وتابع والعلاقة بينهم مباشرة ، واوجه الاختلاف ان المتغير المستقل في هذه الدراسة التسويق، والتسويق الإلكتروني، والتوجهات التكنولوجية وابعاده (الاضطراب التكنولوجي ) بينما المتغير المستقل لدراستنا الحالية هو الاستراتيجيات التسويقية وابعاده تختلف ، وان المتغير التابع واحد وهو الابتكار بينما المتغير

التابع لدراستنا الحالية هو المعرفة التسويقية ولها سبعة ابعاد ، وتم استخدام المنهج التجريبي ، وتمت في بلد اجنبي

### ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المعرفة التسويقية والاداء التسويقي

تعد المعرفة التسويقية المرتكز الاساس في تدعيم توجهات المنظمة نحو بلوغ النجاح والتقدم في ميدان التنافس وضمان التفوق والريادة من خلال تحسين الأداء التسويقي. حيث تمثل المعرفة التسويقية إحدى الركائز الفاعلة في صياغة الخطط التسويقية التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير الاداء التسويقي وبالنظر لما تواجهه المنظمات من تحديات كبيرة تفق أمام تطلعاتها الرامية إلى التطور والنمو فإنه ينبغي عليها تحسين وضعها التنافسي من خلال ما تمتلكه من معرفة بكل من الزبائن والمنافسين وكذلك المجهزين الذين يتعاملون معها ومعرفة حاجات السوق الحالية والمرتبقة كي تتمكن من مواكبة ما يحدث في السوق من تطورات وفق رؤية جديدة مستمدة من تشخيصها الدقيق للواقع الحالي ، حيث تتجه المنظمات في تطبيقها للمعرفة التسويقية نحو التركيز على استخدام مدلولاتها باتجاه تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار التسويقي الذي يصب في تطور الاداء التسويقي للمؤسسة، ومن هذا المنطق جاء البحث ليكشف عن الدور الذي تؤديه المعرفة التسويقية في تعزيز الاداء التسويقي لمؤسسات الخدمة.

فقد اكدت دراسة (محمود، 2016) ان التجارة الالكترونية تزيد من مبيعات البنك وأن البنك يهتم من خلال استخدام التجارة الالكترونية بتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم و اشارت (دراسة احمد ، إبراهيم ، 2016) ان استخدام التقنية الحديثة في تسويق الخدمات المصرفية ساعد على جذب العملاء ، وافادت (دراسة زاوش رضا ، 2017 ) ان إدارة علاقات الزبون بأبعدها الثلاثة لها تأثير على رضا الزبون، و على ولاء الزبون للمؤسسات محل الدراسة ، و اشارت (دراسة (ملاوي، 2016) ان لنظم الحجز الإلكتروني المستخدمة أثرا ذو دلالة إحصائية على تطوير الخدمة بشكل عام ، وتوصلت (دراسة بلال ، 2016) بانه يوجد تأثير لإدارة المعرفة التسويقية على تحقيق هذه المؤسسات لميزات تنافسية، على عكس توفير المؤسسات للمعلومات التسويقية أو إشراك الزبون في خلق المعرفة، فهذين البعدين غير مؤثرين على تحقيق الميزات التنافسية في المؤسسات المدروسة وتوصلت (دراسة المعموري ، دهيرب ، 2018) ان الاثر الايجابي في حال تطبيق التفكير الرشيق له منافع شمولية وتمتد لتشمل كل جوانب المؤسسة الداخلية وعلاقتها مع الجوانب الخارجية منها الزبون والموزعين والموردين وغيرهما الذين يمثلون كتله متكاملة لمنفعة الجميع.، و اكدت (دراسة



حمد ، علي ، 2017) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الجودة والاداء التسويقي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا المستهلك وجودة الاداء و اشارت ( دراسة محمد ، 2018) ان جودة الخدمات المصرفية الالكترونية تؤثر في رضا العميل ايجابا للقطاعين العام والخاص ، واكدت ( دراسة الكعبي ، 2006 ) الى وجود علاقة بين المعرفة وادارة علاقات الزبون وكذلك وجود اثر للمعرفة في ادارة علاقات الزبون وافادت (دراسة ، Kundu,Datta,2016 ) ان جودة الخدمة الإلكترونية ترتبط ارتباطا قويا مع رضا العملاء عند جعل الثقة كمتغير الواسطة بينهما و اشارت ( دراسة , Porto , et al (2017) ان الأنشطة التسويقية تولد أثر إيجابيا على المبيعات والايادات والربحية،

وتوصلت (دراسة Sulisty, Siyamti, nah, 2016) الى ان هناك تأثيرا كبيرا وإيجابيا على روح المبادرة ، وقدرات التسويق ، ورأس المال العلائقي، والتمكين نحو القدرة على الابتكار والأداء ، الأداء يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية وافادت (دراسة Iberahim, et al 2016) ان كل ثلاثة من أصل أربعة ابعاد لجودة الخدمة (الاتساق والاعتمادية وحسن التوقيت) مهمة لتحقيق أقصى قدر من رضا العملاء وتوصلت (دراسة Long,et al, 2016) الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توجه السوق وأداء الشركة واكدت ( دراسة ، Orji, 2017 ) على وجود علاقة بين تطوير المنتجات الجديدة والربحية في بنوك الأموال الودائع النيجيرية و اشارت ( دراسة ، Chong, Man,2017 ) ان خدمات التسويق إلكترونية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء التسويق الإلكتروني

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هناك اوجه شبه واختلاف بين هذه الدراسات ، والدراسة الحالية ، فمثلا (دراسة محمود ، 2016) اوجه التشابه ان العلاقة مباشرة بين المتغير المستقل والتابع ، وان المبيعات هي متغير تابع واحد في هذه الدراسة وهذا المتغير مشابه لاحد ابعاد المتغير التابع في دراستنا الحالية، اما اوجه الاختلاف ان المتغير المستقل هو التجارة الالكترونية بينما المعرفة التسويقية في دراستنا الحالية والمتغير التابع في هذه الدراسة هو المبيعات بينما الاداء التسويقي في دراستنا الحالية، وان المتغير المستقل والتابع في هذه الدراسة ليس لهما اي بعد على عكس دراستنا وتم استخدام والمنهج الاستقرائي والاستنباطي والتاريخي ومنهج دراسة الحالة اضافة الى المنهج الوصفي والتحليلي ، وتمت الدراسة في السودان وتم تطبيقها في قطاع المصارف فقط

واما (دراسة احمد ، إبراهيم ، 2016) فان اوجه التشابه ان العلاقة مباشرة بين المتغير المستقل والتابع كما في دراستنا الحالية ووجه اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا ان هذه الدراسة لها متغير مستقل واحد

ومتغير تابع واحد ، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا باستخدام المقارنات واما (دراسة زاوش رضا - 2017 ) فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وواجه الاختلاف ان العلاقة غير مباشرة بين المتغير المستقل والتابع ، وان المتغير المستقل في هذه الدراسة هو ادارة علاقة الزبون بينما الاستراتيجيات التسويقية هي المتغير المستقل في دراستنا الحالية، والمتغير التابع في هذه الدراسة هو ولاء الزبون بينما الاداء التسويقي هي المتغير التابع في دراستنا الحالية ، وعدم تشابه ابعاد المتغير المستقل مع ابعاد المتغير المستقل الخاص بدراستنا الحالية اضافة الى ان المتغير التابع في هذه الدراسة واحد بينما المتغير التابع لدراستنا الحالية له عدة ابعاد ، وكذلك تمت الدراسة في بلد عربي وتم تطبيقها في قطاع الاتصالات

واما(دراسة (ملاوي، 2016) اوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا ، ان المتغير المستقل في هذه الدراسة يؤثر مباشرة في المتغير التابع ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وواجه اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا فان هذه الدراسة لها متغيرين فقط مستقل وتابع بينما دراستنا لها ثلاث متغيرات مستقل وتابع ووسيط ، وعدم وجود عناصر للمتغير المستقل في هذه الدراسة عكس المتغير المستقل في دراستنا ، وان ابعاد المتغير التابع في هذه الدراسة تختلف عن ابعاد المتغير التابع في دراستنا وتمت في بلد عربي.

اما (دراسة بلال ، 2016) فواجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا فان المتغير المستقل في هذه الدراسة هو المعرفة التسويقية اضافة الى تشابه احد الابعاد مع ابعاد المتغير المستقل لدراستنا الحالية وهو معرفة الزبون ، وتشابه احد ابعاد المتغير التابع في هذه الدراسة وهو الحصة السوقية مع احد ابعاد المتغير التابع لدراستنا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وواجه ، وان العلاقة مباشرة بين المتغير المستقل والتابع، واما الاختلاف هو الاقتصار على ثلاثة ابعاد للمتغير المستقل بينما يوجد سبعة ابعاد في دراستنا الحالية، ووجود بعدين للمتغير التابع في هذه الدراسة بينما يوجد ثلاثة ابعاد لدراستنا الحالية ، وان الدراسة تمت في بلد عربي وتم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي .

واما (دراسة المعموري ، دهيرب ، 2018) فان اوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا ، ان المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع بصورة مباشرة ، واختلاف هذه الدراسة هو ان المتغير المستقل يمثل أثر تطبيق التفكير الرشيق اضافة الى اختلاف ابعاده والتي هي (تحديد القيمة ، تحديد مجرى القيمة، طلب الزبون بسحب المنتج، عملية تدفق للمنتج، إدارة الشركة بالسعي نحو الكمال وتحقيق المثالية بالعمل) ،

واما المتغير التابع في هذه الدراسة فهو ترشيد التكاليف وتحقيق رضا الزبون وهو يختلف عن المتغير التابع لدراستنا الحالية اضافة الى عدم امتلاكه لاي بعد، وتم استخدام نهج تطبيقي تجريبي استكشافي في هذه الدراسة بينما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا الحالية وتم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي .

واما(دراسة حمد ، علي ، 2017)فان اوجه التشابه ان المتغير التابع في هذه الدراسة هو الاداء التسويقي وكذلك في دراستنا الحالية، وكذلك تشابه ابعاد الاداء التسويقي لهذه الدراسة مع ابعاد من دراستنا وهي ( الحصة السوقية ، المبيعات ، الربحية ) ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الدراسة في القطاع الخدمي ،اما اوجه الاختلاف فان المتغير المستقل هو نظم الجودة الشاملة ، وتمت الدراسة في بلد عربي

اما( دراسة محمد ، 2018)فاوجه التشابه ان المتغير المستقل له بعد وهو الخدمة والذي يشترك مع احد ابعاد المتغير المستقل في دراستنا ، وتمت الدراسة في العراق ، والاختلاف يظهر في ابعاد المتغير المستقل وهي ( الصراف الآلي ، الصيرفة عبر الانترنت ، الصيرفة عبر الهاتف المحمول ، السعر ، الخدمة الجوهرية )التي تختلف مع ابعاد المتغير المستقل الخاص بدراستنا ، وان المتغير التابع واحد بينما يمتلك المتغير التابع لدراستنا الحالية ثلاثة ابعاد ، وتم استخدام المنهج الاستكشافي والمنهج الاستنتاجي في هذه الدراسة بينما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا الحالية

اما( دراسة الكعبي ، 2006)فاوجه التشابه ان المعرفة هي المتغير المستقل ، ان ابعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة وهي معرفة ( الزبون ، العاملين ، المنافسين ، المجهزين ، الخدمة المصرفية ، البيئة ، العمليات ، النتائج الصناعية) تشابه مع ابعاد المتغير المستقل لدراستنا الحالية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتمت الدراسة في العراق ووجه اختلاف ان المتغير التابع هو ادارة علاقات الزبون وابعاده ( اكتساب الزبون ، تقوية الزبون ، الاحتفاظ بالزبون وان المتغير التابع لدراستنا الحالية هو الاداء التسويقي وابعاده الثلاثة تختلف ايضا وتم تطبيق الدراسة في القطاع المصرفي فقط .

اما(دراسة ، Kundu,Datta,2016)فهي تختلف باعتبار ان المتغير المستقل واحد في هذه الدراسة وهو جودة الخدمات المصرفية الالكترونية بينما المتغير المستقل في دراستنا الحالية فهي المعرفة التسويقية ولها سبعة ابعاد ، والمتغير التابع واحد في هذه الدراسة وهو رضا الزبون بينما المتغير التابع في دراستنا الحالية هو الاداء التسويقي وله ثلاثة ابعاد ، وتم استخدام المنهج الاستكشافي والمنهج

الاستنتاجي في هذه الدراسة بينما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا ، وتمت الدراسة في بلد اجنبي وتم تطبيق الدراسة في القطاع المصري فقط.

واما ( دراسة Porto , et al , 2017) اوجه التشابه ان العلاقة بين المتغير المستقل والتابع مباشرة ، وان المتغير التابع يمثل المبيعات والإيرادات والربحية وهي مشابهة لابعاد المتغير التابع في دراستنا الحالية اما اوجه الاختلاف ان المتغير المستقل هو الانشطة التسويقية وابعاده (السعر في السجل ، الدفع عن طريق الائتمان ، عمولة المبيعات ، تغيير في جو المتجر ، الفترات الترويجية ، زيادة في تشكيلة المنتج) وهو يختلف عن المتغير المستقل في دراستنا الحالية وهو المعرفة التسويقية وكذلك الاختلاف مع ابعاده السبع ، وتم استخدام اسلوب تحليل بيانات المنتج في هذه الدراسة بينما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا، وتمت الدراسة في بلد اجنبي وتم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي .

اما (دراسة Sulisty, Siyamti , nah, 2016) فان اوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية ان العلاقة بين المتغير المستقل مباشرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ووجه الاختلاف ان المتغير المستقل هو زيادة الأعمال ، والقدرة على التسويق، ورأس المال العلائقية والتمكين بينما المتغير المستقل يمثل المعرفة التسويقية في دراستنا الحالية وله سبعة ابعاد ، واما المتغير التابع واحد وهو الابتكار بينما المتغير التابع في دراستنا الحالية يمثل الاداء التسويقي وله ثلاثة ابعاد وتمت الدراسة في بلد اجنبي وتم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي .

اما(دراسة Iberahim, et al 2016) اوجه تشابه ان هذه الدراسة لها متغيرين مستقل وتابع والعلاقة بينهم مباشرة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي هذه الدراسة ، ووجه الاختلاف ان المتغير المستقل في هذه الدراسة هو جودة خدمة ماكينة الصراف الآلي (ATM) وابعاده (الاتساق والاعتمادية وحسن التوقيت ، التقنية ) وهو يختلف عن ابعاد المتغير المستقل الخاص بدراستنا الحالية ويمثل المعرفة التسويقية والمتغير التابع واحد في هذه الدراسة هو رضا الزبون بينما المتغير التابع هو الاداء التسويقي في دراستنا ويمتلك ثلاثة ابعاد، وتمت الدراسة في بلد اجنبي وتم تطبيق الدراسة في القطاع المصرفي فقط.

اما (دراسة Long,et al, 2016) اوجه تشابه هذه الدراسة ان العلاقة بين المتغير المستقل والتابع مباشرة ، والمتغير التابع واحد في هذه الدراسة وهو الاداء ، ووجه الاختلاف ان المتغير المستقل في هذه الدراسة هو توجيه السوق وابعاده (توليد المعلومات الاستخباراتية ، ونشر المعلومات الاستخباراتية،

والاستجابة) بينما المتغير المستقل في دراستنا الحالية المعرفة التسويقية وله سبعة ابعاد مختلفة ، وتم استخدام المنهج التجريبي في هذه الدراسة بينما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا ، وتمت الدراسة في بلد اجنبي وتم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي .

اما ( دراسة ، 2017 Orji ) اوجه التشابه هو وجود علاقة مباشرة بين المتغيرين المستقل والتابع ، وان المتغير التابع واحد هو الربحية وهو مشابه لاحد ابعاد المتغير التابع الخاص بدراستنا الحالية ، واوجه الاختلاف ان المتغير المستقل واحد وهو تطوير منتجات جديدة بينما المتغير المستقل لدراستنا الحالية هو المعرفة التسويقية وله سبعة ابعاد ، وتم استخدام المنهج التجريبي في هذه الدراسة بينما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا ، وتمت الدراسة في بلد اجنبي وتم تطبيق الدراسة في القطاع المصرفي فقط اما( دراسة ، 2017 Chong, Man ) اوجه التشابه هو وجود علاقة مباشرة بين المتغيرين المستقل والتابع ، وان المتغير التابع واحد هو الأداءالتسويق الإلكتروني وهو مشابه للمتغير التابع الخاص بدراستنا الحالية ، واوجه الاختلاف ان المتغير المستقل هو خدمات التسويق الإلكتروني وابعاده (ادارة علاقة الزبون الالكتروني ، ادارة سلسلة التجهيز الالكترونية ،التنافسية الإلكترونية، تكامل تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات ، وشفافية المعلومات) بينما المتغير المستقل في دراستنا الحالية هو المعرفة التسويقية ولها سبعة ابعاد مختلفة ، وتم استخدام الاختبار التجريبي باستخدام نموذج NK بينما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا وتم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي .

دراسة (Novak,2017) فوجه التشابه هو وجود علاقة مباشرة بين المتغيرين المستقل والتابع ، وان المتغير المستقل هو ادارة المعرفة ، وان المتغير التابع هو الاداء التنظيمي ووجه الاختلاف ان ابعاد المتغير المستقل (الإنشاء والتخزين والنقل والتطبيق) اما عناصر البنية التحتية للمعرفة فهي (التكنولوجيا ، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) تختلف عن ابعاد المتغير المستقل الخاص بدراستنا الحالية ، وكذلك اختلاف ابعاد المتغير التابع وهي (الأداء المالي ، الأداء المبتكر، أداء النمو، الاداء التشغيلي، الميزة التنافسية، خلق القيمة، مؤشرات الأداء العام ) مع ابعاد المتغير التابع لدراستنا الحالية ، وتم استخدام مراجعة الأدبيات بينما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا الحالية ، وتمت الدراسة في بلد اجنبي.

رابعاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة التي تشمل الاستراتيجيات والاداء والمعرفة يعد الاداء التسويقي الهدف الرئيسي لوجود مؤسسات الخدمة وبالتالي يستوجب من ادارتها السعي لتحسينه حتى تتمكن من تحقيق اهدافها الرئيسية المتمثلة بالبقاء والنمو والاستمرارية حيث تواجه المؤسسات العديد من التحديات البيئية الداخلية والخارجية الناتجة عن التغيرات المتسارعة في البيئة مما يتطلب التحسب لتلك التحديات والتكيف معها من خلال تخطيط استراتيجيات تسويقية مرنة وذات كفاءة وفعالية بناء على المعرفة التسويقية التي تمتلكها المؤسسة ،

فقد اكدت(دراسة علي ، صالح محمود ، 2016 ) وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء المؤسسات في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط . واكدت(دراسة عطاء ، 2017) أن المعرفة الضمنية تتوسط العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المالي، بينما المعرفة الظاهرة لا تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المالي واثارت (دراسة عبد الفراج ، 2016 )الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

وتوصلت (دراسة ، حمزة ، 2015 ) الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء بوجود المعرفة.

واثارت (دراسة ، صابون ، 2016 )ان سمعة الشركة ورضا العاملين يتوسطان جزئيا العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

وافادت (دراسة ، نعمة ، جاسم ، 2017 ) بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيري التوجه بالسوق في الاداء باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

وتوصلت ( دراسة الديرأوي ، 2018 ) ان ريادة المنظمات تلعب دورا فاعلا في دعم مفاهيم وعناصر الادارة الاستراتيجية لاداء المنظمات.

وكشفت(دراسة Jin,et al ،2017 ) ان التأثيرات التفاضلية لكل توجه ريادي وأثر الوساطة لقدرة التسويق على استراتيجيات التدويل وأدائه ،وأدت القدرة التسويقية بدورها إلى انخفاض كبير في نطاق التدويل وزيادة الأداء المالي .

وتوصلت ( دراسة ، 2017 ، Martin, et al ) بان ميزة الموقع لها دور وسيط مهم في العلاقة بين القدرات التسويقية وأداء المشاريع التصديرية. وبالمثل ،ميزة الموقع تتوسط العلاقة بين استراتيجية تنافسية وأداء مشروعات التصدير.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هناك اوجه شبه واختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية ، حيث تتمثل اوجه الشبهواالاختلاف في أن العديد من هذه الدراسات مثل(دراسة علي ،2016) تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا لكون هذه الدراسة تتكون من متغير مستقل وتابع ووسيط كما في دراستنا الحالية ، وتم اخذ الاستراتيجيات التسويقية كمتغير مستقل وكما هو معمول في دراستنا الحالية ، وتم اخذ الاداء كمتغير تابع وكما هو معمول ايضا في دراستنا ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، اما اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا فقد تم اخذ اربع ابعاد لاستراتيجيات التسويق كمتغير مستقل في هذه الدراسة وهي كل من ( المنتج ، التسعير ، التوزيع ، الترويج )وهي ابعاد تختلف عن ابعاد دراستنا ، وفي هذه الدراسة تم اخذ أداء منظمات الأعمال بشكل عام كمتغير تابع واحد بينما اخذت دراستنا الاداء التسويقي والذي هو جزء من اداء منظمات وابعاده (الربحية ' المبيعات ، الحصة السوقية) ، وتم اخذ نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط واحد بينما اخذت دراستنا الحالية المعرفة التسويقية كمتغير وسيط ولها سبعة ابعاد ، وتم اخذ القطاع الصناعي في هذه الدراسة بينما تم اخذ المؤسسات الخدمية لدراستنا ، وتمت الدراسة في بلد عربي.

اما (دراسة عطاء، 2017) فان اوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا انها تتكون من متغير مستقل وتابع ووسيط وكما هو معمول في دراستنا ، وتم اخذ الاستراتيجيات كمتغير مستقل واخذ الاداء كمتغير تابعواخذ المعرفة كمتغير وسيط وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، اما اختلاف هذه الدراسة فقد تم اخذ بعدين للمتغير المستقل وهما (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وهي تختلف عن ابعاد المتغير المستقل الخاص بدراستنا الحالية ، وتم اخذ تميز أداء كمتغير تابع وابعاده هي (النمو والتعلم، الموارد البشرية، العمليات الداخلية، الزبائن ، الاداء المالي) بينما المتغير التابع في دراستنا الحالية هو الاداء التسويقي وابعاده ( الربحية ' المبيعات ، الحصة السوقية ) ، بينما تم اخذ نظم المعرفة كمتغير وسيط وابعادها ( المعرفة الضمنية ، المعرفة الصريحة ) بينما اخذت دراستنا الحالية المعرفة التسويقية كمتغير وسيط ايضا وابعادها ( معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المنافسين ، معرفة البيئة ، معرفة

المجهزين ، معرفة المنتجات ، معرفة العمليات ) ، وتم اخذ القطاع الصناعي في هذه الدراسة بينما تم اخذ المؤسسات الخدمية لدراستنا ، وتمت الدراسة في السودان  
اما(دراسة عبد الفرج ، 2016)فاوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا انها تتكون من متغير مستقل وتابع ووسيط وكما هو معمول في دراستنا ، وتم اخذ معايير التميز كمتغير مستقل وهو مشابه لاحد ابعاد المتغير المستقل لدراستنا وتشابه بعدين من المتغير المستقل مع بعدين من ابعاد المتغير الوسيط في دراستنا وهما العاملين والعمليات، وتم اخذ الاداء كمتغير تابع وكما هو معمول في دراستنا ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وهو ما تم اعتماده في دراستنا ، اما الاختلاف فان ابعاد المتغير المستقل هو كل من (القيادة ، الاستراتيجية ، الشراكات والموارد ، العاملين ، العمليات ) وهي تختلف عن ابعاد المتغير المستقل الخاص بدراستنا الحالية ، وتم اخذ متغير تابع واحد وهو الأداء لوحده بينما المتغير التابع في دراستنا الحالية هو الاداء التسويقي وابعاده هي ( الربحية ' المبيعات ، الحصة السوقية ) ، تم اخذ الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط واحد بينما اخذت دراستنا الحالية المعرفة التسويقية كمتغير وسيط له سبعة ابعاد ( معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المنافسين ، معرفة البيئة ، معرفة المجهزين ، معرفة المنتجات ، معرفة العمليات ) ، وتم اجراء الدراسة في المنظمات السودانية وتم تطبيق الدراسة في قطاع الطيران .

اما(دراسة حمزة ، 2015) فاوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا انها تتكون من متغير مستقل وتابع ووسيط وكما هو معمول في دراستنا ، وتم اخذ الاستراتيجيات كمتغير مستقل وابعاده هي(استراتيجية القيادة في التكلفة ، استراتيجية التميز ، واستراتيجية التركيز) وكما هو معمول في دراستنا ، وتم اخذ الاداء كمتغير تابع وكما هو معمول في دراستنا ، وتم اخذ المعرفة كمتغير وسيط وكما هو معمول في دراستنا وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وهو ما تم اعتماده في دراستنا ، اما الاختلاف فان ابعاد المتغير التابع هي (الكفاءة ، الفاعلية ، الاستجابة ) وهي تختلف عن ابعاد المتغير التابع الخاص بدراستنا الحالية وهي ( الربحية ' المبيعات ، الحصة السوقية ) ، اما ابعاد ادارة المعرفة للمتغير الوسيط في هذه الدراسة فهي (البيانات والمعلومات ، البنية التكنولوجية للشركة ، رأس المال البشري) وهي تختلف عن ابعاد دراستنا وهي ( معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المنافسين ، معرفة البيئة ، معرفة المجهزين ، معرفة المنتجات ، معرفة العمليات )، وتمت الدراسة في بلد عربي وتم تطبيق الدراسة في قطاع الاتصالات .



اما ( دراسة صابون ، 2017 ) فان تشابه هذه الدراسة مع دراستنا ان هذه الدراسة تتكون من متغير مستقل وتابع ووسيط ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واما اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا ان المتغير المستقل هو المسؤولية الاجتماعية وتم اخذ بعدين لها وهما (الاستباقي ، التفاعلي ) بينما المتغير المستقل في دراستنا هو استراتيجيات تسويق الخدمات وابعاده تختلف ، وان الميزة التنافسية تمثل المتغير التابع وابعادها هي (التميز ، الاستجابة ، الابداع) ، وهذه الابعاد تختلف عن ابعاد دراستنا وهي ( الربحية ' المبيعات ، الحصة السوقية ) ، وان المتغير الوسيط في هذه الدراسة سمعة الشركة ورضا العاملين وليس له ابعاد بينما اخذت دراستنا الحالية سبع ابعاد للمتغير الوسيط وهي ( معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المنافسين ، معرفة البيئة، معرفة المجهزين، معرفة المنتجات ، معرفة العمليات ) ، تم تطبيق الدراسة في الشركات السودانية

اما( دراسة ، نعمة ، جاسم ، 2017 ) فان تشابه هذه الدراسة مع دراستنا ان هذه الدراسة تتكون من متغير مستقل وتابع ووسيط ، وتم اخذ الاداء كمتغير تابع ، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وواجه الاختلاف ان المتغير المستقل هو التوجه بالسوق وابعاده ( الاستجابة ، نشر المعلومات ، الاستخبارات التسويقية) بينما المتغير المستقل في دراستنا هو استراتيجيات تسويق الخدمات اضافة الى اختلاف ابعادهما، واختلاف ابعاد المتغير التابع وهي ( المالي ، تنمية ، تطوير الافراد) عن ابعاد لمتغير التابع في دراستنا الحالية وابعاده (الربحية ' المبيعات ، الحصة السوقية ) ، وان المتغير الوسيط واحد بينما المتغير الوسيط في دراستنا الحالية هو المعرفة التسويقية وابعاده ( معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المنافسين ، معرفة البيئة ، معرفة المجهزين ، معرفة المنتجات ، معرفة العمليات ) وتم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي .

اما ( دراسة الديراوي ، 2018 ) فان تشابه هذه الدراسة مع دراستنا ان هذه الدراسة تتكون من متغير مستقل وتابع ووسيط ، وتم اخذ الاداء كمتغير تابع ، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وواجه الاختلاف ان المتغير المستقل هو الادارة الاستراتيجية وابعاده ( اهداف الادارة الاستراتيجية، صياغة الادارة الاستراتيجية ، الاعداد للإدارة الاستراتيجية ، تطبيق الادارة الاستراتيجية ، الرقابة وتقييم الادارة الاستراتيجية) بينما المتغير المستقل في دراستنا هو استراتيجيات تسويق الخدمات وابعاده مختلفة، والمتغير التابع واحد بينما للمتغير التابع في دراستنا الحالية ثلاثة ابعاد هي (الربحية ' المبيعات ، الحصة السوقية ) ، وان المتغير الوسيط واحد بينما المتغير الوسيط في دراستنا الحالية هو المعرفة

التسويقية وابعاده ( معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المنافسين ، معرفة البيئة ، معرفة المجهزين ، معرفة المنتجات ، معرفة العمليات ) ، وتمت الدراسة في بلد عربي وتم تطبيق الدراسة في منظمات اجتماعية .

اما (دراسة Jin,2017) فان اوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا ان هذه الدراسة لها ثلاث متغيرات مستقل وتابع ووسيط كما موجود في دراستنا ، والاداء هو متغير تابع وكما هو معمول في دراستنا الحالية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واوجه اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا ان المتغير المستقل هو توجيه المشاريع الصغيرة والمتوسطة وابعاده (علاقات التوجيه والتوجيه بين المشاريع) وهي تختلف عن المتغير المستقل لدراستنا وهي استراتيجيات تسويق الخدمات وكذلك اختلاف ابعادهما ، وان التدويل متغير تابع في هذه الدراسة وغير موجود في دراستنا ، وان القدرة التسويقية هي المتغير الوسيط في هذه الدراسة وابعادها (الاستباقية ، والمخاطرة) وهي تختلف عن ابعاد المعرفة التسويقية في دراستنا وتشمل (معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المنافسين ، معرفة البيئة ، معرفة المجهزين ، معرفة المنتجات ، معرفة العمليات ) ، وتمت الدراسة في كوريا وتم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي اما (دراسة ، 2017 , Martin, et al) اوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا ان هذه الدراسة لها ثلاث متغيرات مستقل وتابع ووسيط كما في دراستنا ، والمتغير التابع في هذه الدراسة هو الاداء وهو يمثل الاداء التسويقي في دراستنا ، واوجه اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا هو اختلاف المتغير المستقل والوسيط وابعادهما في هذه الدراسة عن دراستنا ، وعدم وجود ابعاد للمتغيرات في هذه الدراسة عكس دراستنا ، وتم استخدام المنهج التجريبي في هذه الدراسة بينما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا.

## خامساً : الفجوات البحثية

من خلال الاطلاع على الادبيات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة تظهر عدد من الفجوات البحثية والتي ستغطيها الدراسة وتتمثل في :

### 1-الفجوة البحثية الاولى : والتي تتعلق باستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

تمثل استراتيجية تسويق الخدمات المسار الذي يوجه المؤسسة الى اهدافها المنشودة من خلال خلق ميزة تنافسية للمؤسسة في سوقها المستهدف ( طمليه ، 2012 )

ورغم اهمية استراتيجيات بورتر التنافسية والتي تعد من الاستراتيجيات التسويقية المعروفة والتي اثبتت فاعليتها ونجاحها في الكثير من المؤسسات التي قامت بتطبيقها ،

نجد ان عدد من الدراسات تناولت الاستراتيجيات التسويقية بابعاد مختلفة ، كما في دراسة الكعبي ، 2016 التي تناولت (خدمة ، تسعير ، توزيع ، ترويج ، عمليات ، افراد ، دليل مادي ) ، و نظيف ، 2017 الذي تناول (خدمة ، تسعير ، توزيع ، ترويج ) ، و مسالته ، 2017 التي تناولت (البريد العادي المباشر، الإعلان ذو الاسـتجابة المباشـرة، التسـويق بالهـاتف، الانترنت، الكتالوجات ، رجال البيع ) ، و عبد الرزاق ، 2018 الذي تناول ( البيع الشخصي، الاعلانات ، ترويج المبيعات ، الدعاية ( النشر ) ، الاعم ، العرض عند نقطة الشراء ، رعاية الاحداث ، العلاقات العامة ، التسويق المباشر ) ، و اللامي ، 2018 الذي تناول (الاعلان ، العلاقات العامة ، البيع الشخصي ، ترويج المبيعات ، التسويق المباشر ) ، و حبيب ، 2018 الذي تناول (العاقات العامة،البيع الشخصي،تنشيط المبيعات،الاعلان) ، واللامي ، 2017 الذي تناول (استراتيجية الترويج ، دورة حياة المنتج ، الاهداف الترويجية ، خصائص المنتج ، خصائص السوق ، لموارد المالية ) ،

و دراسة Qureshi,et al ,2017 الذي تناول (بحوث التسويق،والتسعير،وتطويرالمنتجات،وإدارة وسائل الاتصال والترويج) ، و Gregory,2017 الذي تناول (كفاءة التوزيع ،كفاءة الترويج) ، و Ebitu,2016 الذي تناول (جودة المنتج،الاتصالت التسويقية،العلاقات التسويقية) ، و Mutlu & Sürer,2016 الذي تناول(الاضطراب التكنولوجي ) ، و Jin,2017 الذي تناول(علاقات التوجيه والتوجيه بين المشاريع)

ومن جانب اخر ونظرا لاهمية ابعاد الاداء التسويقي التي أجمع عليها العديد من الكتاب والباحثين نجد انعددا من الدراسات تناولت الاداء التسويقي الا انها تناولته ك ممارسة بالابعاد المختلفة كما في دراسة (دراسة نظيف ، 2017 ) (المقياس المالي، وسلوك المستهلك، والتنافسية) و (دراسة Qureshi,et al 2017)، (مبتكرة،استباقية، تتحين الفرص ،تحمل المخاطر،تركز على العملاء ) ، و(دراسة مسالته ، 2017) التي لم تأخذ أي بعد من ابعاد الاداء التسويقي ، واختارت (دراسة اللامي ، 2018 ) المبيعات و (دراسة Gregory,2017) المبيعات ، واختارت دراسة(دراسة Ebitu,2016) بعدين وهما ( الربحية ، الحصة السوقية ) و(دراسة الكعبي ، 2016) و (حبيب ، لقاء ميري 2018) رضا الزبون

اضافة الى ان معظم الدراسات السابقة اجريت في بلدان عربية واجنبية، وقد تم تطبيقها اما في القطاع الصناعي او في قطاع خدمي واحد كالمصارف او التأمين او الاتصالات وكما في:

الشكل رقم ( 2/4/12 ) :



عليه فان هذه الدراسة تتناول استراتيجيات تسويق الخدمات وابعادها استراتيجية (قيادة الكلفة والتميز والتركيز) لغرض دراسة تأثيرها على الاداء التسويقي بابعاده الثلاثة ( المبيعات ، الحصة السوقية ، الربحية ) وانها اجريت في العراق وفي خمس قطاعات خدمية

2- الفجوة البحثية الثانية : تخص الدراسات السابقة المتعلقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية

وجود عدد من الدراسات تناولت استراتيجيات تسويق الخدمات الا انها تناولتها كممارسة بالابعاد المختلفة كما في دراسة (دراسة ، فيصل واخرون ، 2016) التي تناولت ( الاستقطاب والاختيار ، التدريب والتطوير ، التعويضات ، تقييم الاداء ) و(دراسة ، Hou,et al , 2016) التي تناولت ( الشبكة الخارجية ، الوقت ) ، و (دراسة عبدالامير ، 2017) التي تناولت (ادارة علاقة الزبائن ، المعرفة السوقية وتشمل المعرفة بالزبائن والمنافسين والسوق ، تطوير المنتج ) كمتغير مستقل بينما تناولت (الكلفة الاقل ، التمييز ، التركيز) كابعاد للمتغير التابع وليس المستقل ، و(دراسة ، عبدالامير ، 2016) اخذت العلاقات العامة ، و (دراسة Liang, Nguyen,2017) التي تناولت ( المنتج ، السعر ، المكان ، الترويج ) ، و (دراسة ، محسن ، جعفر ، 2016) التي تناولت ( المنتج الالكتروني ، السعر الالكتروني ، التوزيع الالكتروني ، الترويج الالكتروني ، الشخصية ، ترويج المبيعات ، الموقع ، الخصوصية ، الامن ، خدمة الزبائن ، المجتمع ) ومن جانب المعرفة التسويقية فان بعض الدراسات تناولت المعرفة كممارسة بالابعاد المختلفة كما في دراسة(دراسة ، فيصل واخرون ، 2016) التي تناولت ( توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ) و(دراسة ، Hou,et al , 2016) تناولت شبكة العملاء الاجتماعية ، و(دراسة احمد ، إبراهيم ، 2016) التي تناولت تقنية المعلومات (دراسة ، عبدالامير ، 2016) تناولت الاهداف التسويقية و (دراسة Liang, Nguyen,2017) فتناولت ( أمن الإنترنت' و " ملاءمة الإنترنت' و " جودة الشبكة وحقوق العملاء) و (دراسة ، محسن ، جعفر ، 2016) تناولت المحتوى الرقمي ، اضافة

الى ذلك نلاحظ ان معظم الدراسات السابقة تختلف عن دراستنا الحالية من حيث انها اجريت في بلدان عربية واجنبية ، وتم تطبيقها في قطاع واحد كقطاع المصارف او النقل او الاتصالات او الجامعات وكما في الشكل الاتي :

الشكل رقم (2/4/13)



### 3- الفجوة البحثية الثالثة: وهي المتعلقة بالدراسات السابقة الخاصة بالمعرفة التسويقية والاداء التسويقي

من خلال الدراسات السابقة يتبين ان المعرفة التسويقية تم تناولها بابعاد مختلفة كما في (دراسة المعموري ، دهيرب ، 2018) التي تناولت ( تحديد القيمة، تحديد مجرى القيمة، طلب الزبون بسحب المنتج . ، عملية تدفق للمنتج . ، إدارة الشركة بالسعي نحو الكمال وتحقيق المثالية بالعمل) و ( دراسة محمد ، 2018 ) التي تناولت ( الصراف الآلي ، الصيرفة عبر الانترنت ، الصيرفة عبر الهاتف المحمول ، السعر ، الخدمة الجوهرية)

ودراسة ( Porto , et al , 2017 ) وكانت ابعادها (السعر في السجل ) ، الدفع عن طريق الائتمان ، عمولة المبيعات ، تغيير في جو المتجر ، الفترات الترويجية ، زيادة في تشكيلة المنتج و (دراسة Iberahim, et al 2016) وابعادها كانت ( الاتساق والاعتمادية وحسن التوقيت ، التقنية )، و(دراسة Long,et al, 2016) التي تناولت ( توليد المعلومات الاستخباراتية ، ونشر المعلومات الاستخباراتية ، والاستجابة ) و ( دراسة ، Chong, Man, 2017 ) التي تناولت ( ادارة علاقة الزبون الالكتروني ، ادارة سلسلة التجهيز الالكتروني ، التنافسية الإلكترونية ، تكامل تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات ، وشفافية المعلومات )،

اضافة الى وجود دراسات لم تاخذ ابعاد وهي (دراسة محمود، 2016) و(دراسة ملكاوي، 2016) و (دراسة حمد ، علي ، 2017) و (دراسة ، Kundu,Datta,2016 ) و (دراسة nah ,2016 ، Sulistyو, Siyamti) و (دراسة ، Orji, 2017 )

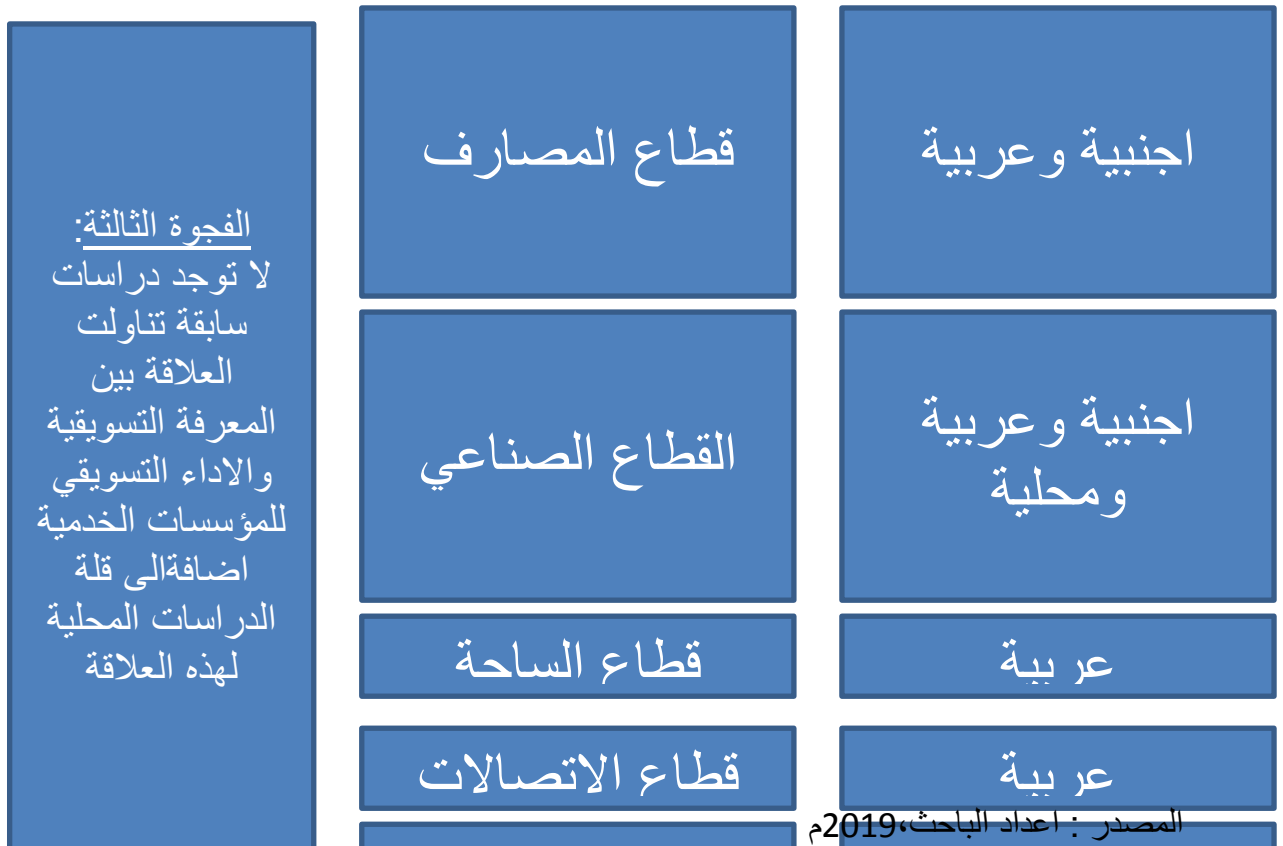
وان بعض الدراسات اشتركت ببعده واحد فقط مع ابعاد المعرفة التسويقية وهي (دراسة بلال ، 2016) وتشارك بالحصة التسويقية و (دراسة زاوش رضا ، 2017 ) ويشترك برضا الزبون

ومن جانب الدراسات التي تناولت الاداء التسويقي فان (دراسة ملكاوي، 2016) تناولته كمارسة بالأبعاد المختلفة وابعاده المختلفة هي (ترشيد النفقات ، جودة الخدمات المقدمة ، زيادة نسبة الزبائن في الفنادق ، الموثوقية )

اضافة الى وجود دراسات ليس لها أي بعد من ابعاد الاداء التسويقي وهي (دراسة nah ,2016 ، Sulistyو, Siyamti) و(دراسة Long,et al,2016) و (دراسة المعموري ، دهيرب ، 2018) و(دراسة محمد ، 2018 ) و (دراسة زاوش رضا ، 2017 ) و(دراسة ، Kundu,Datta,2016 ) و (دراسة Ibrahيم, et al 2016)

واما الدراسات التي لها بعد واحد من ابعاد الاداء التسويقي فهي و (دراسة محمود ، 2016) ولها بعد المبيعات و (دراسة ، Orji, 2017) ولها بعد ربحية البنوك، و (دراسة بلال ، 2016) والتي تشارك بالحصة التسويقية ، ودراسة ( Porto , et al , 2017) التي تشارك ببعدين هما المبيعات والحصة السوقية

اضافة الى ذلك نلاحظ ان معظم الدراسات السابقة تختلف عن دراستنا الحالية من حيث انها اجريت في بلدان عربية واجنبية ، وتم تطبيقها اما في القطاع الصناعي او تم تطبيقها في قطاع واحد كقطاع المصارف او السياحة او الاتصالات او في مؤسسات خدمية تختلف عن المؤسسات التي تم دراستنا عليها وكما في الشكل الاتي :



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

عليه فان هذه الدراسة تتناول المعرفة التسويقية بابعادها ( معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المنافس ، معرفة الزبون ، معرفة البيئة ، معرفة المجهزين ، معرفة العمليات ) لغرض دراسة تأثيرها على الاداء التسويقي بابعاده الثلاثة ( المبيعات ، الحصة السوقية ، الربحية ) وانها اجريت في العراق وفي خمس قطاعات خدمية

4-**الفجوة البحثية الرابعة :** المتعلقة بالدراسات السابقة الخاصة بالاستراتيجيات التسويقية الخدمية والمعرفة التسويقية والاداء التسويقي

وجود عدد من الدراسات تناولت استراتيجيات تسويق الخدمات الا انها تناولتها كممارسة بالابعاد المختلفة كما في دراسة (دراسة عطاء، 2017) التي تناولت ( القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ) و (دراسة عبد الفرج ، 2016) وابعادها المختلفي هي القيادة ، الاستراتيجية ، الشراكات والموارد ، العاملين ، العمليات ، و ( دراسة صابون ، 2017) وابعاده المختلفة هي التميز ، الاستجابة ، الابداعو ( دراسة Mutlu & Sürer, 2016 ) وبعده المختلف هو الاضطراب التكنولوجي و (دراسة ، Jin, 2017) وبعديه المختلفين هما علاقات التوجيه والتوجيه بين المشاريع) و(دراسة على، 2016) والتي تناولت ( المنتج ، التسعير ، التوزيع ، الترويج ) ، واما ( دراسة ، نعمة ، جاسم ، 2017 ) و ( دراسة ، Martin, et al , 2017 ) فليس لهما اي بعد

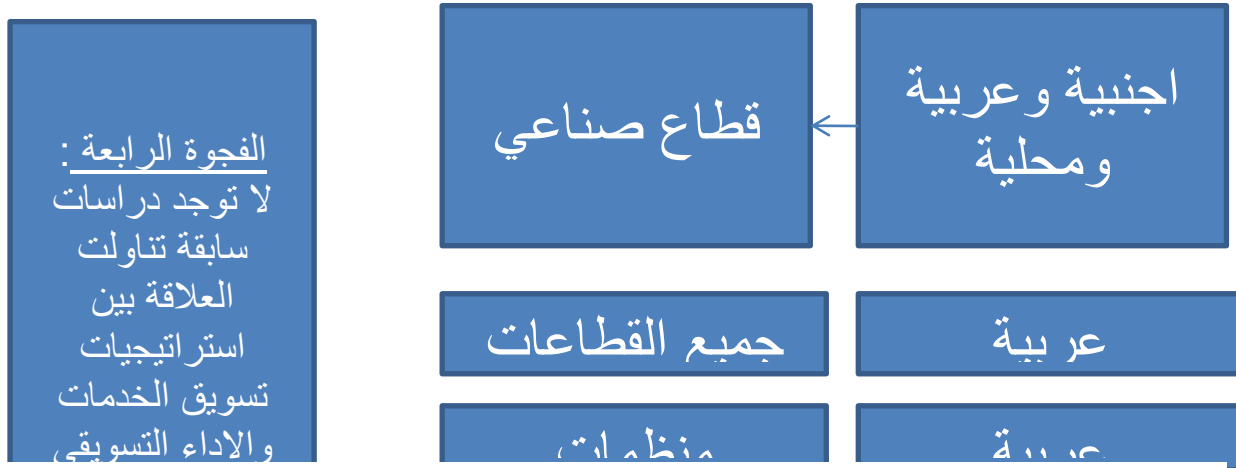
ومن جانب اخر فان المعرفة التسويقية تم تناولها ايضا كممارسة بالابعاد المختلفة كما في دراسة (دراسة عطاء، 2017) والتي تناولت ( المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة ) و( دراسة ، نعمة ، جاسم ، 2017

( تناولت ( الاستجابة ، نشر المعلومات ، الاستخبارات التسويقية ) و( دراسة حمزة، 2015) والتي تناولت ( البيانات والمعلومات ، البنية التكنولوجية للشركة ، رأس المال البشري) و ( دراسة صابون ، 2017) التي تناولت ( الاستباقي والتفاعلي ) و (دراسة ، Jin,2017)تناولت ( الاستباقي والمخاطرة ) ، واما (دراسة علي،2016) (دراسة عبد الفرج ، 2016) و(دراسة Mutlu & Sürer,2016) و( دراسة ، Martin, et al , 2017 ) فليس لهم اي بعد

واما جانب الاداء التسويقي فان اغلب الدراسات تناولته كممارسة بالابعاد المختلفة كما في دراسة(دراسة عطاء، شذى شفيق محسن، 2017)التي تناولت ( النمو والتعلم، الموارد البشرية، العمليات الداخلية، الزبائن ، الاداء المالي ) و (دراسة ، نعمة ، جاسم ، 2017 ) تناولت ( المالي ، تنمية ، تطوير الافراد ) و( دراسة حمزة ، 2015 ) والتي تناولت ( الكفاءة ، الفاعلية ، الاستجابة ) ، و( دراسة صابون ، 2017 ) تناولت رضا الزبون ، ودراسة (دراسة Mutlu & Sürer,2016) تناولت الربحية والمبيعات ، واما الدراسات التي لم تاخذ اي بعد هي(دراسة علي،2016) (دراسة عبد الفرج ، 2016) و (دراسة ، Jin,2017) و ( دراسة ، Martin, et al , 2017 )

اضافة الى ذلك نلاحظ ان معظم الدراسات السابقة تختلف عن دراستنا الحالية من حيث انها اجريت في بلدان عربية واجنبية ، وتم تطبيقها اما في القطاع الصناعي او تم تطبيقها في قطاع واحد كقطاع الصحة او قطاع الاتصالات او الطيران او منظمات اجتماعية او في مؤسسات خدمية تختلف عن المؤسسات التي تم دراستنا عليها وكما في الشكل الاتي :

الشكل رقم (2/4/15)



المصدر : اعداد الباحث،2019م

من خلال ما سبق يتضح جليا ان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة انها تناولت استراتيجيات تسويقي الخدمات كمتغير مستقل بابعادها ( استراتيجيية قيادة الكلفة ، استراتيجيية التمييز ، استراتيجيية التركيز ) والاداء التسويقي كمتغير تابع بابعاده ( المبيعات ، الحصة السوقية ، الربحية ) وكذلك استخدام



المعرفة التسويقية لتفسير العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي. وانها اجريت في العراق وفي خمس قطاعات خدمية

## 5-المتغيرات التحكمية

تم اختيار البيانات الخاصة بالمؤسسة وهي ( طبيعة عمل المؤسسة ، الملكية ، عدد العاملين ، عمر المؤسسة ، عدد المنافسين ) وذلك لدراسة تأثيرها على كل من متغيرات الدراسة ، وان اغلب الدراسات السابقة قد اختارت بيانات تحكمية خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين ، واما البعض الاخر فقد اختار البيانات الخاصة بالمؤسسة ، فقد تشابهت بعض بيانات المؤسسة الخاصة بهذه الدراسة مع بيانات المؤسسة لدراسة ( صابون ، 2017 ) والتي تناولت الخبرة ، حجم المؤسسة ، عمر المؤسسة ، عدد المنافسين ، متوسط مدة عمل العاملين ، وكذلك تشابهت ببعض بيانات المؤسسة الخاصة بدراسة (الديراوي، 2018) تناولت سنة التأسيس، عدد العاملين الثابتين، عدد العاملين المتطوعين، إتباع المؤسسة لمبادئ الادارة الاستراتيجية ، مجال العمل) وكانت النتائج على النحو التالي :

75,8% من المؤسسات سنة التأسيس لها 10 سنوات فأكثر وهذا مبرر لان الدراسة أجريت على المؤسسات الاجتماعية التي انشأت قبل بدء السلطة الوطنية الفلسطينية أي قبل عام 1993

33,5% من المنظمات عدد العاملين الثابتين فيها من 11-50 عامل وهذا مبرر لان عدد الموظفين محدود نوعا ما حتى تكون الاستفادة من المشاريع المقدمة لصالح الخدمات المتنوعة المقدمة للفئات المستهدفة 48,9% من المؤسسات عدد العاملين المتطوعين فيها من 10 عمال فاقل ، حيث أن المتطوعين غير قادرين على تحمل مسؤوليات إدارية أو مالية 22,5% من المنظمات تتبنى مبادئ الادارة الاستراتيجية من 10 سنوات فأكثر وهذا بسبب حداثة مفاهيم الادارة الاستراتيجية في المجتمع الفلسطيني.

78,34% هناك تطبيقا جيدا للادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة

اما من جانب البيانات الشخصية للمبحوثين تم اختيار البيانات الشخصية التالية وهي(النوع ، العمر ، الخبرة العملية ، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية )

فبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومنها ( دراسة اللامي ، 2018) فإن النتائج على النحو التالي :

النوع : حاز الذكور على نسبة 67% بينما الاناث 33%

العمر: وكانت الفئة التي حازت على اكبر نسبة تتراوح بين ( 26 - 33 ) وهذا يدل على ان الاتصالات هي شركات يافعة في البيئة العراقية وتستعمل المهارات والخبرات الشبابية الذين لديهم روح الاندفاع الاكبر نحو العمل

المؤهل العلمي : تهتم شركة الاتصال بالمؤهل العلمي وتعدده ضروريا لبناء قدراتها حيث ان نسبة الحاصلين على شهادة البكلوريوس حوالي 94%

مدة الخدمة : حيث كانت النسبة بين ( 6-10 ) سنوات هي الاكثر ، وان اقصى مدة خبرة هي 11 سنة وذلك لان اقدم شركة اتصال هي 13 سنة

اما ( دراسة بلال ، 2016 ) فقد تم اخذ البيانات الشخصية التالية وهي السن، المؤهل العلمي، طبيعة العمل في المؤسسة، الخبرة في العمل، وكانت النتائج كما يأتي :

المؤهل العلمي تبين ان 92% من نسبة الموظفين المستجوبين يمتلكون شهادة جامعية ، ويعود هذا إلى توفر اليد العاملة ذات المستوى الجامعي في المستوى التعليمي في سوق العمل الجزائرية في هذه السنين الاخيرة، ويبين هذا أيضا نية المؤسسات المدروسة في العمل على تنمية مواردها البشرية لمواجهة المنافسة الحادة التي أصبحت تميز هذا السوق

العمر :النسبة الكبيرة من المستجوبين هي اكثر من 30 عام ، ويعود هذا لحدثة ظهور أغلب المؤسسات المدروسة في السوق الجزائرية، كما أنه اعتماد هذه المؤسسات في تسييرها على الاشخاص الذين يمتلكون شهادات جامعية يأخذ من وقت المسيرين قبل توظيفهم.

التخصص الوظيفي : أغلب المستجوبين هم رؤساء مصالح

الخبرة : اغلب المستجوبين يملكون معدل مقبول من الخبرة المهنية يتراوح بين ( 5 و 15 سنة)،

واما (دراسة الديراوي ، 2018 ) فقد كانت بياناتها الشخصية هي العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة وكانت النتائج ما يأتي :

39,2% من المبحوثين هم من الاناث، وهذا تأكيد على أهمية مشاركة المرأة في مسيرة التنمية والبناء 26% من المبحوثين تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة، وهذا يؤكد أن نسبة المتميزين في قطاع غزة الذين يشغلوا مناصب مرموقة معقولة 68,3% من المبحوثين هم من حملة الشهادة الجامعية الاولى التي تمثل الحد المطلوب من الخبرات والمعارف في تلك المناصب .

30% من المبحوثين تخصصهم العلمي تجارة وهي التخصص الاقرب لطبيعة عمل الكثير من المنظمات الالهية.

38,8% من المبحوثين لديهم اكثر من 10 سنوات خبرة وهذا ساعد على نجاح المؤسسات.

وقد تشابهت ( دراسة حمزة ، 2015 ) الا انها تمت في بلد عربي وتشابهت مع ( دراسة عبد الرزاق ، 2017 ) و( دراسة اللامي ، 2018 ) الا انهما استخدمتا البيانات الشخصية فقط وتشابهت (دراسة ميرغني 2017 ) اذ اخذت البيانات الشخصية التالية وهي النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، و( دراسة كسابوي ، 2018 ) فقد اختارت المؤهل العلمي، التخصص العلمي، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة في التسويق، عدد الدورات التدريبية في مجال التسويق، و(دراسة محمود ، 2016 ) اختارت الفئات العمرية، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، التخصصات العلمية، الدورات التدريبية هل تلقيت أي دورة تدريبية في مجال التجارة الالكترونية ، و( دراسة بلال ، 2016 ) (السن، المؤهل العلمي، طبيعة العمل في المؤسسة، الخبرة في العمل) ، و( علي ، 2016 ) النوع ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، المسمى الوظيفي ، الخبرة(دراسة عطاء، 2017) الجنس ، العمر ،المستوى التعليمي ،، الوظيفة الحالية ، الخبرة ، عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها ، و(لقاء ميري حبيب ، 2018 ) العمر الجنس ، المؤهل العلمي ( محسن ، جعفر ، 2016 ) ( العنوان الوظيفي ، التحصيل الدراسي ، التخصص ولكنها اختلفت في ان معظمها قد تمت في بلد عربي واختلفت ايضا لاستخدامها البيانات الشخصية فقط .

يلاحظ ان معظم الدراسات السابقة لم تاخذ بيانات المؤسسة المبحوثة والبيانات الشخصية للمبحوثين سوية بل اما ان تاخذ بيانات المؤسسة المبحوثة او البيانات الشخصية للمبحوثين الا دراستنا فقد اخذت الاثنين ، وان اغلب الدراسات التي تمت في العراق قد تناولت البيانات الشخصية فقط ، اما باقي الدراسات فقد تشابه بعضها وبعضها اختلفت في بعض البيانات الا ان معظمها قد تمت في بلدان عربية واجنبية ، اضافة الى ان بعض من هذه الدراسات تم تطبيقها في غير القطاعات الخدمية بناءً علي ما تقدم من فجوات، وبالرغم من أهمية الموضوع و بعد مراجعة الدراسات السابقة فإنه من النادر وجود دراسة تتناول موضوع استراتيجيات تسويق الخدمات واثرها على الاداء التسويقي والدور الوسيط للمعرفة التسويقية ، مما يجعله مبرر أو سبب كافي لسد هذه الفجوات.

## الخلاصة:

تناول هذا الفصل الذي يمثل الإطار النظري للدراسة شرح ووصف وتحديد العوامل المهمة ذات الصلة بمشكلة الدراسة والمتمثلة في استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي والمعرفة التسويقية ومفاهيمهم وابعادهم وأنواعهم والعوامل المؤثرة عليهم، كما تناول الفصل العلاقات المتبادلة بين تلك المتغيرات بطريقة منطقية وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، ويعتبر هذا الفصل الأساس الذي ستبنى عليه الدراسة ، فبناء على ما ورد فيه يتم تصميم النموذج وتنمية الفروض التي بأعتبارها سنتمكن من الوصول الي الإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك في بقية فصول البحث.

## الفصل الثالث

### نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

#### تمهيد

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة وتنمية الإطار النظري تأتي الخطوة التالية وهي تحديد نظريات الدراسة وانموذج الدراسة المقترح، وكذلك فرضيات الدراسة وتطويرها. حيث يحتوي هذا الفصل على النظريات التي سيستند عليها البحث لتفسير العلاقة بين المتغيرات ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة وتطويرها.

#### نظريات الدراسة:

##### تمهيد:

ظهرت العديد من النظريات والنماذج الخاصة بالتوجه بالسوق والنظريات السلوكية المتعلقة بقياس التوجه بالسوق والتي تحاول ان تفسر الممارسين لتوجه بالسوق وتفسير كيف تتيح الممارسات والاساليب الحديثة في تحقيق فوائد نهائية في شكل ميزة إضافية او ممارسة فعلية من داخل المؤسسات عن طريق الاشخاص الممارسين لهذه التوجهات فهناك نظرية الموارد ونظري القدرات الديناميكية

#### اولا : نظرية الموارد

تعد الادارة الاستراتيجية واحدة من الادارات التي تهدف دائما الى الاجابة عن الاشكالية المتمثلة في محاولة معرفة سبب نجاح بعض المؤسسات عن غيرها ، ومن هنا جاءت الكثير من المقاربات التي حاولت الاجابة عن هذه الاشكالية ، ومنها المقاربة المبنية على الموارد والتي كان من بين اهم روادها (Penrose & Petraf & Barney & Teece & Pisano) (اسية ، 2011 : 59)

اذ بدأت افكار (Barney & Grant) فيالتجسيد في سنوات الثمانينات من القرن الماضي ، اذ تقوم المؤسسة على وفق هذه النظرية بصياغة استراتيجيتها بدءا بالرسالة التي ترتبط بالسوق والعملاء الذين ستستهدفهم المنشأة مستقبلا ، وبما ان هذه المقاربة تستند الى الموارد فأنها تعتبر المؤسسة عبارة عن كافة الاصول والقدرات والعمليات التنظيمية والمعلومات ، المعارف ، والتي تتحكم فيها المؤسسة ، وهذه المجموعة هي التي تسمح لها بتصميم استراتيجية تمكنها من تحسين كفاءتها وفعاليتها، وقد قسمت موارد المؤسسة إلى ثلاث مجموعات هي: موارد رأس المال المادي ،موارد رأس المال البشري وأخيرا موارد رأس المال التنظيمي ( سعيدة ، 2013 ، 16 )

وذكرت كل من (عائشة ، 2011: 15) و (اسية ، 2011 : 61 ) ان أول مقالة للباحث Wernerfelt سنة 1984 التي جاء فيها ولأول مرة مصطلح نظرية الموارد والمهارات أو ما يعرف (بالمقاربة المبنية على الموارد based-Resource view ) ، وتبنى(Wernerfelt ,1984) تعريفاً لماهية الموارد حيث قسمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة ، كما أضاف إلى مجموعة خصائص الموارد التي تخلق الميزة التنافسية خاصة أخرى تتمثل في إمكانية تناقص تكلفة استعمال الموارد موازاة باكتساب المؤسسة للخبرة جراء هذا الاستعمال المتكرر

واضافت ( عائشة ، 2011: 15 ) ان هذه المقالة تمتد جذورها الى بداية القرن التاسع عشر ، اذ ترجع الى اعمال ( Ricardo 1817) في كتابه نظرية الربح ( التي تفرض ان امتلاك مورد او عدة موارد نادرة يمكن ان يعود على مالكة بعدة فوائد ، و (Say 1803) في قانون المنافذ المشهور ( اذ يرى ان الانتاج يؤدي منطقيا الى خلق الطلب على المنتجات ، كون عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات اخرى ) ، الدراسات المتعلقة بمكافحة الاحتكار ، الدراسات المتعلقة بالكفاءات المتميزة )، وتلت ذلك ايضا اعمال (Shumpeter 1934) الذي قال بان مسألة الريادة تعود على المنظمة بعوائد نتيجة المخاطرة في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم التاكيد . ،

ويعتبر " 1959 Edithpenrose" من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة ، فالمؤسسة حسب رأيها يجب أن تفهم على أنها إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات ، بحيث تكون خاضعة للقرار ، ( عائشة ، 2011: 15 ) و ( اسية ، 2011 : 60 )

وحسب " Edithpenrose " فان نمو المؤسسة يتحدد بثلاث مظاهر لتسييرها هي: ( اسية ، 2011 : 60 ) و ( سعيدة ، 2013 ، ص 16 )

-قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة

-قدرة الإدارة على مزج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من اجل أن تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافية جديدة أو منتج جديد

-ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة

## الإطار الفكري لنظرية الموارد:

نظرية الموارد تحاول أن تعطي الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة في التحليل الاستراتيجي فالمصدر الأساسي للميزة التنافسية هو من خصائصها الداخلية وليس من خصائص هيكل الصناعة والمحيط الذي تعمل فيه ، فتحليل هيكل الصناعة والتعرف على أهم الفرص مهم، ولكن لا يفسر لنا الفرق في الأداء بين المؤسسات ومصادره ، وانطلاقاً من هذه النظرية فإن الفرق بين أداء المؤسسات يرجع إلى تزودها بالموارد المتميزة وطريقة المزج والتنسيق بين هذه الموارد، وليس إلى هيكل السوق وخصائص الصناعة والذي تتبناه نظرية بورتر (اي يبدأ مسؤولو المؤسسة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الاسواق يمكن اسغلالها لتحقيق ارباح دائمة ، عكس المقاربة الهيكلية لمايكل بورتر Porter. M والتي تؤكد على ان تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي باختيار الاسواق المستهدفة ومن ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك) ( سعيدة ، 2013 ، 16) و( احمد ، السبتي، 2015 ) و( زهية ، 174 ) و ( عائشة ، 2011 ، 14 ) لقد تعددت التعاريف حول الموارد و اختلفت و إن إعطاء تعريف محدد لها أمر صعب ، و بذلك سنقوم بعرض مجموعة من التعاريف وفي الأخير محاولة الخروج بتعريف شامل لها، فحسب ( عائشة ، 17:2011 ) فإن الموارد هي كل عنصر يمكن أن يسهم في نقاط قوة أو ضعف عرف ( كمال منصور ، الهام منصور ، 2012 :2) الموارد بانها تمثل جميع الاصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات والمعارف، التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ، وان الموارد حسب كل من (wenerfelt , 1984) (Grant 1991) و( Lechner & Mueller-stewens,2005) تقسم الى الموارد الملموسة وغير الملموسة والموارد الثقافية ، وأشار Eisenhardt & (Martin,2000:107). ان الموارد هي ( مادية ، بشرية ، تنظيمية ) ، اما بالنسبة الى grant فان الموارد هي ( مالية ، مادية، بشرية ، تنظيمية ، شهرة ، تكنولوجيا ) و قد احصى ( Métais,2004 :31) مختلف المفاهيم المرتبطة بمفهوم الموارد عبر الاستعمالات المختلفة للمهتمين بنظريات الموارد و الكفاءات،والجدول التالي يوضح ذلك(عائشة، 2011: 18-19)



جدول ( 3/4 ) الاستعمالات المختلفة لمذلول الموارد

المؤلفون	المفاهيم
Williamson(1979 )	الأصول الخصوصية
Itami (1987 )	الأصول غير المرئية
(1989)Dietrickx &Cool	الأصول الخاصة بالمؤسسة
Robins &Wiersema(1995)	الأصول الاستراتيجية
Wernerfelt(1984), Russo & Fouts ( 1997)	الأصول الملموسة وغير الملموسة
Nelson & Winter (1982)	المؤهلات الادارية
Nohria & Eccles (1991) , Collis & Montgomery (1995) , Argyris(1996)	قدرات المؤسسة
Teece, Pisano & Shuen (1991) Helfat (1997)	القدرات الديناميكية
Baldwin & Clark (1991) , Stalk, Evans & Schulman (1992) , Colli(1991), Nanda(1992), Marino(1996), Russu & Fonts (1997	القدرات التنظيمية
Hamel & Prahalad (1991) Dosi, Teece &Winter (1990) Marino (1996) Markides & Williamson (1996)	الكفاءات المركزية
Lei , Hitt & Bettis (1996)	الكفاءات المركزية الديناميكية
Barlett & Ghoshal (1989) , Collis (1991)	الميراث الاداري
Lei, Hitt & Bettis (1996)	ما وراء التعلم
Black & Boal (1994)	شبكة الموارد
Miller&Shamsie (1996)	موارد سرية ونظمية
Miller&Shamsie (1996)	موارد مؤسسة على الملكية
Miller&Shamsie (1996)	موارد مؤسسة على المعرفة
Godfrey & Hill (1995)	موارد بشرية
Godfrey & Hill (1995)	موارد مادية
Barney(1986 )	موارد استراتيجية للمؤسسة
Godfrey & Hill (1995)	روتينات تنظيمية
Lei, Hitt & Bettis (1996)	المعرفة الضمنية
Markides & Williamson (1996)	الهيكل التنظيمية

Source : Emmanuel Métails, stratégie et ressources de l'entreprise (théorie et pratique) ,Ed Economica , 2004 ,p 32-33.

تمثل الموارد المنظورة أو الملموسة ( مصنع، تجهيزات، موارد طبيعية.... ) ، وغير المنظورة ( سمعة المنظمة، ثقافتها، العلامة التجارية، الكفاءات، والمعارف لدى أفرادها، الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المهارات سواء فردية أم جماعية )، إذ ركز رواد نظرية الموارد على الموارد غير الملموسة نظرا لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين، وبالتالي الاختلاف يكمن في موارد غير الملموسة وخاصة الكفاءات التنظيمية نظرا لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية وهذا ما أكدته ( عائشة، 2011، 21-25 ) بالتفصيل الآتي :

أولا : الموارد الملموسة

تشمل الموارد الملموسة كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية :

1-المواد الأولية : تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسلمها، يصبح أمرا ضروريا، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة و انتهاءا بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار

2-معدات الإنتاج : تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعد أصلا هاما من أصول المؤسسة، ومن ثمة، فإن الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة، يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة. أما من الناحية المحاسبية، فإنه يجب اختيار نمط الاهتلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات . أما من ناحية تسييرها، فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل : الرمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفتها، موردها، نمط الامتلاك. حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها. فإذا كانت عملية تسييرها هذه الطريقة، يتيح ذلك للمؤسسة الالتزام بتعاقدتها إزاء المتعاملين معها . ومن ثمة تتفادى تشويه سمعتها وتقوي ثقة المتعاملين بها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات.

3-الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من دعم يق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بوساطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية

ثانيا : الموارد غير الملموسة

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك . غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من : الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة. وتم اعتماد هذه الموارد لسببينفهي من متطلبات المنافسة الحديثة وانها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

1-الجودة : تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك

2-التكنولوجيا : لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي ، لأنه يعد موردا داخليا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون. غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

3-المعلومات : تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة . وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دورا هاما؛ فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة " اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمين للوصول إلى الأهداف المشتركة

4-المعرفة : تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات ، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة، قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها. و يمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج. وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثراءهاقاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة، ومن ثم فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم و مستمر.

5- معرفة كيفية العمل :تعتبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي . ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة

6- الموارد البشرية : تتضمن جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و مرؤوسين ، و الذين جرى توظيفهم فيها ، لأداء كافة وظائفها و أعمالها

مبادئ نظرية الموارد: حسب (Prahalad, Hamel , 1999:167-169) و ( اسية ، 2011 : 62 )

و ( سعيدة ، 2013 ، ص17) و( صبرينة ترغيني ، 2015 : 26): تتمثل مبادئ نظرية الموارد في تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية ، التقنية ،البشرية ،000الخ وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقى دور التجزئة قائما .  
-ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية ،كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد

- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها ما ينتج فروقات محسوسة في

كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها ،وفي النواتج التي تستخلصها من الموارد المتاحة

- تحسين الانتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات ، والاعتماد على مضاعفة المخرجات افضل من تحسينها انطلاقا من المقام أيأي الاقتصاد في الموارد على اعتبار ان هذه الاخيرة وفرت اصلا لتحقيق اقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها

-الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي و

الاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا وتسريع استرجاعها بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد

خصائص الموارد:

وتتمثل اهم خصائصها بما يلي : ( Barney 1991,105-112 )و(Quélin B ,2000) ( عائشة ،

2011: 20 ) و( اسية ، 2011 ، 61 ) و ( سعيدة ، 2013 ، ص 18 )

أ-القيمة :يجب أن يكون للمورد أو الكفاءة قيمة وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص و تجنب التهديدات ،كما أنه يسهل على المؤسسة ا لد خول إلى أسواق مختلفة، و يسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون ويتم ذلك من خلال مرونة المنتج (Leroy. F, 2000).

ب الندرة :يجب أن يتميز المورد أو الكفاءة بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المؤسسات الحصول على ذلك المورد أو تلك الكفاءة حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.  
تالتقليد :يجب أن يكون المورد صعب التقليد و هذا لمنع المنافسين من اكتسابه، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية:

-تمتلك المؤسسة موردا متعلقا بظرف تاريخي نادر، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.  
-العلاقة ما بين موارد المؤسسة و الميزة التنافسية المحققة غير واضحة الأسباب، و غير مفهومة .ويتمثل هذا الغموض في الالتباس أو عدم معرفة بدقة ما إذا كان هذا المورد أو ذاك وراء الميزة التنافسية المحققة، مم آ يشكل حاجزا أمام فهم طبيعة العلاقة وبالتالي أمام التقليد.  
-الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

ث .عدم الإحلال :بمعنى يجب ألا تكون هناك موارد أو كفاءات بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد أو الكفاءات على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها ( Dunod,Paris.2001 )

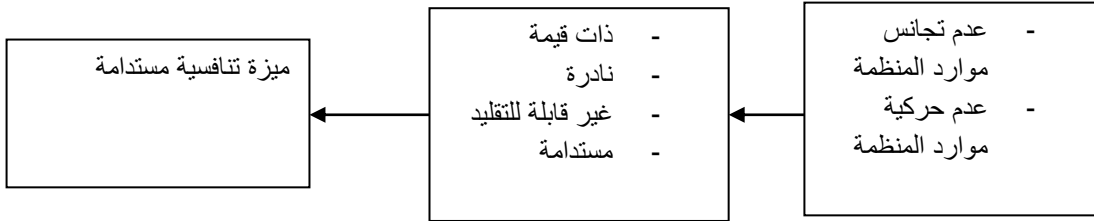
ج .الحيازة :حسب Barney على المؤسسة تنظيم إجراءاتها و هيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات.

ح .طول الأجل :والمقصود بذلك هل بإمكان المورد أو الكفاءة أن يساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبيا .وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الاستدامة مقارنة بالموارد (حاتم القراي ، 2013)، ففي حالة بطلان *obsolescence* مورد ما فإن هذا الأخير قد يستبدل بمورد جديد، الشيء الذي يسمح بإطالة حياة الكفاءة .إن مدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط ...ومع هذا يرى Hamel et Parahalad،Wernerfelt أن بعض الموارد و الكفاءات مدة حياتها غير محدودة، و تزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها.

واعتبر ( Barney,2010: 167 ) ان الموارد غير المنظورة هي الاقرب لتحقيق ميزة تنافسية اكثر من الموارد المنظورة لان هذه الاخيرة قابلة للنقل والتقليد والاحلال ،اما الموارد غير المنظورة فهي المصدر الاول لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة نظرا لكونها تمتلك تلك الخصائص المتميزة التي تجعل من

المؤسسة ذات خصوصية يصعب مجاراتها ، وتكمن ملاحظة تلك الخصائص التي تتمتع بها الموارد غير المنظورة ( كفاءات ، معارف ) في الشكل التالي الذي اقترحه ( Bryan )

شكل رقم (3/2/16) الخصائص التي تتمتع بها الموارد غير المنظورة ( كفاءات ، معارف )



Source: Bryan W.Husted, Bryan Husted, David Bruce Allen, Corporate Social Strategy, Cambridge university press UK, 2010, P:167..

فرضيات نظرية الموارد :

وتقوم هذه المقاربة على فرضيتين رئيسيتين تتمثلان ب : ( Katja Kirsch, 2007 ,33 ) (سملالي يحضية ، بلالي احمد ، ص156 ) و ( اسية ، 2011 : 62 ) و ( سعيدة ، 2013 ، ص 18 ) ( صبرينة ترغيني ، 2015 : 27 ) ( عائشة ، 2011 : 16 ) :

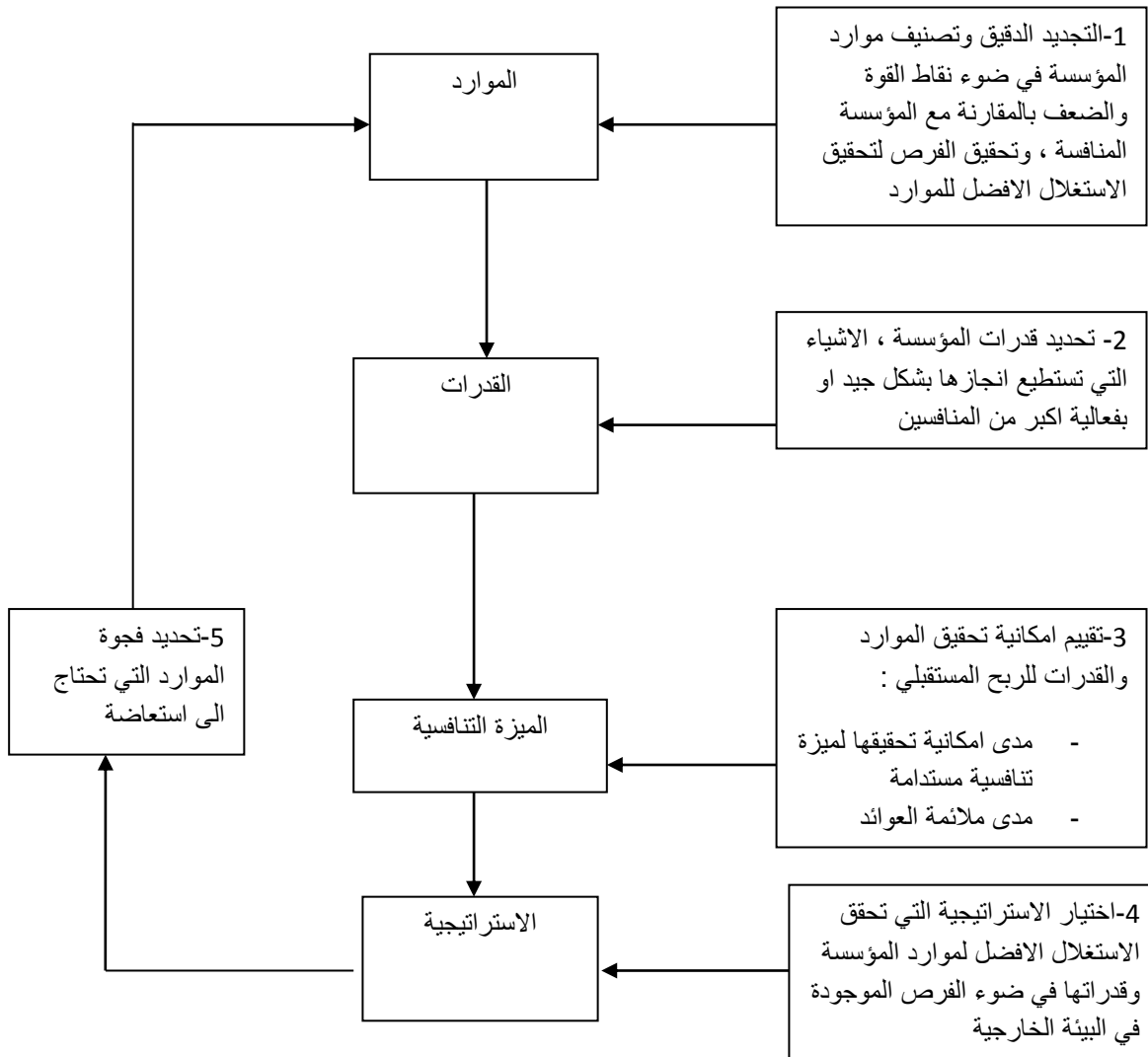
- التباين النسبي للموارد : ان المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن ان تكون لها موارد استراتيجية متباينة ، أي يمكن للمواد ان تتميز نسبيا من مؤسسة لآخرى  
- نسبية حركية الموارد : أي ان حركية الموارد ما بين المؤسسات ليست مطلقة ، وهو ما يعني ان التباين في الموارد قد يكون مستداما  
اسهامات نظرية الموارد :

ان هذه النظرية قدمت وما زالت تقدم إسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة، حيث كان لها الدور في إبراز العلاقة الموجودة بين تكوين وتدعيم الإستراتيجيات في المؤسسة وتطوير معرفة جديدة وكذلك أظهرت أن الامتياز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساسا على موارد متاحة، من بين الموارد التي يمكن أن تمثل امتيازا تنافسيا، حسب هذه النظرية، تكتسب الموارد المعنوية intangible Resources أهمية كبيرة نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجيا عبر إتقان تنفيذ

نشاطات معينة عبر خيارات متخذة في الماضي. فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصة هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على امتياز تنافسي صعب الملاحظة والتقليد على المدى القريب من طرف المنافسة .

اذ تتصور نظرية الموارد المؤسسة كحزمة من الموارد. ووفقا لهذه المقاربة تتحدد الإستراتيجية بالتوفيق بين بعد الموارد تزويدها وتوظيفها من جهة والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم بدورها مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن تموقعها من جهة أخرى ( رحيل اسية ، 2011 ، ص 63 ) ( صبرينة ترغيني ، 2015 : 28-29 ) وفي هذا الاطار نميز خمس خطوات اساسية لتجسيد نظرية الموارد تتمثل في الشكل التالي :

شكل رقم (3/2/17) خمس خطوات اساسية لتجسيد نظرية الموارد



المصدر : رحيل اسية ، 2011 ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ، رسالة ماجستير ، ادارة اعمال ، ص 64

المصدر: صبرينة ترغيني ، 2015 - الجزائر دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال- اطروحة دكتوراه ، ص 27

مما ذكر نلاحظ ان الموارد تمثل استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية ،وان الاداء يعكس قدرة وقابلية المؤسسة على استغلال الموارد والاستجابة للتغيرات البيئية والتاقلم مع البيئة الخارجية ، فضلاً عن تحقيق اهداف المنظمة (الشمري ،2010)ومن هذا المنطلق فقد اكد كل من (Darymple & Parsons, 2000) (البرواري واخرون ، 2008 ) ( علي ، 2016 ) بان استراتيجية تسويق الخدمات تهتم بمزيج المنتجات الملائم وتهتم بتشكيل المزيج التسويقي الملائم وبما يحقق الميزة التنافسية ، وان هذه الاستراتيجيات تهتم بالخدمات والتي تعتبر غير ملموسة والتي تبني على اساسها ميزة او مزايا يصعب امتلاكها وعدم القدرة على تقليدها مما يعكس على تحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد وعدم التقادم مما يوفر القابلية على مواكبة التغيرات المتزايدة واستيعابها ، ومن جانب اخر تُعدُّ المعرفة التسويقية اساساً لابتكار الميزة التنافسية. (حريم ،2010)، و(مشرقي وأخرون، 2011) و( Grant , 1996 ) ، واما من جانب الاداء التسويقي فقد اكد(Kotler&Armstrong,1999) ان الاداء التسويقي هو مقابلة المؤسسة باداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها لاجل تحقيق مزايا تنافسية ، ان فلسفة نظرية الموارد وما تمثله من موارد بشرية، ومادية، ومالية، ومعلوماتية هي أساس الاعمال ،والعمل أن تُدار تلك الموارد بالطريقة المُثلى حتى يتسنى للمؤسسة تنفيذ العمليات بالشكل المطلوب.وحيث أن هذه الموارد هي السبب الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، ورفع الاداء التسويقي (Kotler ،2000).

تحقيق الأداء المرتفع يأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها ، و عليه فإن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة يتعلق بقدرة المؤسسة على حسن استغلال وتفعيل مواردها الداخلية و كفاءتها الإستراتيجية ، و بالتالي اتجه التركيز على التحليل الداخلي وتوجيه الإهتمام إلى المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات ، وهذا ما اشار اليه Hunt & (Morgan,1996) ، نظرية الموارد تتصور المؤسسة عبارة عن حزمة من الموارد ، وهذا ما ايده ( كمال منصوري ، الهام منصوري ، 20120 ، 2) اذ عدا الموارد بانها جميع الاصول ، القدرات ، العمليات التنظيمية ، المعلومات والمعارف ، التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ، ومن جانب اخر تُعدُّ المعرفة التسويقية اساساً لابتكار الميزة التنافسية.(مشرقي وأخرون، 2011) و( Grant , 1996: 109- )



## ثانيا : نظرية القدرات الديناميكية

يرجع الفضل في ظهور هذا المفهوم الى سنوات السبعينات وتحديدا سنة ( 1972 ) من طرف (Richardson )، وكانت اول دراسة للقدرات الديناميكية على يد (Teese) وزملائه في عام 1997 في دراستهم الموسومة القدرات الديناميكية والادارة الاستراتيجية ( Teese et al , 1997 ) والتي تعد من اكثر البحوث المؤثرة في مدخل القدرات الديناميكية ( Witcher . chan & harding , 2007 : 543 ) وان فكرة القدرات الديناميكية وسعت افكار النظرة المعتمدة على الموارد وازافت لها المنظور الديناميكي ( Fuhl, 2006 : 13 ) ( اسية ، 2011 : 67 ) . ويرى كل من (Shuen&Teece&Pisano,1997) مدلول الموارد والقدرات ليس شيئا واحدا ،ويؤكدون على أهمية تملك الكفاءات والخبرة والتعلم وتراكم الأصول التنظيمية أو غير المادية ( Eisenhardt & Martin,2000:1107)،وذلك في إطار البحث الذي يتعلق أساسا بإعادة توليد وبناء الميزة التنافسية في ظل أنظمة تغير سريع ومستمر، وأن مقارنة القدرات الديناميكية جاءت لوضع إطار الاختلافات الفكرية التقليدية في المجال الاستراتيجي ،والمتمثلة في القوى التنافسية لبورتر ،نظرية الألعاب، والمقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات ، فإلى جانب هذه التيارات الثلاث يقترح كل من Shuen" & Teece&Pisano التركيز على أنواع من القدرات التي تسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية في ظل تغيرات تكنولوجية سريعة .فنظرية القدرات الديناميكية ترى أن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق الثروة باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق ( سعيدة ، 2013 ، 21)،

ويرى كل من ( Shuen & Teece & Pisano,1997 ) ان القدرات الديناميكية جاءت لوضع اطار لدمج الاختلافات الفكرية التقليدية في المجال الاستراتيجي والمتمثلة في القوى الاستراتيجية لبورتر والمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات ، فإلى جانب هذه التيارات الثلاثة يقترح كل من Shuen & Teece & Pisano التركيز على انواع من القدرات التي تسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية في ظل سوق معرض لتغيرات تكنولوجية سريعة (رحيل اسية، 2011: 68) ( سعيدة ، 2013: 21)

ويرى البعض ومنهم(Teece et al: 1997: 510)،ضرورة التركيز على المنظور الداخلي والخارجي للمؤسسة ، وهذا ما اكد عليه بالنسبة لمقاربة القدرات الديناميكية والتي تؤكد على استغلال كفاءات المنظمة الخاصة الداخلية والخارجية من اجل التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية ، ويقول بان تلك القدرات ما هي الا قدرة المؤسسة على ادماج وبناء واعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة

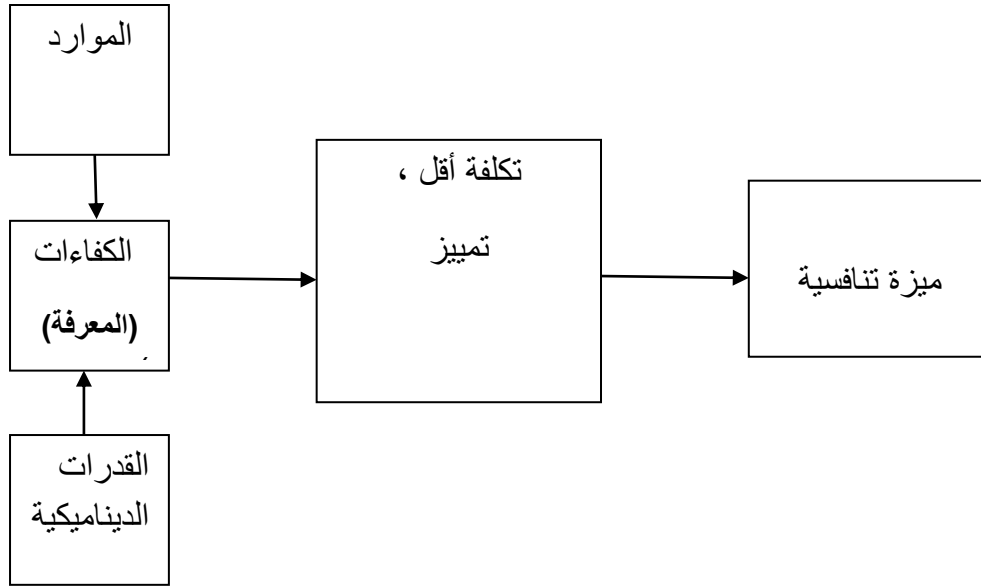
والتعامل مع تغيرات البيئة ، ولذلك فهي تحسب لصالح التيار الديناميكي للمقاربة المبنية على الموارد ، وان الهدف من هذه القدرات هو التركيز على الكفاءات المناسبة الموجودة لدى المؤسسة ومواردها كمصدر للميزة التنافسية المستدامة ، وكذلك تجديدها لمواكبة تلك الحركية للبيئة (102 : Broring,2005) يتناول مصطلح القدرات الدور الرئيس والمهم الذي تؤديه الإدارة الإستراتيجية في دمج وتكييف وصياغة الموارد والمهارات المنظمة الداخلية والخارجية من أجل تلبية ما تفرضه البيئة المتغيرة على المؤسسة ، ويقصد بالديناميكية (الدينامية) التغيير وعدم السكون ( صبرينة تغريني ، 2015 : 43 )

اذ عد كل من (Teece)القدرات الديناميكية على انها عمليات المؤسسة التي تستخدم الموارد وخصوصا العمليات التي تكامل وتعيد تهيئة واستحصال الموارد للموائمة والاستجابة للتغير في الاسواق) اسية ، ( 2011 : 68 )

وهذا ما اكدت عليه ( رحيل اسية ، 2011 ) اذ ترى ان القدرات الديناميكية تحاول شرح كيف يمكن للمؤسسات تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها في بيئة دائمة التغير ، اذ ان القدرات الديناميكية جاءت لتغطية النقص الذي تركته نظرية الموارد بسبب تجاهل هذه الأخيرة للعوامل المحيطة بالموارد التي تمتلكها المؤسسة ، وهذا من خلال العمل كقوة عازلة بين موارد المؤسسة وتغير بيئة العمل ، ومنه الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة

ومن وجهة نظر(Wu,2006:448) هي القدرة على التعرف على الفرص الجديدة المتاحة للمؤسسات في السوق ، وتحديد الاهمية الاستراتيجية المحتملة لهذه القدرات والموارد بينما راي كل من ( Nedzinskase at el, 2013,378) ان مفهوم القدرات الديناميكية يمثل القدرة على تجديد الكفاءات وذلك لتحقيق الانسجام مع البيئة المتغيرة( عبد الغفور ، 2017 : 105 )

الشكل رقم (3/2/18) العلاقة بين الموارد، القدرات والكفاءات



من اعداد الباحث 2019 م

عرف ( Grant , 1991 :23): القدرات الديناميكية بانها قدرة الموارد على تحسين المهام والانشطة ، اذ تعد الموارد مصدرا لقدرة المؤسسة ويعتبرها بمثابة ميزة تنافسية واثار ( Amit . Schoemaker , 1993 ) الى انها قدرة المؤسسة على توظيف التوفيق بين الموارد باستخدام الاساليب والطرائق التنظيمية مما يجعل المؤسسة في حال تميز وتطور طوال الوقت ، بشكل يتيح لها زيادة انتاجيتها وحماية منتجاتها ،اي تم الجمع بين مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية ( سعيدة ، 2013 ، 22)

اما ( Winter, 2003:991-995 ) فقد عرفها بانها مستوى عال من العمل يسمح عند وضعه بمساعدة القرارات والخيارات الادارية فيما يتعلق بمخرجات العملية التحويلية وحدد ( Eisenhardt & Martin,2000:1107)القدرات الديناميكية في مجموعة من الاساليب التي تحول المعارف الموجودة الى داخل المؤسسة ( من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية ) من اجل مواكبة التغيرات في بيئة المؤسسة

واشار (Zollo&Winter,2002: 340) الى ان القدرات الديناميكية هي انماط مستقرة ومتعلمة للنشاط الجماعي تستطيع المؤسسة من خلالها توليد وتكيف فعاليتها التشغيلية بشكل نظامي من اجل تحسين فاعليتها ، حيث تتجسد القدرة الديناميكية للمؤسسة خصوصا في عنصر المعرفة وعرفها(Zahra, et al., 2006: 917-955) بانها مجموعة من العمليات التنظيمية المترابطة ، تمكن ادارة المنظمة من فهم التغيرات التي تحدث في بيئة عملها والاستجابة لها عن طريق تعديل قاعدة مواردها وهيكلها التنظيمي وتكيف فعاليتها بما ينسجم مع تلك المتغيرات وعرفها ( Barreto,2010 , 229 ) هي حل منهجي للمشاكل التي تشكلت نتيجة لميولها الى التحسس بالفرص والتحديات ، من اجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والتوجه نحو السوق ، وتغيير قاعدة الموارد للمؤسسة

ان توجه القدرات الديناميكية يعكس بان الميزة التنافسية انما تنشأ من عمليات مصاغة من موارد المؤسسة ، وبسبب التطور فان تواصل هذه الميزة يرتبط ب : ( اسية ، 2011 : 69 )

- التطور الكمي والنوعي للطلب على المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق
- السهولة التي من خلالها تستطيع المؤسسة ان تناقش وتحسم على مستوى اعلى ، فيما هي قادرة على فعله .
- مدى مقدرة تقليد المنافسين .

ان هذه العناصر في جملتها تعكس من جهة مدى الاثر الذي يكون للتغيرات السريعة والمتواصلة على تنافسية المؤسسة ،ومن جهة اخرى ما يمكن ان يلعبه تجنيد مواردها الخاصة وتحديد قدراتها الديناميكية والتي تتجسد في مجموعة من الاستراتيجيات واليات العمل المستخدمة من قبل المؤسسة

وتم تعريف القدرات الديناميكية التسويقية من قبل بأن(Salunkea; Weerawardena & McColl, 2011:1251-1263) بانها مجموعة من العمليات المعروفة والمحددة التي تعرضها المؤسسة للاشارة على قدرتها على استغلال الموارد المحددة من خلال تكامل واعادة تشكيل واكتساب هذه الموارد والاستجابة للتغير الحاصل في السوق.

وعرفها (Wang et al , 2009 : 75) بانها مجموعة العمليات المعرفة والمحددة التي تعرضها المؤسسة للإشارة على قدرتها على استغلال الموارد المحددة من خلال تكامل واعادة تشكيل واكتساب هذه الموارد والاستجابة للتغير الكبير الحاصل في السوق ( عبد الغفور ، 2017 : 105 )

بينما عرف ( Xu &Li , 2011 : 105 ) القدرات الديناميكية التسويقية بانها جزء من ادارة الاعمال والتي يكون لها تأثير على خلق القيمة للاعمال من خلال ثلاث عمليات اساسية وهي ادارة علاقة الزبون ، عملية البحث والتطوير وعملية ادارة سلسلة التجهيز ( عبد الغفور ، 2017 : 105 )

القدرات الديناميكية التسويقية تشير الى كيفية تمكن المنظمة من اكتساب المعلومات حول السوق المحتملة والفرص المتاحة ، وترجمة هذه المعلومات الى معرفة وتنفيذها كجزء من الاستراتيجية Bailey , 2013 (3) ( عبد الغفور ، 2017 : 105 )

اما ابعاد القدرات الديناميكية التسويقية فقد تم اخذ ثلاثة حصلت على اتفاق اغلب الباحثين وهذا ما اشار اليه ( عبد الغفور ، 2017 ، 106 )

1-ادارة علاقات الزبائن : وهي التركيز على اقامة علاقات دائمة وطويلة مع الزبائن الحاليين والمحتملين تنشئ من خلالها المؤسسة روابط تجارية او شخصية تستطيع المؤسسات من خلالها تركيز توجهها نحو الزبون اكثر من توجهها نحو المنتج

2-المعرفة السوقية : وهي سياقات او بيانات المجتمع الرسمية وغير الرسمية ( حقيقية او افتراضية) تستخدم لتعزيز المعرفة التجارية ، التجارة التبادل ، العرض والطلب بين المعرفة التي يمتلكها المشترون والبائعون

3-تطوير المنتج : وهي عملية متعددة الوظائف تتضمن تصميم وتطوير واطلاق منتجات جديدة لتلبية احتياجات وتفضيلات الزبائن

اختلف الكتاب والباحثين في ابعاد القدرات الديناميكية ، فقد حددها (Zahra & George, 2002 : 188) بالاكستيعاب، الاكتساب التحويل ، التوسيع الترتيب ، التعلم ، تكامل الموارد ، التنسيق ، التحويل

وحده ( Zahra & George, 2002 : 188) بالاكستيعاب، الاكتساب التحويل ، التوسيع بينما حددها عدد من الباحثين ومنهم (العنزي ، العطوي 2012 ، 18 – 20 ) و ( المحاسنة ، 2017 : 21-24) باربع قدرات الاولى قدرات الاستشعار وهي قدرة المنظمة على استكشاف البيئة وفهم احتياجات ورغبات الزبائن وديناميكيات السوق والاستجابة الملائمة لها ، والثانية قدرات الاستحواذ وهي قدرات

المؤسسة التي تهتم باستثمار الفرص المتوفرة في الاسواق لتقديم خدمات جديدة ، والثالثة قدرات اعادة الترتيب وهي قدرة المؤسسة على تطوير واعادة ترتيب وتكامل الموارد والعمليات بما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية ، والرابعة قدرة التنسيق وهي قابلية المؤسسة على توليف وتحقيق الانسجام والتناغم بين المهام والموارد والانشطة لبلورة قدرات تشغيلية جديدة

اما فيما يخص القدرات الديناميكية التسويقية فأن القدرات الديناميكية تختلف عن القدرات الديناميكية التسويقية من تركيز الاخيرة على تحقيق قيمة للزبون( عبد الغفور ، 2017 : 105 )

انظرية القدرات الديناميكية تفترض ان تكون المؤسسة خالقة للمعرفة وتطورها وتطبقها باستمرار، لكي تكون قادرة على ادراك التغييرات في البيئة، وايدت ذلك ( اسية ، 2011: 70 ) انه من خلال التنسيق بين الوحدات الخلاقة للمعارف سواء كانت افراد ام جماعات وان تتقمص دور المؤسسة الموزعة للمعارف والمعلومات والعمل للوصول الى الاستعمال الفعال للموارد المتاحة والمتميزة بدورها مما يسهل عليها الحصول على قيمة مضافة عن بقية المؤسسات الاخرى

ولغرض معرفة وتحديد العوامل التي تساعد على خلق الميزة التنافسية وكتكامل للمقاربة السابقة الخاصة بالموارد فقد تم الجمع بين مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية وتجسد ذلك في عدة مصطلحات منها الاصول الاستراتيجية وذلك لتمييز مجموعة القدرات والموارد التي من الصعب تبديلها ، تقليدها ، والتي تكون نادرة ، ملائمة وخاصة (اسية ، 2011: 70 )

تتجسد القدرات الديناميكية للمؤسسة في عنصر المعرفة وهذا ما اشار اليه (Sanchez, 1995) وكان اصل هذا التجسيد اعمال (Arrow, 1962) الذي اعتبر الاهتمام بالتعلم في حد ذاته مصدرا للربح ( اسية ، 2011 : 69 )

والمعرفة كأحد اهم القدرات الديناميكية للمؤسسة تستند الى نشاطات ابداعية والتي تعد اساس اكتساب المؤسسة للحس الملموس الداخلي الذي يساعدها في خلق قيمة مميزة ، حيث ان القدرات الديناميكية تنطوي على التفاعل بين معرفة المؤسسة الداخلية ومتطلبات السوق الخارجية (Sen , Cengiz , (2008),79) ( صبرينة تغريني ، 2015 : 6 )

## كيفية الاستفادة من النظريتين في تفسير نموذج الدراسة :

### 1-نظرية الموارد :

2-تحاول أن تعطي هذه النظرية الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة في التحليل الاستراتيجي فالمصدر الأساسي للميزة التنافسية هو من خصائصها الداخلية و ليس من خصائص هيكل الصناعة و المحيط الذي تعمل فيه ( عائشة ، 2011 ، 14)، وافترضت نظرية الموارد ان اداء المؤسسة خاضع للاستخدام الفعال والكفاء لمواردها، وان موارد الشركة هي المحرك الاساسي لتحقيق ميزات تنافسية دائمة، وتشمل هذه الموارد الاصول الملموسة والاصول الاستراتيجية غير الملموسة التي تمتلكها وتستخدمها الشركة بكفاءة وفعالية لتحقيق استراتيجيات تنافسية، وقد اكدت الكثير من المدارس على الاهمية الاستراتيجية للموارد غير الملموسة ومنهم رواد نظرية الموارد اذ ركزوا على الموارد غير الملموسة نظرا لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لان جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالاضافة إلى سهولة الحصول عليها فانه يتم تقليدها من قبل المنافسين ، وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة وخاصة الكفاءات التنظيمية نظرا لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالاضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الاساسي للميزة التنافسية وهذا ما اكدته ( عائشة ، 2011 ، 21-25 ) ، اي ان هذه النظرية تؤكد ان الاستخدام الفعال والكفاء لمواردها وخاصة الغير ملموسة والمتمثلة بالاستراتيجيات التسويقية في دراستنا الحالية تؤدي الى اداء تسويق عالي وهذا ما يفسر العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات وبين الاداء التسويقي لنموذج الدراسة الحالية ، وهذا ما اكدته (فهيم:2007:7) ان نظرية الموارد افترضت ان اداء المؤسسة خاضع للاستخدام الفعال والكفاء لمواردها، وان موارد المؤسسة هي المحرك الاساسي لتحقيق ميزات تنافسية دائمة، وتشمل هذه الموارد الاصول الملموسة والاصول الاستراتيجية غير الملموسة التي تمتلكها وتستخدمها المؤسسة بكفاءة وفعالية لتحقيق استراتيجيات تنافسية وبالتالي الوصول الى اداء تسويقي عالي

وذكر ( عمار بوش ناف ، 2002 ، 48 ) ان تجسيد الاستراتيجية يتطلب الموارد والكفاءات الضرورية لذلك رواد نظرية الموارد ركزوا على الموارد غير الملموسة وخاصة المعارف والمتمثلة بالمعرفة التسويقية في دراستنا الحالية ، اي ان نظرية الموارد تؤكد ان تجسيد الاستراتيجية يكون من قبل المعرفة وهذا ما يفسر العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية في نموذج الدراسة الحالية.

## 2-نظرية القدرات الديناميكية :

انظرية القدرات الديناميكية تفترض ان من اسس المؤسسة ان تكون خالقة للمعرفة وتطورها وتطبيقها باستمرار،لكي تكون قادرة على ادراك التغييرات في البيئة، وايدت ذلك ( Nonaka et al,1996:210 ) ( اسية ، 2011 : 70 )

واكد (Nielsen,2006:67) ان المؤسسة الموصوفة بالمعرفة والقدرات والمهارات الجديدة سوف تصبح اساس استدامة القدرات الديناميكية.

واما التحديات الموجودة في السوق المنافسة تحتاج المؤسسة لان تقوم بالتنسيق بين الوحدات الخلاقة للمعارف ( الافراد ، الجماعات ، الخ ) والتي تنقصر دور المؤسسة الموزعة للمعارف والمعلومات كما يذهب اليه ( Tsoukas , 1996 ) والعمل للوصول الى الاستعمال الفعال للموارد المتاحة والتمتيزة بدورها مما يسهل عليها الحصول على قيمة مضافة عن بقية المؤسسات الاخرى

وذكر(Chen et al,2012:106) إن القدرات الديناميكية تعتمد على مدى واسع من المعرفة ومستوى عال من التعلم وأنشطة استغلال واكتشاف المعرفة المختلفة، وبات على المنظمات ان تستمر في تحسين قدراتها ومهاراتها من خلال خلق المعرفة والمشاركة بها لتحسين أداءها ،اي ان هذه النظرية تؤكد ان استغلال المعرفة بشكل جيد يؤدي الى تحسين الاداء وهذا ما يفسر العلاقة بيسن المعرفة التسويقية وبين الاداء التسويقي في نموذج الدراسة

ان رواد نظرية الموارد ركزوا على الموارد غير الملموسة وخاصة المعارف نظرا لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالاضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الاساسي للميزة التنافسية ،وان هذه المعارف يتم توظيفها من قبل المؤسسة لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية( منصورى ، منصورى ، 20120 ، 2 ) اي ان توظيف المعرفة يؤدي الى تصميم وتنفيذ استراتيجيات تمكن المؤسسة من تحقيق اداء عالي وهذا ما يفسر العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات وبين الاداء التسويقي عبر المعرفة التسويقية في نموذج الدراسة

وترى نظرية القدرات الديناميكية ايضا ن تحقيق الاداء التسويقي العالي يتم من خلال الاستراتيجيات عند الاستخدام الجيد للموارد ، ومن جانب اخر فقد اشار ( Richardson,1972 ) ان القدرات الديناميكية هي خبرة ومعرفة المؤسسة ، لذا على المنظمات ان تستمر في تحسين قدراتها ومهاراتها من خلال خلق المعرفة والمشاركة بها لتحسين اداءها (Chen et al,2012:106).

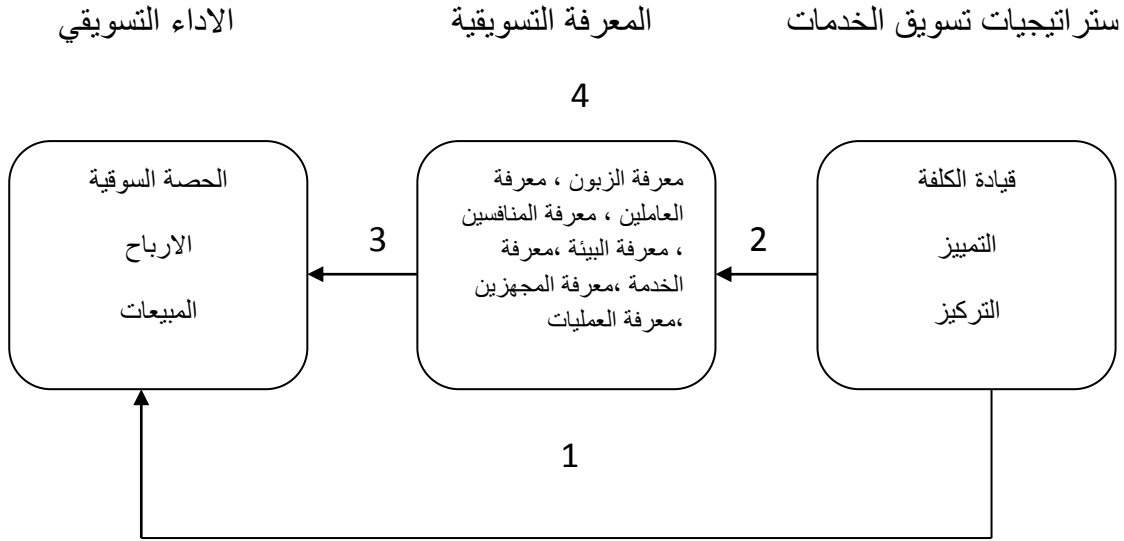


اي ان القدرات الديناميكية تمثل معرفة المؤسسة وان هذه المعرفة الغير ملموسة تؤدي الى تحقيق اداء تسويقي عالي يتم من خلال الاستراتيجيات عند الاستخدام الجيد لها ، وهذا ايضا يفسر العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات وبين الاداء التسويقي عبر المعرفة التسويقية في نموذج الدراسة ويمكن ان نستنتج من خلال نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية ان هناك وعي متزايد بان المعرفة في المؤسسات هي من الموارد ( الموجودات ) الداخلية المهمة وان تفعيل هذا المورد يكمن في استثماره في استراتيجيتها ، حيث يوفر لها امكانات جديدة وقدرات كبيرة في مجال تحقيق اداء متميز

#### نموذج الدراسة

:يستند نموذج الدراسة علي نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية ،وكذلك على الدراسات السابقة وما فيها من فجوات ، وانسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة ، لذا تمت صياغة النموذج بالشكل التاليالذي أبرز مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، بحيث يعطي تصوراً اولياً عن مجموعة من علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

شكل رقم (3/19) نموذج الدراسة



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

المتغيرات التحكيمية

بيانات المؤسسة ( طبيعة عمل المؤسسة ، الملكية ، عدد العاملين ، عمر المؤسسة ، عدد المنافسين )

البيانات الشخصية (النوع ، العمر ، الخبرة العملية ، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية )

تطوير فرضيات الدراسة :

اعتمادا على متغيرات الدراسة والابعاد الواردة في نموذج الدراسة ، وانطلاقا من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس الاثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتأثير المتغير الوسيط في العلاقة بينهما

اولا : اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي :

أشارت نظرية الموارد الى أن توجه المؤسسة بالموارد التي تمتلكها المؤسسة والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها تؤدي الى سلوك أو ممارسة ومن ثم يقود ذلك الى ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين وستظل في مقدمة منافسيها لفترة من الزمن ، وبما ان الاستراتيجيات هي النماذج الاساسية لتخطيط الاهداف، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المؤسسة نحو السوق، المنافسون والعوامل

البيئية الأخرى المحيطة بها ( Boyd & Walker : 2000 ) ، وان من الاستراتيجيات المهمة هي استراتيجيات بورتر والتي تقسم إلى استراتيجية (قيادة التكلفة ، التمييز ، التركيز ) ( مناع : 2003 ، 28 ) فاستراتيجية قيادة التكلفة تمكن المنظمة من تبني مجال ومدى واسع من السلع والخدمات التي يجري تسويقها في أسواق متعددة ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة أساليب ، ويعد الاستثمار الأمثل للموارد الأسلوب الأفضل ، وبالتالي تحقق هذه الاستراتيجية تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أداء تسويقي عالي ( صالح ، باني ، 2013 ) ( طالب والجناي ، : ص 146 ) ، وتبنى ( 1984 ، Wernerfelt ) تعريفاً لماهية الموارد حيث قسمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة ، كما أضاف إلى مجموعة خصائص الموارد التي تخلق الميزة التنافسية خاصة أخرى تتمثل في إمكانية تناقص تكلفة استعمال الموارد موازاة باكتساب المؤسسة للخبرة جراء هذا الاستعمال المتكرر وهذا ما يتمثل باستراتيجية قيادة التكلفة .

أما استراتيجية التمييز فهي التي تحقق أداء أفضل عن بقية المنافسين من خلال تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين. ( الكبيسي ، داود ، 2015 )  
وأما استراتيجية التركيز هي الاستراتيجية التي تحقق أداء أفضل عن بقية المنافسين من خلال التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلاً من تغطية السوق بأكمله ويكون التميز إما بالسعر أو المنتج. ( الكبيسي ، داود ، 2015 )

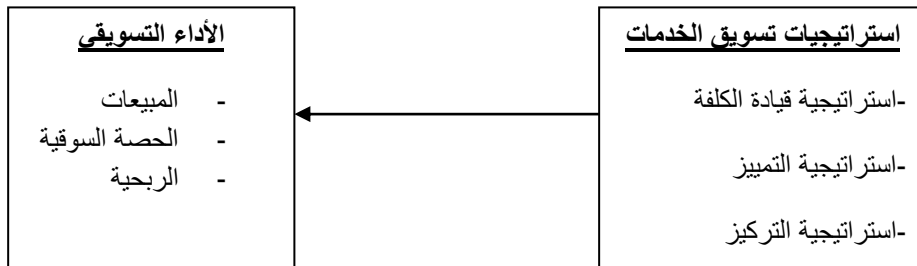
ومن هذا نستنتج بأن استراتيجيات بورتر ( قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز ) تحقق أداء أفضل عن بقية المنافسين عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد وهناك عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي وتوصلت بعض من هذه الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين كل من استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي ، كما في ( دراسة نظيف ، 2017 ) التي تبين وجود أثر للاستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي بإبعاده (المقياس المالي والتي تمثل المبيعات والحصة السوقية والربحية ، وسلوك المستهلك، والتنافسية) ، و(دراسة اللامي ، 2018 ) التي تشير إلى دور استراتيجيات الترويج في تعظيم حجم المبيعات ، و(دراسة رفيق 2016 ) والتي تشير إلى وجود أثر إيجابي للاستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي لمؤسسات الأعمال الفلسطينية ، و(دراسة Ebitu,2016) تبين أن هناك تأثيراً كبيراً لاستراتيجيات التسويق على الأداء بإبعاده (الربحية ، حصة السوق )

من خلال نظرية الموارد ومن خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة عليه يمكن إستنتاج الفرضية الأولى .

الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجيات تسويق الخدمات ( قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز ) على الاداء التسويقي ( المبيعات ، الحصة السوقية ، الربحية ) ومنها تنفرع الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على المبيعات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الحصة السوقية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الربحية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على المبيعات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الحصة السوقية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الربحية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على المبيعات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الحصة السوقية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الربحية

شكل رقم (4/20) اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

ثانيا: اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على المعرفة التسويقية :  
ان تبني استراتيجية تسويق الخدمات بابعادها ( قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز ) قد تؤثر على المعرفة التسويقية بابعادها السبعة (معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المنافسين ، معرفة البيئة ، معرفة المجهزين ، معرفة الخدمات ، معرفة العمليات)،

وهناك عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية وتوصلت بعض منهذه الدراسات الى وجود علاقة ايجابية بين كل من استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة

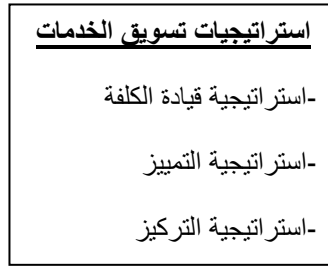
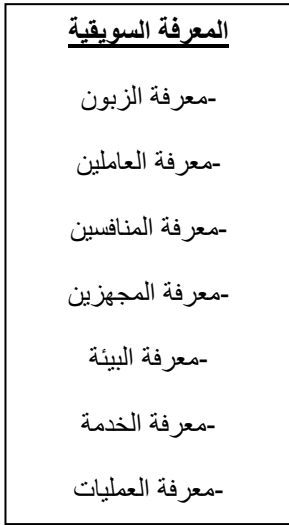
التسويقية ، كما في دراسة(دراسة ، فيصل واخرون ،2016)اذ ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار ،التدريب والتطوير ،التعويضات ،تقييم الاداء ) ، لها تأثير على إدارة المعرفة (توليد المعرفة ،خزن المعرفة ،توزيع المعرفة ،تطبيق المعرفة ) ، و ( دراسة ، عبدالامير ، 2016)والتي بينت ان للعلاقات العامة علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية بالاهداف التسويقية . وأثبت البحث ايضا وجود علاقة تأثير قوية معنوية للعلاقات العامة في الاهداف التسويقية في تحقيق الاهداف التسويقية ،و ( دراسة عبد الغفور ، 2017 )والتي بينت ان القدرات الديناميكية التسويقية بابعادها (ادارة علاقة الزبائن ، المعرفة السوقية وتشمل المعرفة بالزبائن والمنافسين والسوق ،تطوير المنتج) تسهم بجعل الشركات المبحوثة اكثر قدرة على تحقيق التفوق التنافسي بابعاده (قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز) و ( دراسة Liang, Nguyen,2017)والتي اشارت الى وجود تأثير لاستراتيجية تسويق الخدمة المصرفية عبر الإنترنت (المنتج ، السعر ، المكان ، الترويج) على أساس تصورات جودة لخدمة (أمن الإنترنت' و "ملاءمة الإنترنت' و " جودة الشبكة" و " حقوق العملاء) ، ( دراسة ، Hou,et al , 2016 ) فتشير الى وجود تأثير لشبكة العملاء الاجتماعية على استراتيجية التسويق (الشبكة الخارجية ، الوقت )

من خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة عليه يمكن إستنتاج الفرضية الثانية  
 الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجيات تسويق الخدمات ( قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز ) على المعرفة التسويقية ( معرفة العاملين ، معرفة الزبون ، معرفة المجهزين ، معرفة البيئة ، معرفة المنافسين ، معرفة الخدمة ، معرفة العمليات ) ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على معرفة العاملين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على معرفة الزبائن
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على معرفة المجهزين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على معرفة البيئة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على معرفة المنافسين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على معرفة الخدمة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على معرفة العمليات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على معرفة العاملين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على معرفة الزبائن
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على معرفة المجهزين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على معرفة البيئة

- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على معرفة المنافسين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على معرفة الخدمة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على معرفة العمليات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على معرفة العاملين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على معرفة الزبائن
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على معرفة المجهزين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على معرفة البيئة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على معرفة المنافسين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على معرفة الخدمة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على معرفة العمليات

شكل رقم (4/21) اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على المعرفة التسويقية



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

ثالثا: اثر المعرفة التسويقية على الاداء التسويقي :

القدرات الديناميكية هي خبرة ومعرفة المؤسسة ( Richardson,1972 )، وان المنظمة التي تتحكم بادارة المعرفة هي الاجدر بتحقيق واكتساب المزايا التنافسية ( حمدي ، 2013 ) ، وبعبارة اخرى تتجسد القدرات الديناميكية للمؤسسة في عنصر المعرفة وهذا ما اشار اليه (Sanchez, 1995) و(Zollo&Winter,2002: 340) وكان اصل هذا التجسيد اعمال (Arrow, 1962) الذي اعتبر الاهتمام بالتعلم في حد ذاته مصدرا للربح ومن هنا نستنتج بان القدرات الديناميكية هي خبرة ومعرفة المنظمة ، وان هذه المعرفة تحقق مزايا تنافسية وهي مصدر للربح وهذا ما اكدت عليه العديد من الدراسات ، فان (دراسة احمد ، إبراهيم ، 2016) تبين ان استخدام التقنية الحديثة في تسويق الخدمات المصرفية ساعد على جذب العملاء ، وتوصلت (دراسة بلال ، 2016) الى وجود تأثير لادارة المعرفة التسويقية على تحقيق هذه المؤسسات لميزات تنافسية واكدت (دراسة حمد ، علي ، 2017 ) بان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الجودة والاداء التسويقي

واشارت ( دراسة الكعبي ، 2006 ) الوجود علاقة بين المعرفة وادارة علاقات الزبون ووجود اثر للمعرفة في ادارة علاقات الزبون

وبينت (دراسة محمود ، 2016) ان التجارة الالكترونية تزيد من مبيعات البنك

واكدت ( دراسة محمد ، 2018) ان جودة الخدمات المصرفية الالكترونية ( الصراف الآلي ، الصيرفة عبر الانترنت ، الصيرفة عبر الهاتف المحمول ، السعر ، الخدمة الجوهرية) تؤثر في رضا العميل ايجابا للقطاعين العام والخاص

وبين كل من ( دراسة nah, 2016Sulistyo, Siyamti ) هناك تأثيرا كبيرا وإيجابيا على روح المبادرة ، وقدرات التسويق ، ورأس المال العلائقي ، والتمكين نحو القدرة على الابتكار والأداء ، والأداء يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية.

و(دراسة Iberahim, et al 2016) تبين ان ابعاد لجودة الخدمة (الاتساق والاعتمادية وحسن التوقيت) تحقق أقصى قدر من رضا العملاء .

من خلال نظرية القدرات الديناميكية ومن خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة عليه يمكن إستنتاج الفرضية الثالثة

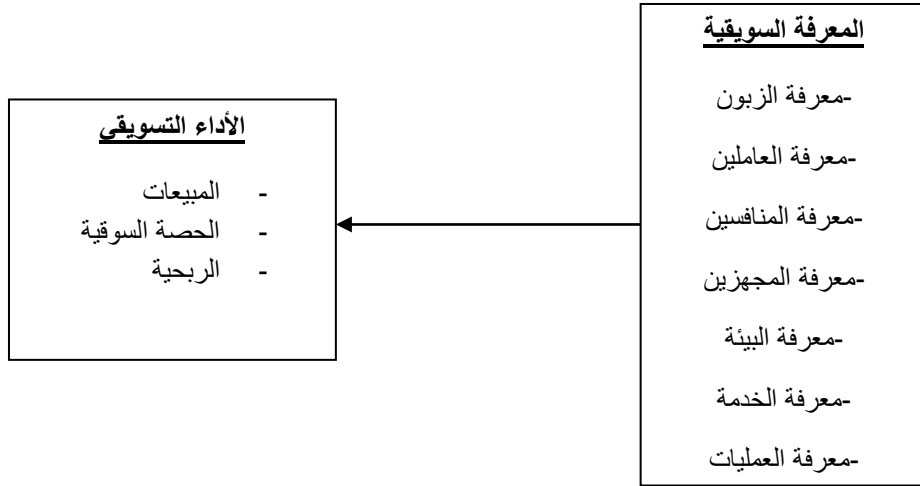
الفرضية الرئيسة الثالثة : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمعرفة التسويقية ( معرفة العاملين ، معرفة الزبون ، معرفة المجهزين ، معرفة البيئة ، معرفة المنافسين ، معرفة الخدمة ، معرفة العمليات) على الاداء التسويقي ( المبيعات ، الحصة السوقية ، الربحية ) ومنها تنفرع الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة العاملين على المبيعات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة العاملين على الحصة السوقية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة العاملين على الربحية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة الزبائن على المبيعات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة الزبائن على الحصة السوقية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة الزبائن على الربحية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة المجهزين على المبيعات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة المجهزين على الحصة السوقية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة المجهزين على الربحية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة البيئة على المبيعات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة البيئة على الحصة السوقية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة البيئة على الربحية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة المنافسين على المبيعات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة المنافسين على الحصة السوقية



- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة المنافسين على الربحية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة الخدمة على المبيعات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة الخدمة على الحصة السوقية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة الخدمة على الربحية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة العمليات على المبيعات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة العمليات على الحصة السوقية
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمعرفة العمليات على الربحية

شكل رقم (4/22) أثر المعرفة التسويقية على الأداء التسويقي



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

رابعا : اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي (المبيعات ، الحصة السوقية ، الارباح) عبر متغير المعرفة التسويقية

تم اعتماد الوسيط لدعم كل من نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية له، فان رواد نظرية الموارد ركزوا على الموارد غير الملموسة وخاصة المعارف نظرا لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الاساسي للميزة التنافسية، وان هذه المعارف يتم توظيفها من قبل المؤسسة لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية (منصوري، منصور، 2012، 2) اي ان توسط المعرفة يؤدي الى تصميم وتنفيذ استراتيجيات تمكن المؤسسة من تحقيق اداء عالي .

وكذلك ترى نظرية القدرات الديناميكية ايضا أن تحقيق الاداء التسويقي العالي يتم من خلال الاستراتيجيات عند الاستخدام الجيد للموارد ومن اهم الموارد هي المعرفة ، وهذا ما اكده ( عمار بوش ناف ، 2002 ، 48 ) والذي اشار بان تجسيد الاستراتيجية يتطلب معرفة كفاءة وفعالة وبالتالي تحقيق اداء تسويقي عالي ، ي ان توسط المعرفة يؤدي الى تجسيد الاستراتيجيات وهذا التجسيد يمكن المؤسسة من تحقيق اداء عالي .

ويمكن ان نستنتج من خلال نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية ان هناك وعي متزايد بان المعرفة التسويقية في المؤسسات هي من الموارد ( الموجودات ) الداخلية المهمة وغير الملموسة وان هذه المعرفة يتم توظيفها من قبل المؤسسة لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق اداء متميز ان استخدام المعرفة التسويقية كمفسر للعلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي، هو الاعتراف بان بعض او جميع ابعاد الاداء التسويقي تتأثر بالمعرفة التسويقية .

وهذا ما توصلت اليه العديد من الدراسات ومنها (دراسة على، صالح محمود، 2016) والتي توصلت الى وجودعلاقه ترابطية ذات دلالة احصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط ، وأشارت (دراسة عبد الفرج ، 2016) الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز(القيادة ، الاستراتيجية ، الشراكات والموارد ، العاملين ،العليات ) على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ، وبينت ( دراسة حمزة ، 2015) بوجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين التوجه الاستراتيجي(استراتيجيةقيادة الكلفة ،استراتيجية التميز ،واستراتيجية التركيز) والاداء(الكفاءة،الفاعلية،الاستجابة ) بوجود المعرفة ، وأشارت ( دراسة صابون 2017 ) بان سمعة الشركة ورضا

العاملين يتوسطان جزئيا العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وتوصلت (دراسة ، نعمة ، جاسم ، 2017 ) الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيري التوجه بالسوق ( الاستجابة ، نشر المعلومات ، الاستخبارات التسويقية ) واستخدام تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط في الاداء ( المالي ، تنمية ، تطوير الافراد) ، واكدت ( دراسة الديراوي ، 2018 ) بان ريادة المنظمات دورا فاعلا في دعم مفاهيم وعناصر الادارة الاستراتيجية لاداء المنظمات ، وأشارت دراسة ( Mutlu & Süre,2016) بان توجهات التسويق والتكنولوجيا لها تأثير على الأداء، ولكن توجه التسويق الإلكتروني على الابتكار له تأثير كبير وإيجابي ، واكدت(دراسة ، Martin, et al , 2017 ) ان ميزة الموقع لها دور

وسيط مهم في العلاقة بين القدرات التسويقية وأداء المشاريع التصديرية. وبالمثل، ميزة الموقع تتوسط العلاقة بين استراتيجيات تنافسية وأداء مشروعات التصدير

من خلال كل من نظرتي الموارد والقدرات الديناميكية ومن خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة عليه يمكن إستنتاج الفرضية الرابعة

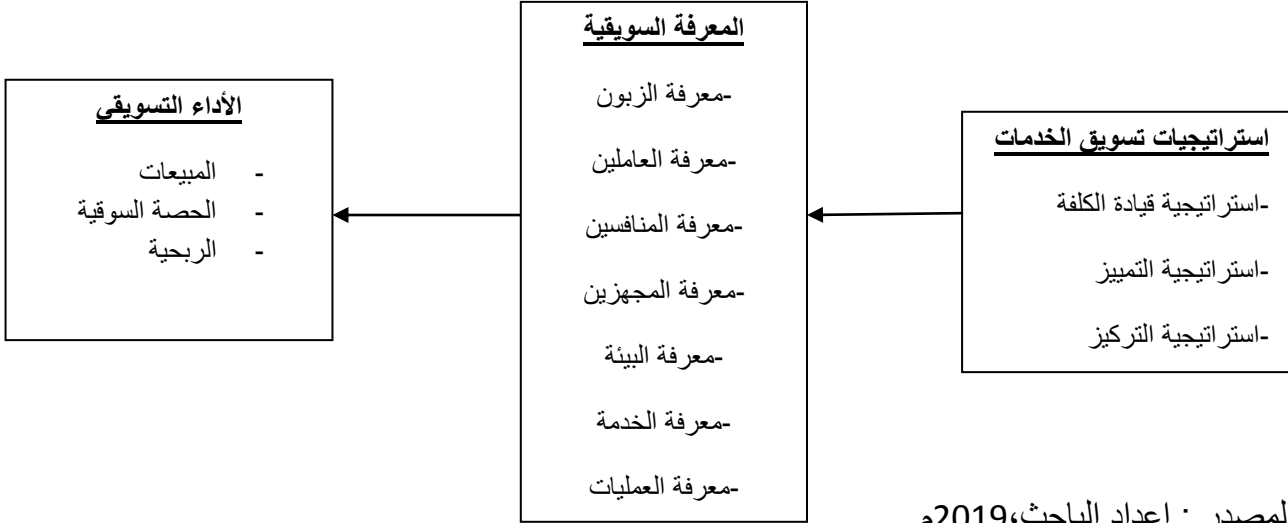
الفرضية الرئيسة الرابعة : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجيات تسويق الخدمات (قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز) على الاداء التسويقي ( المبيعات ، الحصة السوقية ، الربحية ) عبر متغير المعرفة التسويقية بابعادها ( معرفة العاملين ، معرفة الزبون ، معرفة المجهزين ، معرفة البيئة ، معرفة المنافسين ، معرفة الخدمة ، معرفة العمليات ) ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة المجهزين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة المجهزين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة المجهزين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على المبيعات عبر معرفة المجهزين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الحصة السوقية عبر معرفة المجهزين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الربحية عبر معرفة المجهزين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على المبيعات عبر معرفة المجهزين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الحصة السوقية عبر معرفة المجهزين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الربحية عبر معرفة المجهزين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة الزبون
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة الزبون
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة الزبون
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على المبيعات عبر معرفة الزبون
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الحصة السوقية عبر معرفة الزبون
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الربحية عبر معرفة الزبون
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على المبيعات عبر معرفة الزبون
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الحصة السوقية عبر معرفة الزبون

- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الربحية عبر معرفة الزبون
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة العمليات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة العمليات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة العمليات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على المبيعات عبر معرفة العمليات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الحصة السوقية عبر معرفة العمليات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الربحية عبر معرفة العمليات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على المبيعات عبر معرفة العمليات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الحصة السوقية عبر معرفة العمليات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الربحية عبر معرفة العمليات
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة المنافسين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة المنافسين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة المنافسين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على المبيعات عبر معرفة المنافسين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الحصة السوقية عبر معرفة المنافسين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الربحية عبر معرفة المنافسين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على المبيعات عبر معرفة المنافسين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الحصة السوقية عبر معرفة المنافسين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الربحية عبر معرفة المنافسين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة البيئة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة البيئة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة البيئة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على المبيعات عبر معرفة البيئة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الحصة السوقية عبر معرفة البيئة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الربحية عبر معرفة البيئة

- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على المبيعات عبر معرفة البيئة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الحصة السوقية عبر معرفة البيئة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الربحية عبر معرفة البيئة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة العاملين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة العاملين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة العاملين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على المبيعات عبر معرفة العاملين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الحصة السوقية عبر معرفة العاملين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الربحية عبر معرفة العاملين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على المبيعات عبر معرفة العاملين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الحصة السوقية عبر معرفة العاملين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الربحية عبر معرفة العاملين
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة الخدمة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة الخدمة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لقيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة الخدمة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على المبيعات عبر معرفة الخدمة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الحصة السوقية عبر معرفة الخدمة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمييز على الربحية عبر معرفة الخدمة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على المبيعات عبر معرفة الخدمة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الحصة السوقية عبر معرفة الخدمة
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتركيز على الربحية عبر معرفة الخدمة.

شكل رقم (4/23) اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي (المبيعات ، الحصة السوقية ، الارباح) عبر متغير المعرفة التسويقية



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

الخلاصة:

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول نظريات الدراسة وتفسيرها لمتغيرات الدراسة، كما تم عرض نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، أما الفصل الرابع من هذه الدراسة سيتم فيه عرض وتصميم منهجية الدراسة.

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل الطريقة التي إستخدمها الباحث لجمع البيانات وتحليلها، ويتعلق بشكل عام بتصميم البحث وفلسفة ونوع ومدخل البحث وكذلك منهجية الدراسة والمجتمع المستهدف في الدراسة، ووصف عينة الدراسة، إجراءات أخذ العينات، وأداة البحث، صلاحيتها وموثوقيتها، ووصف إجراءات جمع البيانات، ووصف تحليل البيانات.

#### تصميم البحث :

هو إطار او خطة تستخدم لجمع وتحليل البيانات، ويقصد به النظرية والمنهج الذي سيتم بموجبه إجراء البحث العلمي. لاختيار الاختيار المناسب من أجل اكتشاف وإزالة أو تقليل أهمية المشكلة العملية والتقنية لمنطقة البحث وإقامة ارتباطه بالشرح النظري. وتناقش هنا أيضا أنشطة التصميم التي وصفت بأنها تقدم الحل المفاهيمي الذي يتفاعل بطريقة مرغوبة مع بيئته (Saunders et al, 2009).

#### التأسيس الفلسفي للبحث :

بدأت عملية خلق المعرفة بمجال موضوعي من البحث يسمى الفلسفة. تهتم الفلسفة في المقام الأول بتأسيس وتنظيم وخلق أساليب المعرفة في جميع مجالات المساعي الفكرية بشكل صارم. في البحث الفلسفي، يتم جمع الحقائق و النظريات والبدائل والمثل العليا معاً وموازنة ضد بعضها البعض في خلق المعرفة وإضفاء الشرعية على المعرفة.

من خلال التفكير، يتم إنشاء المعرفة عن طريق القص، التصنيف، التمييز، التسمية، التوسيم، رسم وبناء الواقع الاجتماعي من تدفق غير مميز في البداية من التفاعلات والانطباعات الحسية .

وفلسفة البحث توجه يقود البحث، وفلسفة العلم تبحث في الحقيقة، ماهية حقيقة العلم؟ وما هو الذي يعتمد عليه كعلم؟ على ذلك فتوجد عدد من الفلسفات في البحوث، إلا ان الدراسة الحالية سوف تستند على الفلسفة الإيجابية وهي ما لوحظ او اثبت من دراسات سابقة يبني عليه من خلال تطوير واختبار الفرضيات من خلال اختبار النظرية ( Partington ,2002 ) وذلك تم بناء مشكلة الدراسة علي فجوات في الدراسات السابقة وتم تطوير نموذج الدراسة وفقاً لنظرية الموارد والقدرات الديناميكية وطورت

الفرضيات إستناداً علي نظريات الدراسة، لأن حسب هذا المنهج لا يظن أن ننظر نظرة إيجابية لما كتب وبيني عليه بناءً على ذلك.

### نوع ومدخل البحث :

هناك العديد من الطرق لتصنيف البحث ولكن الطريقة الأكثر شيوعاً لتصنيف البحث الى بحث كمي ونوعي حسب ما اذا كان المدخل إستقرائي أو استنتاجي (استنباطي) .

المدخل الإستقرائي هو واحد حيث يقوم الباحث بعمل ملاحظات ومحاولات للعثور على أنماط من هذه الملاحظات. ثم يتم صياغة المقترحات والفرضيات التي تساعد على شرح الملاحظات. ثم يتم إنشاء الإستنتاجات والإطار النظري. وبما أن النهج الإستقرائي يسعى الي التوصل الي استنتاج أوسع يستند الي جزء من المباني فقط، فإن قوة التعميم من الاستدلال الإرشادي ستعتمد علي مدى تغطية الملاحظات وعدد الملاحظات. تزداد قوة المنطق الاستقرائي مع زيادة عدد المشاهدات ونطاقها وتنوعها .

عكس النهج الاستقرائي هو النهج الاستنتاجي. النهج الاستنتاجي مدفوع نظرياً. وهذا يعني ان الباحث أولاً يضع بعض العلاقات بين المفاهيم بمساعدة النظريات. ثم يتم تضيق هذا الامر الي فرضيات أكثر تحديداً . هذه الفرضيات ثم يتم اختبارها بإستخدام البيانات .سيحدد الاختبار ما اذا كانت الفرضيات مدعومة أم لا. ثم يتم استنتاج الاستنتاجات والآثار من هذه النتائج .

عليه فان الدراسة تقوم علي البحث الكمي والمدخل الاستنباطي هو منهج لاختبار او تطوير نظرية لاستنباط العلاقة بين المتغيرات من واقع بيانات تجمع من دراسات سابقة (Saunders et al, 2009).



## منهجية الدراسة :

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد الوقوف على الحقيقة، اما منهجية الدراسة فهي مجموعة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته من اجل الوصول الى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة، 2002 ) اتبع الباحث المنهج الوصفي لانجاز هذا البحث حيث تم الرجوع الي الكتب والابحاث والدراسات والادبيات المتخصصة في هذا المجال التي ستثري البحث في جانبه النظري والتطبيقي. هذا المنهج لا يقف عند حد وصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة، أما الوصول الى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتمد علي تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً الى تعميمات مقبولة، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها ، بالإضافة الي تحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن أيضاً قدرأ من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثير ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة الى استخدام اساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة

## مجتمع وعينة الدراسة:

### مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة بانه جميع المفردات التي يقع عليها البحث والتي قد تكون على هيئة مؤسسات او افراد او اشياء وغيرها ، الذين يكونون موضوع مشكلة البحث ، ومجتمع البحث في هذه الدراسة يتكون من المدراء ( مدير عام ، مدير تنفيذي ، مدير تسويق ، اخرى ) وتم اختيار المدراء وذلك بسبب اختيار عدد من الدراسات السابقة لصنف المدراء ومنهم دراسة ( اللامي ، 2017 ) و ( عبد الرزاق ، 2017 ) و ( حمزة، 2015 ) و ( عطاء ، 2017 ) و ( محسن ، جعفر ، 206 ) و ( الديراوي ، 2018 ) ، ومن جانب اخر فإن المدراء يشتركون مع الادارة العليا لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومن هذا المنطلق اخذنا جميع المدراء

وتم اختيار المؤسسات الخدمية التابعة لمحافظة بغداد لكونها من اهم القطاعات الاقتصادية في العراق حيث يعد قطاع الخدمات ركيزة اساسية للاقتصاد الوطني. كما انها تلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، اذ تعددت الاستثمارات في هذا القطاع وحققت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع، كونها تشكل عنصراً من عناصر النشاط الاقتصادي وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية

والاجتماعية المختلفة. ، وتم اختيار خمسة قطاعات وهي (المصارف، شركات الصيرفة والتحويلات المالية ، الفنادق، الكليات الاهلية ، وشركات السياحة والسفر) وذلك نسبة لاتفاق هذه القطاعات مع أهداف الدراسة والجدول ( 4/5 ) يوضح ذلك.

النسبة المئوية %	عدد الاستبيانات الموزعة	القطاع الخدمي	الرقم
29%	49	الفنادق	1
17%	29	سياحة وسفر	2
20%	34	مصارف	3
17%	29	تعليم	4
16%	26	صيرفة وتحويلات مالية	5
100%	167		المجموع

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة لأنه ليس بالإمكان دراسة المجتمع كله حتى وان أمكن فإن عنصر الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك (سيكاران 2006).

## عينة الدراسة :

عينة الدراسة تتمثل في جزء او مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة . وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة الغير احتمالية كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وفقاً لقواعد البحث العلمي في اختيار العينات، وقد تم اختيار العينة الغير احتمالية لانها تعطي نتائج مفيدة ، كما انها تتيح للباحث جمع المعلومات من افراد مجتمع الدراسة في ظروف مريحة للدراسة (سيكاران:2006) ، وتكونت عينة الدراسة من ( 167 ) مديرا من مدراء المؤسسات الخدمية في محافظة بغداد

## مصادر وطرق الحصول على البيانات :

من اجل الحصول علي المعلومات والبيانات وتحقيق متطلبات الدراسة والوصول الي النتائج وتقديم التوصيات سوف تعتمد الدراسة علي نوعين من مصادر جمع البيانات :

### المصادر الثانوية:

سوف يتم الاعتماد علي الكتب والمراجع والمجلات والاوراق العلمية المنشوره وغيرها والبحوث المحلية والاجنبية السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة

### المصادر الاولية :

تم الاعتماد علي المصادر الأولية للحصول علي البيانات التي ستجمع لأول مرة عن المتغيرات وتم الاعتماد على الاستبانة ، لأنها تعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات وقياس المتغيرات المطلوب دراستها بدقة (سيكاران ،2006) .تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي: (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لأوافق ، لا اوافق بشدة ) ،وذلك لتناسب هذا الاسلوب مع طبيعة الدراسة ومجتمعها ، وهو الاسلوب الاكثر شيوعا قي العراق ، اذ تم إعطاء أرقام لهذه العبارات في عملية التحليل وذلك كما مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم ( 4/6 )

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : اعداد الباحث،2019م

مقياس الدراسة :

كما تم قياس درجة الإستجابات المحتملة علي الفقرات الي تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي ( Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي اعطيت له ( 5 ) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة (إوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطي له ( 1 ) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة ، واستناد لمقياس الدراسة يصبح الوسط الفرضي للدراسة :الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة علي العبارات ( 1+2+3+4+5 ) / 5 = 3=5/15 وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي ( 3 ) دل ذلك على موافقة أفراد العينة علي العبارة.

وصف اداة الدراسة :

أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة ، على الرغم من وجود متغيرات كمية كالمبيعات والحصة السوقية والربحية وذلك لعدة اسباب منها ان معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبيان في ظل وجود متغيرات كمية واثبتت نجاحها منها دراسة (ميرغني ، 2015) وكان المتغير التابع هو الحصة السوقية ، ودراسة ( نظيف ، 2016 ) والذي كان احد ابعاد المتغير التابع هو المقياس المالي ، ودراسة (حمزة ، 2015 ) والتي كانت من ضمن فقرات الاستبيان فقرات تخص المبيعات والربحية والحصة السوقية ، ودراسة ( عبد الرزاق ، 2017 ) ، والتي كانت ابعاد المتغير التابع هي المبيعات والربحية والحصة السوقية ، ودراسة ( اللامي ، 2018 ) والتي كان المتغير التابع هو المبيعات ، ودراسة ( اللامي ، 2017 ) والتي كانت ابعاد المتغير التابع هي المبيعات والربحية والحصة السوقية والتي كانت ابعاد المتغير التابع هي المبيعات والربحية والحصة السوقية ، ودراسة (Ebitu,2016) والتي كانت ابعاد المتغير التابع هي المبيعات والربحية والحصة السوقية ، والسبب الاخر المهم هو ان معظم المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد لا تعطي اي بيانات كمية وذلك للتهرب من دفع الضرائب المترتبة عليهم لانهم يظنون باننا موظفون في الدولة وندقمص شخصية طالب علم وتم توجيه الاستبيان للمدراء في المؤسسات الخدمية محل الدراسة بمحافظة بغداد، لجمع البيانات الأولية، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل

البحث، واشتملت القائمة على 8 صفحات، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستبيان، أما الصفحة الثانية فتم تخصيصها لبيانات المؤسسة، واما الصفحات الأخرى وهي الصفحة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة فقد تم تخصيصها لقياس متغيرات الدراسة المستقل والتابع والمفسر ، والصفحة الثامنة وهي الاخيرة تم تخصيصها للبيانات الشخصية للمدراء في المؤسسات الخدمية .

#### مصادر فقرات الاستبانة :

تم تقسيم الاستبانة من الناحية التنظيمية الى أربعة اقسام ، يحتوي القسم الاول على بيانات المؤسسات والبيانات الشخصية محل الدراسة ، بينما يحتوي القسم الثاني على العبارات التي تقيس استراتيجيات تسويق الخدمات المتمثلة باستراتيجيات بورتر وابعادها الثلاثة هي ( استراتيجية قيادة الكلفة ، استراتيجية التميز ، استراتيجية التركيز ) ، أما القسم الثالث من الاستبيان فيحتوي على العبارات التي تقيس المتغير التابع ( الاداء التسويقي ) بابعاده رضا الزبون ، المبيعات ، الارباح ، الحصة السوقية. والقسم الرابع في الاستبيان فيحتوي على العبارات التي تقيس المتغير الوسيط بابعاده معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المنافسين ، معرفة المنتجات ، معرفة البيئة ، معرفة العمليات ، معرفة المجهزين ، وفيما يلي الاقسام الرئيسية لاداة الدراسة

القسم الاول : البيانات التي تخص المؤسسات تتكون من خمسة ابعاد هي طبيعة عمل المؤسسة ، الملكية ، عدد العاملين ، عمر المؤسسة ، عدد المنافسين للمؤسسة .

الجدول ( 4/7 ) تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسات

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
طبيعة عمل المؤسسة	فنادق	49
	مستشفيات	
	سياحة وسفر	29
	نقل	
	مصارف	34
	تامين	
	تعليم	29
		29%
		17%
		20%
		17%

صيرفة وتحويلات مالية	26	%16
الملكية	عامة	
	خاصة	%83
	مختلطة	%17
عدد العاملين	اقل من 50 عاملا	%41
	من 50 الى اقل من 100 عامل	%7
	من 100 الى اقل من 150 عامل	%7
	من 150 الى اقل من 200	%14
	200 فاكثر	%31
عمر المؤسسة	اقل من 5 سنة	%14
	من 5 الي 10 سنة	%28
	من 10 الي 15 سنة	%12
	من 15 الي 20 سنة	%10
	20 سنة فاكثر	%35
عدد المنافسين المؤسسة	اقل من 5 منافسين	%17
	من 5 الى اقل من 10 منافسين	%18
	من 10 الى اقل من 15 منافسين	%10
	من 15 الى اقل من 20 منافسين	%14
	20 منافس فاكثر	%42
المجموع	167	%100

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

اما البيانات الشخصية فقد احتوت عينة الدراسة على خمسة عناصر هي : النوع ، العمر ، الخبرة العملية ، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية

الجدول ( 4/9 ) البيانات الخاصة بالمدراء (البيانات الشخصية)

متغيرات	العدد	النسبة المئوية
النوع	119	71%
	48	29%
العمر	48	29%
	44	26%
	31	19%
	44	26%
الخبرة العملية	80	48%
	37	22%
	50	30%
المؤهل العلمي	107	64%
	31	19%
	29	17%
الدرجة الوظيفية	15	9%
	51	31%
	29	17%
	72	43%
المجموع	167	100%

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

القسم الثاني : يشتمل هذا القسم على العبارات التي تقيس استراتيجية تسويق الخدمات والتي تم تعريفها إجرائياً بأنها المسار الذي يوجه المنظمة الى اهدافها المنشودة من خلال خلق ميزة تنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف ( طمليه ، 2012). ولقياس استراتيجية تسويق الخدمات بابعادها الثلاثة وضع عدد (18) عبارة تم اقتباسها من دراسة (حمزة ، 2015 ) و ( عبد الغفور ، 2017 ) وكما يلي:

استراتيجية قيادة الكلفة : هي الاستراتيجية التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها من خلال انتاج خدمة باقل تكلفة ( فرج ، 2012 )

جدول (4/10) استراتيجية قيادة الكلفة

( حمزة ، 2015 ) و ( عبد الغفور ، 2017 )	1-تهتم ادارة المؤسسة بجعل الخدمات او المنتجات ذات الكلف المنخفضة اكثر فعالية
	2-تولي المؤسسة اهتماما لتقليل مصاريف ( الرواتب ، القرطاسية ، الايجارات )
	3-تركز المؤسسة على تقليل الكلف من خلال التعلم من السابق
	4-تهتم المؤسسة بتخفيض الكلف مقارنة بالمنافسين
	5-تسعى المؤسسة الى اختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الاساسية
	6-تقوم المؤسسة باستغلال الموارد المختلفة لها عند تقديم الخدمة

المصدر : اعداد الباحث،2019م



استراتيجية التمايز: هي الاستراتيجية التي تحقق أداء أفضل عن بقية المنافسين من خلال تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين ( الكبيسي ، داود ، 2015 ).

جدول (4/11) استراتيجية التمييز

( حمزة ، 2015 ) و(عبد الغفور ، 2017 )	1-تركز ادارة المؤسسة على الاستجابة لكافة المتغيرات عند تقديم المنتجات او الخدمات
	2-تقدم المؤسسة خدمات متميزة عن المنافسين
	3-تركز المؤسسة على اشباع حاجات الزبائن بشكل اكثر من المنافسين
	4-تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع بشكل ملائم
	5-يملك العاملون في المؤسسات خبرات ومهارات ذات كفاءة عالية تمكنهم من تقديم الخدمات بصورة متميزة
	6-تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية

المصدر : اعداد الباحث،2019م

استراتيجية التركيز : وهي التخصص في خدمة معينة من السوق الكلي وليس كامل السوق وذلك على افتراض اساسي وهو اماكنية خدمة سوق مستهدف ضيق بشكل اكثر فاعلية وكفاءة(البكري ، 2010 : 8).

جدول (4/12) استراتيجية التركيز

( حمزة ، 2015 ) و(عبد الغفور ، 2017 )	1-توفر المؤسسة بشكل دائم خدمة مميزة لزبائن القطاع السوقي المحدد
	2-تركز المؤسسة على خدمات مميزة غير سعرية
	3-تسعى المؤسسة لادامة العلاقة مع مجموعة معينة من الزبائن
	4-تعتمد المؤسسة على استهداف شريحة سوقية محدودة
	5-تقدم المؤسسة خدمات متخصصة
	6-تركز المؤسسة على تقديم العروض بناءا على طلب الزبون

المصدر : اعداد الباحث،2019م

القسم الثالث : قياس المعرفة التسويقية والتي تشمل كل المعارف التي تهتم بالعلاقات التسويقية لا سيما معرفة الاسواق والزبائن والمنافسين والاستراتيجية التسويقية ، (Holden,2004) ، وكما يلي :

معرفة العاملين Knowledge of employees: هي معرفة العاملين عن المجهزين ، الزبائن ، المنتجات والاسواق ، العمليات والمؤسسات، واهداف وتاريخ المؤسسة التي يعملون بها ، وهذه المعرفة تحقق للمؤسسات احرار الاداء الخارجي المتفوق، احرار الاداء العملي الداخلي الكفاء، توسيع جودة حياة كل عضو فرد في المؤسسة من خلال المعرفة التي اكتسبها افرادها (الخفاجي، 2014) وتم قياسه بعدد (4/1/12) عبارات تم اقتباسها من دراسة ( الكعبي ، 2006 )

الجدول(4/13) يوضح معرفة العاملين Customer knowledge:

1-تمكن المؤسسة جميع العاملين من تقاسم المعرفة من خلال الندوات واللقاءات والكتب	الكعبي ، 2006) و (عطاء ، 2017
2-يتمتع العاملين داخل المؤسسة معرفة عن الزبائن والمجهزين	
3-يسعى العاملون داخل المؤسسة الى معرفة حجم ونوع الطلب على الخدمة	
4-تعمل المؤسسة على خلق الدافع لدى العاملين للالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفزهم على تحسين مستويات الأداء	
5-تعتبر مهارات استخدام الحاسوب من العوامل الرئيسية للمكافآت والترقيات	
6-لدى العاملين داخل المؤسسة معرفة عن باهداف المؤسسة	

المصدر : اعداد الباحث،2019م

معرفة الزبون Customer knowledge: هي جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن لادراك احتياجاتهم وتوقعاتهم من اجل بناء علاقة قوية معهم(Campbell،2000)، وتم قياسه بعدد ( 9 ) ( الكعبي ، 2006 ) و ( عبد الغفور ، 2017 )

الجدول (4/14) معرفة الزبون

( الكعبي ، 2006 ) ( عبد الغفور ، 2017 )	1-تتوفر لدى المؤسسة قاعدة معلوماتكاملة عنالزبائن
	2-تتوفر للمؤسسة معرفة حول خصائص الخدمات التي يطلبها الزبون
	3-تخصص المؤسسة دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخلاص المعارف من الزبائن
	4-تتوفر للمؤسسة معرفة حول استعمال الخدمة
	5-تتوفر للمؤسسة معرفة حول نوعية الخدمة المقدمة
	6-تتوفر للمؤسسة معرفة حول تفضيلات الزبون

المصدر : اعداد الباحث،2019م

ثالثا : معرفة المنافسين

معرفة المنافسين Know competitors: هي القدرة على تجميع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بخدمات وسياسات ومزايا المنافسين والمعرفة بالبيئة التنافسية بشكل عام (Bingham & Gomes,2001: وتم قياسه بعدد (7) عبارات تم اقتباسها من دراسة ( الكعبي ، 2006 ) و ( عبد الغفور ، 2017 )

جدول رقم (4/15) معرفة المنافسين

( الكعبي ، 2006 ) ( عبد الغفور ، 2017 )	1-لدى المؤسسة معرفة بما يقدمه المنافسون من خدمات
	2-لدى المؤسسة معرفة بما يمتلك المنافسون من معرفة حول الزبائن
	3-لدى المؤسسة معرفة بما يمتلك المنافسون من معرفة حول منافسيهم
	4-المؤسسة تعمل بشكل مستمر علي جمع المعلومات عن منافسيها
	5-تتابع المؤسسة ضعف وقوة المنافسين
	6-لدى المؤسسة معرفة بما يمتلك المنافسون من معرفة حول السوق

المصدر : اعداد الباحث،2019م

رابعاً : البيئة

معرفة البيئة Knowledge of the environment: بأنها كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها وتؤثر على القدرة التسويقية للمؤسسة ومدى فاعلية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق كما أنها تتضمن عناصر دفع للمنظمة أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها (معلا، وتوفيق، 2003) وتم قياسه بعدد (4/1/15) عبارات تم اقياسها من دراسة ( الكعبي ، 2006 ) و ( عبد الغفور ، 2017 ) و(عطاء ، 2017 )

جدول رقم (4/16) معرفة البيئة

( الكعبي ، 2006 )	1-تمتلك المؤسسة معرفة عن المؤسسات الأخرى
و (عطاء ، 2017 )	2-تمتلك المؤسسة معرفة عن عوامل المنافسة
	3-تمتلك المؤسسة معرفة عن العوامل الاقتصادية
	4-تمتلك المؤسسة معرفة عن خدمات المؤسسة من حيث حجم الطلب
	5-تمتلك المؤسسة معرفة عن درجة الاستجابة من قبل السوق لخدمات المؤسسة
	6-في المؤسسة بيئة داخلية جيدة ومشجعة للعمل

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

خامساً : معرفة المجهزون

معرفة المجهزون : هي معرفة الافراد والمؤسسات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بمستلزمات أعمالها من مواد وتجهيزات وغير ذلك ( معلا وتوفيق ، 2003): وتم قياسه بعدد (7) عبارات تم اقياسها من دراسة ( الكعبي ، 2006 ).

جدول رقم (4/17) معرفة المجهزون

( الكعبي ، 2006 ) و ( عطاء ، ( 2017 )	1-تتوفر للمؤسسة معرفة حول سلوكيات المجهزين
	2-تتوفر للمؤسسة معرفة عن دراية المجهزون بخدمات المؤسسة
	3-تتوفر للمؤسسة معرفة عن دراية المجهزون ببقية المجهزين
	4-تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب المنافسة في اختيار المجهز
	5-تحرص إدارة المؤسسة على تحقيق المرونة والانفتاح في عقود التفاوض مع المجهزين
	6-تعتمد إدارة المؤسسة على تجهيز متعددين لعدم قدرة المجهز المنفرد على توفير احتياجاتها بالجودة والكمية والوقت المناسبين

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

سادسا : معرفة الخدمة

معرفة الخدمة Know the products : هي المعرفة بخصوص الاداء الفني والمواصفات للسلع والخدمات المقترحة والحالية ، وهذا يتضمن معرفة خصائص ومواصفات المنتجات لتجنب أية ادعاءات خاطئة (Lancaster&Reyholds,1998) وتم قياسه بعدد (7) عبارات تم اقباسها من دراسة ( الكعبي ، 2006 )

جدول رقم (4/18) معرفة الخدمة

( الكعبي ، 2006 ) ( نظيف ، 2016 )	1-تتوفر للمؤسسة معرفة حول خصائص الخدمات التي يقدمها للزبائن
	2-لدى المؤسسة معلومات دقيقة عن وضعية التنافس في السوق
	3-المؤسسة لديها معرفة عن المزايا التي تتمتع بها خدماتها ولا توفرها الخدمات المنافسة
	4-تتوفر للمؤسسة معرفة حول خصائص الخدمات وحسب طلب الزبون
	5-تتوفر للمؤسسة معرفة حول خصائص الخدمات التي يقدمها المنافس
	6-المؤسسة لديها معرفة بان الخدمة المقدمة للزبون توازي القيمة النقدية المدفوعة من قبله

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

سابعا : معرفة العمليات

معرفة العمليات Process knowledge: عرفت العمليات الداخلية كافة أنشطة المؤسسة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها اعتبارا من البحث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع(عطاء ، 2017) وتم قياسه بعدد (4/1/18) عبارات تم اقباسها من دراسة (عطاء ، 2017)

جدول (4/19) معرفة العمليات

(عطاء ، 2017)	1-هناك زيادة مستمرة في إنتاجية المؤسسة ناتجة عن تحسين أداء العاملين ومن ثم اداء المنظمة ككل
	2-هناك زيادة مستمرة في معدلات تقديم الخدمات للزبائن
	3-يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإدارات الروتينية لتوفير الوقت والجهد.
	4-هناك انخفاض مستمر في نسبة الضياع من المواد
	5-يقدم العاملون دائما مقترحات لتطوير العمل وتحديثه
	6-هناك تحسين مستمر في جودة الخدمة

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

القسم الرابع : قياس الاداء التسويقي Marketing performance وهو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف التسويقية للمؤسسة ونجاحها في كسب وابقاء تفضيل الزبون واصحاب المصالح(محجوب ، 1999) .

اولا : المبيعات sales : أنها ما تقدم من منتجات ( سلع وخدمات ) من قبل المنتجين والبائعين الى المشتري بعد نجاح عملية البيع بين الطرفين والتي تمثل عملية تبادل المنافع بين البائع والمشتري بعد دفع قيمة ما يباع من قبل المشتري الى البائع وعن قناعة تامة بين الطرفين ( السامرائي والعبدي ، 2011 ) وتم قياسه بعدد (6) عبارات تم اقباسها من دراسة( محمد فاروق عبد الرزاق ، 2017 ) و (شهلاء علي اللامي ، 2017 )

جدول رقم (4/20) المبيعات

(محمد فاروق عبد الرزاق ، 2017 ) (شهلاء علي اللامي ، 2017 )	1-للمؤسسة خطط واضحة حول تطور معدلات المبيعات
	2-تزداد مبيعات المؤسسة بتنوع الخدمات المقدمة الى الزبائن
	3-مبيعات المؤسسة في تزايد مستمر كل سنة
	4-تحقق المؤسسة مبيعات عالية من خلال تطوير الخدمات الحالية
	5-هناك زيادة في الطلب على خدمات المؤسسة في المدة الاخيرة
	6-تعمل المؤسسة على زيادة مبيعاتها في السوق الحالية

المصدر : اعداد الباحث،2019م

ثانيا : الحصة السوقية

الحصة السوقية market share: تمثل المقياس الافضل لقياس الاداء التسويقي للمؤسسات والتي يتعرف عن طريقها على ربحية المؤسسة وقدرتها على تحقيق اهدافها وهي مؤشراً قوياً للتدفق النقدي والربحي(Clark,1999) وتم قياسه بعدد (8)عبارات تم اقباسها من دراسة( محمد فاروق عبد الرزاق ، 2017) و (شهلاء علي اللامي ، 2017 )

جدول رقم (4/21) الحصة السوقية

( محمد فاروق عبد الرزاق ، (2017)شهلاء علي اللامي ، ( 2017 )	1-تتنظر ادارة المؤسسة الى الحصة السوقية كقوة تثير في العمل المؤسسي
	2-تعمل المؤسسة على احداث التغييرات اللازمة للمحافظة على حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها
	3-تعني الحصة السوقية العالية جودة عالية للخدمات التي تلبي حاجات الزبائن
	4-تهتم المؤسسة بزيادة حصتها السوقية كونها اداة للتميز بين المؤسسات الاربعة
	5-للمؤسسة حصة سوقية كبيرة بالمقارنة مع منافسيها في السوق
	6-تساهم الحصة السوقية الكبيرة في تخفيض الاسعار وزيادة المبيعات

المصدر : اعداد الباحث،2019م

ثالثا : الربحية

الربحية Profitability: أنها ما تحصل عليه المؤسسة من خلال بيعها للسلع والخدمات خلال مدة زمنية محددة (Gitman, 2000: 238). وتم قياسه بعدد (8) عبارات تم اقباسها من دراسة (محمد فاروق عبد الرزاق ، 2017) و (شهلاء علي اللامي ، 2017 )

جدول رقم (4/22) الربحية

( عبد الرزاق ، 2017 ) ( اللامي ، 2017 )	1-تعمل المؤسسة لزيادة مستوى ارباحها من سنة لأخرى
	2-تساهم الربحية في تحسين ما تقدمه المؤسسة من خدمات
	3-ارباح المؤسسة تتبع من كونه متميزة عن منافسيها بادائها التسويقي
	4-ترتفع ربحية المؤسسة عن طريق جذب الزبائن المرتقبين
	5-تسعى المؤسسة الى تعظيم ارباحها
	6-يرتبط امكانية تحقيق الربح بمحددات التنافس والرقابة الحكومية

المصدر : اعداد الباحث،2019م

فقرات متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (4/23) أدناه المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي من خلالها تم قياس متغيرات الدراسة:

18	استراتيجيات تسويق الخدمات
42	الاداء التسويقي
18	المعرفة التسويقية
78	المجموع

المصدر : اعداد الباحث،2019م



## تقييم أداة الدراسة :

لتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة ( الاستبيان ) إعتمادا على المقاييس التي تم تناولها سابقا في هذا الفصل ، وللتأكد من صلاحية الاداة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات في هذا الفصل وذلك على النحو التالي

### اختبارصدق وثبات أداة الدراسة :

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الاداة على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الاداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد أعمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الاتي :

### اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الكلية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم(8) من المحكمين في مجال الادارة ، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة . وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والاذخ بملاحظاتهم مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد أعتبر الباحث الاذخ بملاحظات المحكمين واجراء التعديلات المشار اليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فأن الاداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له . وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

### ثبات الاداة :

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.و قد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha s'Cronbach) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو(60 % )

## الأساليب الإحصائية المستخدمة :

أعتمد الدارس في عملية التحليل الإحصائي على برنامج الحزم الإحصائية (spss) و(AMOSv24) لتحليل البيانات، واختبار فروض الدراسة، ثم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

1- إجراء اختبار الصدق والثبات وذلك باستخدام :

أ. اختبارات الصدق

تعني مدى قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت الإستبانة لقياسها ولأجل ذلك عرضت على ( 8 ) محكمين من ذوي الدراية والخبرة بهدف التأكد من صدقها. وبعد أن تم إسترجاعها من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والأخذ ملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي إقترحت عليه كما هو موضح في الملحق

ب. اختبارات الثبات

ويشير إلى قدرة الإستبانة في الحصول على نفس النتائج لو كُمر البحث في ظروف مشابهة بإستخدام نفس الأداة ( الإستبانة ) أو على نفس العينة (أي عدم تناقضه)، كذلك تشير دقة المقياسو ثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الاخطاء، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به ( سيكاران، 2006)

ولأجل ذلك تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ ( Alpha Cronbachs ) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو 60%

2-أساليب الإحصاء الوصفي :

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال :

أ. حيث تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة لمعرفة التجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة ( 3 ) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي ( 3 ) وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب. الإنحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية من متوسطها الحسابي وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس  
3. تحليل المسار:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تم تحليل المسار والإرتباط (البسيط والمتعدد) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الإرتباط (R) وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت الإشارة موجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية .

ب. معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط

ج. إختبار ( T ) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الإختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية ( Prob ) للمعلمة المقدرة مع مستوي المعنوية 5 % فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من ( 0.05 ) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات)، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من ( 0.05 ) يتم رفض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة)

د. يتم الاعتماد على قيمة (B) معامل الانحدار لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل. لذلك تم تحليل الارتباط بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، و تم إختبار فرضيات الدراسة أعتقاد على أسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة.

#### الدراسة المبدئية :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ ( Alpha Cronbachs ) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو 60%، حيث تم توزيع عينة إستطلاعية مكونة من (64) إستبانة للتأكد من صدق وسلامة الإستبانة . وكانت قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة للدراسة المبدئية كما في الجدول

جدول رقم (4/24) معامل ألفا كرنباخ للعينة لفقرات الإستبانة المبدئية (حجم العينة 64) :

قيمة الفا كرومباخ	عدد الفقرات	المحور		
0.632	6	قيادة الكلفة	استراتيجيات تسويق الخدمة	
0.716	6	التمييز		
0.629	6	التركيز		
0.777	18	بصورة عامة		
0.653	6	معرفة العاملين	المعرفة التسويقية	
0.792	6	معرفة الزبون		
0.881	6	معرفة المنافسين		
0.768	6	معرفة البيئة		
0.856	6	معرفة المجهزين		
0.821	6	معرفة الخدمة		
0.719	6	معرفة العمليات		
0.942	42	بصورة عامة		
0.832	6	المبيعات		الاداء التسويقي
0.728	6	الحصة السوقية		
0.846	6	الربحية		
0.891	18	بصورة عامة		

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

عدد الفقرات قبل التحليل هي نفس الفقرات بعد التحليل ، ومن بيانات الجدول يتبين أن جميع قيم معامل ألفا مرتفعة ومقبولة حيث كانت ادنى نسبة 0.629 وهي استراتيجية التركيز فيما كانت اعلى نسبة معرفة المنافسين وبلغت 0.881 وهي نسب مقبولة في البحث العلمي.

الخلاصة: في هذا الفصل من الدراسة تم تناول تصميم وفلسفة البحث ونوع البحث، كذلك منهج البحث ومجتمع وعينة الدراسة التي طبقت عليها بالإضافة الي مصادر جمع البيانات والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك أساليب التحليل الإحصائي التي إستخدمت في تحليل البيانات. أما الفصل الخامس من هذه الدراسة سيتم فيه عرض تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس  
تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

## الفصل الخامس

### تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

#### عرض وتحليل البيانات

##### تمهيد

يهدف هذا الفصل من الدراسة إلى أستعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل إستجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العملي الاستشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث تم استخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية.

وصف مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عينة من مؤسسات القطاع الخدمي والبالغ عددهم ( 5 ) قطاع وتم إختيارهم نسبة لأتفاق مع أهداف الدراسة
2. عينة الدراسة: تم إختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريق العينة غير الاحتمالية (الميسرة)

تقييم أداة الدراسة :

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من إختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي :

صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق او صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله، وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد أتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الأتي:

إختبار صدق محتوى المقياس :

بعد ان تم الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم ( 8 ) محكم في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق (2)

وقد طلب من المحكمين إبدأ آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم إسترجاعها من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم واجراء التعديلات التي إقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية، ومجتمع الدراسة، وقد أعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين واجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة الدراسة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تم تصميم الإستبانة في شكلها النهائية انظر الملحق رقم(1).

تنظيف البيانات Cleaning data:

### 1. البيانات المفقودة Missing data

من المشكلات التي تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال، هي فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث ، والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. ولغرض التأكد من ان البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل يتم استخدام اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية وأيضا مستوي المعنوية للتأكد من سلامة البيانات فاذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تاثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة (Chi-Square = 92.879) وقيمة (DF =256) وقيمة (Sig. = .745) وهنا جاءت قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05 مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

### 2. الاجابات المتماثلة : Unengaged response

يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ، اذ ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة ، ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان



هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه وعليه أي استبانة يقل انحرافها المعياري عن 5 يجب حذفها

### 3. معدل إستجابة العينة:

تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة عن طريق الإستبانة الموجهة لعينة من ( المدراء العاميين ، مدراء التنفيذ ، مدراء التسويق ، اخرى ) لخمسة من مؤسسات الخدمة في مدينة بغداد ، حيث تم توزيع عدد (212) استبانة ، تمكن الدارس من الحصول على ( 185 ) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة ولم تسترد عدد ( 27 ) استبانة بنسبة استرداد بلغت (87%) ومن ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما في الجدول التالي:

#### والجدول (5/25) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

الاستجابة	البيان	
212	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	1.
185	مجموع الاستبانات التي تم ارجاعها	2.
27	الاستبانات التي لم تسترد	3.
7	الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	4.
1	الاستبانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	5.
167	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	6.
%87	نسبة الاستجابة	7.
%79	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل	8.

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

ان مجتمع الدراسة قد حدد بحوالي 295 مستجيب وحسب معادلة ستيفن ثامبسون فان المجتمع المكون من 295 مستجيب تكون عينة الدراسة 167 مستجيب ، وهذا ما تم العمل به في هذه الدراسة .

#### الخصائص الأساسية لعينة الدراسة:

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المؤسسة والمبجوثيين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على خصائص

المؤسسات وصفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة .

#### التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية

البيانات التي تخص المؤسسة تتكون من خمسة ابعاد هي طبيعة عمل المؤسسة ، الملكية ، عدد العاملين ، عمر المؤسسة ، عدد المنافسين للمؤسسة .

فيما يتعلق بطبيعة عمل المؤسسة نجد ان نسبة 29% من العينة هي الفنادق وهي اكبر نسبة تليها المصارف بنسبة 20% ومن ثم التعليم والسياحة والسفر بنفس النسبة وهي 17% واخيرا شركات الصيرفة والتحويلات المالية بنسبة 16% وهي اقل نسبة ، اما فيما يتعلق بالملكية فان نسبة القطاع الخاص 83% وهي النسبة الاكبر والقطاع المختلط 17% أي بين القطاع العام والقطاع الخاص ، اما فيما يتعلق بعدد العاملين في المؤسسة فنجد ان نسبة 41% اقل من 50 عاملا وهي النسبة الاكبر تليها نسبة 31% من عدد العاملين في الشركة 200 فاكتر ونسبة 14% من عدد العاملين في الشركة من 150 الى اقل من 200 ونسبة 7% من المؤسسات عدد العاملين فيها من 50 الى اقل من 100 عاملا ونجد نفس النسبة وهي 7% من عدد العاملين في الشركة من 100 الى اقل من 150 عاملا ، اما بالنسبة لعمر الشركة في المجال فنجد نسبة 35% تمثل 20 سنة فاكتر هي الاكثر وتليها ونسبة 28% من 5 الي 10 سنة ومن ثم نسبة 14% اقل من 5 سنة ونسبة 12% من 10 الي 15 سنة ونسبة 10% من 15 الي 20 سنة ، اما فيما يتعلق بعدد المنافسين للشركة فنجد ان نسبة 42% 20 منافس فاكتر هي الاكثر وتليها نسبة 18% من 5 الى اقل من 10 منافسين ونسبة 17% اقل من 5 ونسبة 14% من 15 الى اقل من 20 منافسين ونسبة 10% من 10 الى اقل من 15 منافسين .

الجدول (5/26) تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسات

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
طبيعة عمل المؤسسة	فنادق	49
	سياحة وسفر	29
	مصارف	34
	تعليم	29
	صيرفة وتحويلات مالية	26
	خاصة	138
	مختلطة	29
عدد العاملين	اقل من 50 عاملا	68
	من 50 الى اقل من 100 عامل	11
	من 100 الى اقل من 150 عامل	12
	من 150 الى اقل من 200	24
	200 فاكتر	52
عمر المؤسسة	اقل من 5 سنة	24
	من 5 الي 10 سنة	47
	من 10 الي 15 سنة	20
	من 15 الي 20 سنة	17
	20 سنة فاكتر	59
عدد المنافسين المؤسسة	اقل من 5 منافسين	28
	من 5 الى اقل من 10 منافسين	30
	من 10 الى اقل من 15 منافسين	16
	من 15 الى اقل من 20 منافسين	23
	20 منافس فاكتر	70
مجموع	167	%100

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

اما البيانات الشخصية فقد احتوت عينة الدراسة على خمسة عناصر هي : النوع ، العمر ، الخبرة العملية ، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية

فيما يتعلق بالنوع نجد ان نسبة 71% من افراد العينة هم ذكور وهي النسبة الاكبر بينما نسبة الاناث هي 29% من حجم العينة ، اما فيما يتعلق بالعمر نجد ان نسبة 29% من افراد العينة اعمارهم اقل من 30 سنة وهي النسبة الاكبر في العينة وان نسبة 26% من افراد العينة اعمارهم من 30 الى اقل من 40 سنة ونسبة 26% من افراد العينة اعمارهم 50 سنة فأكثر ونسبة 19% من افراد العينة اعمارهم من 40 الى اقل من 50 سنة ، اما فيما يتعلق بالخبرة العملية نجد ان 48% من العينة اقل من 10 سنوات وان نسبة 30% اكثر من 20 سنة وان نسبة 22% من 10 الى 20 سنة ، اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد ان 64% من افراد العينة حملة البكالوريوس وهي النسبة الاكبر وان 19% دراسات عليا وان 17% من افراد العينة اخرى ، اما فيما يتعلق بالدرجة الوظيفية نجد ان 43% من افراد العينة اخرى وهي النسبة الاكبر وان 31% مدير تنفيذ وان 17% مدير تسويق وان 9% مدير عام

جدول رقم (5/27) يوضح البيانات الشخصية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
النوع	119	71%
	48	29%
العمر	48	29%
	44	26%
	31	19%
	44	26%
الخبرة العملية	80	48%
	37	22%
	50	30%
المؤهل العلمي	107	64%
	31	19%
	29	17%
	15	9%
الدرجة الوظيفية	51	31%
	29	17%
	72	43%
	167	100%

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

## جودة القياس

أكد(سيكاران، 2003) ان جودة القياس تعبر عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة. ولغرض التأكد من الصحة والصلاحية إستخدم الدارس التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة ، وأدناه تفصيل ذلك .

التحليل العاملي الإستكشافي:

بسبب عدم معرفة العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة يتم استخدام هذا التحليل ، وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، وتقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) وبواسطة التحليل العاملي تتم غريلة متغيرات الدراسة والتي تستند على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010)كشروط لقبول نتائجها وهي

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity)عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبند أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد الصحيح.

5-1-4 التحليل العاملي الاستكشافي لاستراتيجيات تسويق الخدمات:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح

الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 18 عبارة)

الجدول (5/28) التحليل العاملي الاستكشافي استراتيجيات تسويق الخدمات (حجم العينة 167)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.674
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square
		Df
		Sig.
	.751	تهتم ادارة المؤسسة بجعل الخدمات اوالمنتجات ذات الكلف المنخفضة اكثر فعالية
	.718	تولي المؤسسة اهتماما لتقليل مصاريف(الرواتب ، القرطاسية ، الايجارات)
	.718	تهتم المؤسسة بتخفيض الكلف مقارنة بالمنافسين
	.718	تسعى المؤسسة لاختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الأساسية
	.644	تركز ادارة المؤسسة على الاستجابة لكافة المتغيرات عند تقديم المنتجات اوالخدمات
	.855	تقدم المؤسسة خدمات متميزة عن المنافسين
	.777	تركز المؤسسة على اشباع حاجات الزبائن بشكل اكثر من المنافسين
	.721	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية
	.769	تعتمد المؤسسة على استهداف شريحة سوقية محدودة
	.822	تقدم المؤسسة خدمات متخصصة

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي يتضح ان استراتيجيات تسويق الخدمات يتم قياسها بثلاثة ابعاد هي (التركيز، التميز وقيادة الكلفة)، ومن خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير ، حيث احتوت استراتيجية قيادة الكلفة علي (اربع عبارات) ، واشتملت استراتيجية التمييز علي (اربع عبارات) ، فيما احتوت استراتيجية التركيز علي (عبارتين). وتم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0,5

التحليل العاملي الإستكشافي للمعرفة التسويقية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 42 عبارة).

الجدول (5/29) التحليل العاملي الإستكشافي المعرفة التسويقية (حجم العينة 167)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.						.804
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square				1135.478
		Df				190
		Sig.				.000
				.574	تعمل المؤسسة على خلق الدافع لدى العاملين للالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفزه على تحسين مستويات الأداء	
				.747	تعتبر مهارات استخدام الحاسوب من العوامل الرئيسية للمكافآت والترقيات	
				.788	لدى العاملين داخل المؤسسة معرفة عن اهداف المؤسسة	
	.725				تتوفر لدى المؤسسة معرفة حول خصائص الخدمات التي يطلبها الزبون	
	.686				تخصص المؤسسة دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخلاص المعارف من الزبائن	
	.706				تتوفر للمؤسسة معرفة حول استعمال الخدمة	
	.717				تتوفر للمؤسسة معرفة حول نوعية الخدمة المقدمة	
			.512		لدى المؤسسة معرفة بما يقدمه المنافسون من خدمات	
			.903		تتابع المؤسسة ضعف وقوة المنافسين	
			.803		لدى المؤسسة معرفة بما يمتلك المنافسون من معرفة حول السوق	

				.891	تمتلك المؤسسة معرفة عن العوامل الاقتصادية
				.830	تمتلك المؤسسة معرفة عن خدمات المؤسسة من حيث حجم الطلب
.804					تتوفر للمؤسسة معرفة حول سلوكيات المجهزين
.825					تتوفر للمؤسسة معرفة عن دراية المجهزين بخدمات المؤسسة
.799					تتوفر للمؤسسة معرفة عن دراية المجهزين ببقية المجهزين
.665					تعتمد ادارة المؤسسة على اسلوب المنافسة في اختيار المجهز
		.742			هناك زيادة مستمرة في انتاجية المؤسسة ناتجة عن تحسين اداء العاملين ومن ثم اداء المؤسسة ككل
		.861			هناك زيادة مستمرة في معدلات تقديم الخدمات للزبائن
		.605			يتم اجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الادارات الروتينية لتوفير الوقت والجهد
		.740			هناك تحسين مستمر في جودة الخدمة

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي يتضح ان المعرفة التسويقية يتم قياسها عن طريق ستة ابعاد هي (معرفة المجهزين، معرفة الزبون ، معرفة العمليات ، معرفة المنافسين ، معرفة البيئة و معرفة العاملين) حيث تم استبعاد بعد معرفة الخدمة ، من خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير ، حيث احتوت معرفة المجهزين على (اربع عبارات) بينما اشتملت معرفة الزبون على (اربع عبارات) فيما احتوت معرفة العمليات على (اربع عبارات) وأيضا احتوت معرفة المنافسين على (ثلاثة عبارات) بينما احتوت معرفة البيئة على (عبارتين) وأخيرا احتوت معرفة العاملين على (ثلاثة عبارات). كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.



التحليل العاملي الإستكشافي للاداء التسويقي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 18 عبارة).

الجدول(5/30) التحليل العاملي الإستكشافي الاداء التسويقي(حجم العينة167)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	495.179
	Df	45
	Sig.	.000
.758		مبيعات المؤسسة في تزايد مستمر كل سنة
.843		تحقق المؤسسة مبيعات عالية من خلال تطوير الخدمات الحالية
.878		هناك زيادة في الطلب على خدمات المؤسسة في المدة الأخيرة
	.801	تتظر ادارة المؤسسة الى الحصة السوقية كقوة تأثير في العمل المؤسسي
	.678	تعمل المؤسسة على احداث التغييرات اللازمة للمحافظة على حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها
	.855	تعني الحصة السوقية العالية جودة عالية للخدمات التي تلبى حاجات الزبائن
	.503	تهتم المؤسسة بزيادة حصتها السوقية كونها اداة للتميز بين المؤسسات الرباحة
	.702	ترتفع ربحية المؤسسة عن طريق جذب الزبائن المرتقبين
	.859	تسعى المؤسسة الى تعظيم أرباحها
	.828	يرتبط امكانية تحقيق الربح بمحددات التنافس والرقابة الحكومية

المصدر : اعداد الباحث،2019م

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي يتضح ان الاداء التسويقي يتم قياسه بثلاث ابعاد، هي (المبيعات، الربحية والحصة السوقية)، ومن خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير ، حيث احتوت المبيعات على (ثلاث عبارات) بينما اشتملت الربحية على (ثلاث عبارات) فيما احتوت الحصة السوقية على (اربع عبارات) . كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.

### التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure .

والتحليل ينتج العديد من المؤشرات والتي من خلالها يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه وتعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل و عماد عبدالجليل، 2010)

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

### 1- النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية The relative chi-square DF :

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض للبيانات العينة

### 2- مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج ، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام

بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996).

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0,05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين 0,05 و 0,08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0,08 فيتم رفض النموذج (James Lattin and Others , 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

Others , 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

Moustaki 2002)

4- مؤشر المطابقة لمعياري (Normed Fit Index (NFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index (IFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

7- مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair (Jr. and Others 1995)

8- مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية ((Root Mean Square Residual (SRMR)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا قلت قيمته عن 0,08 دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين 0,1 و 0,08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0,1 فيتم رفض النموذج

عند الحكم على جودة نموذج او نماذج اخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده ، والجدول(4/24)

يوضح المقاييس التي ستعتمد عليها الدراسة لتحديد جودة النموذج وصلاحيتها للقياس.

الجدول (5/31)مقاييس او معايير صلاحية جودة التحليل العملي التوكيدي

\* معايير جودة النموذج Criteria Cutoff \*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<001	<0.05	>0.05

المصدر : اعداد الباحث،2019م

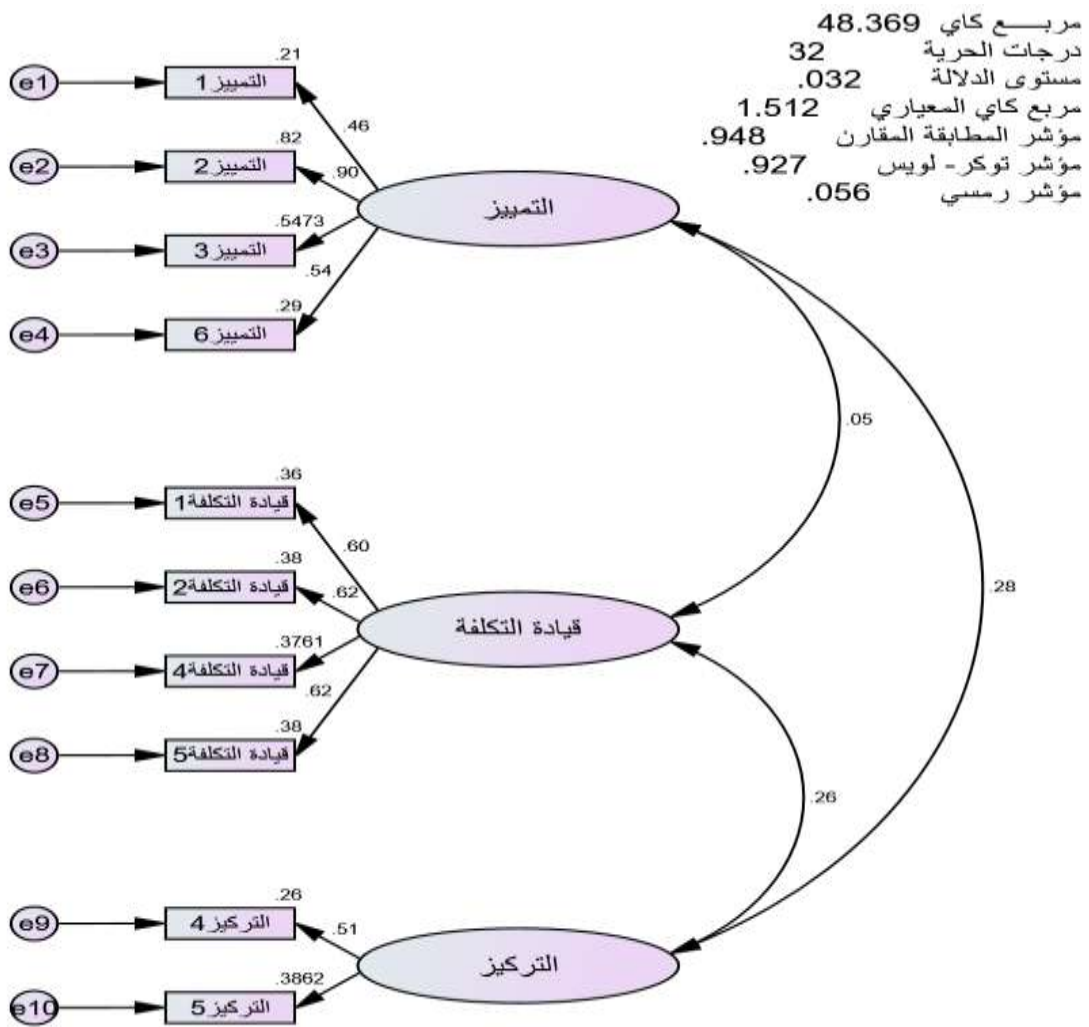
الجدول(5/31)يوضح المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه علي ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة اذ بلغت قيمة مربع كاي (  $> 1$  ) تكون المعايير ممتاز ويتم قبول النموذج ، واذا كانت (  $> 3$  ) فايضا تكون مقبولة وان كانت (  $> 5$  ) فتحدث مشكلة في النموذج ويتم رفضه وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى ( 0,05 ) ، اما مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية ( SRMR ) ا اذا قلت قيمته عن 0,08 دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات وذا كانت القيمة محصورة بين 0,1 و 0,08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0,1 فيتم رفض النموذج ، اما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ( RMSEA ) ا اذا ساوت قيمته 0,05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات وذا كانت القيمة محصورة بين 0,05 و 0,08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0,08 فيتم رفض النموذج، واما مؤشر جودة المطابقة ( GFI ) و مؤشر

المطابقة المقارن ( CFI ) لابد ان يكون اكبر من 0,90 فاذا كانت اغلب قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا يدلل علي جودة النموذج و قبوله.

### التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجيات تسويق الخدمات:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج ، ويستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (5/23) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (5/32) مؤشرات جودة المطابقة لاستراتيجيات تسويق الخدمات

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	48.369	--	--
DF	32	--	--
CMIN/DF	1.512	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.948	>0.95	Acceptable
SRMR	0.065	<0.08	Excellent
RMSEA	0.056	<0.06	Excellent
PClose	0.359	>0.05	Excellent

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

من الجدول اعلاه نجد ان المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة اذ بلغت قيمة مربع كاي (1.512) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR (0.065) وهي نسبة اقل من 0.08. وبلغت قيمة جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA (0.056) وهي نسبة اقل من (0.06) وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 .

قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال ، أي ان من خلال بيانات الجدول اعلاه

يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لاستراتيجيات تسويق الخدمات تحقق شروط المطابقة التي حددها (G. jikish,2016)

#### تحليل الاعتمادية والصلاحية لاستراتيجيات تسويق الخدمات:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العملي التوكيدي .

جدول رقم (5/33) تحليل الاعتمادية والصلاحية استراتيجيات تسويق الخدمات

التركيز	قيادة التكلفة	التمييز	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		0.682	0.863	0.079	0.465	0.765	التمييز
	0.612	0.047	0.705	0.065	0.374	0.705	قيادة التكلفة
0.566	0.256	0.282†	0.491	0.079	0.321	0.484	التركيز

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) اذ أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. باستثناء بعد (التركيز) حيث تقل عن 0.5 وعليه يتم حذفه من التحليل نهائيا. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة ابعاد استراتيجية تسويق الخدمات تقل عن الحد المقبول 0.5.

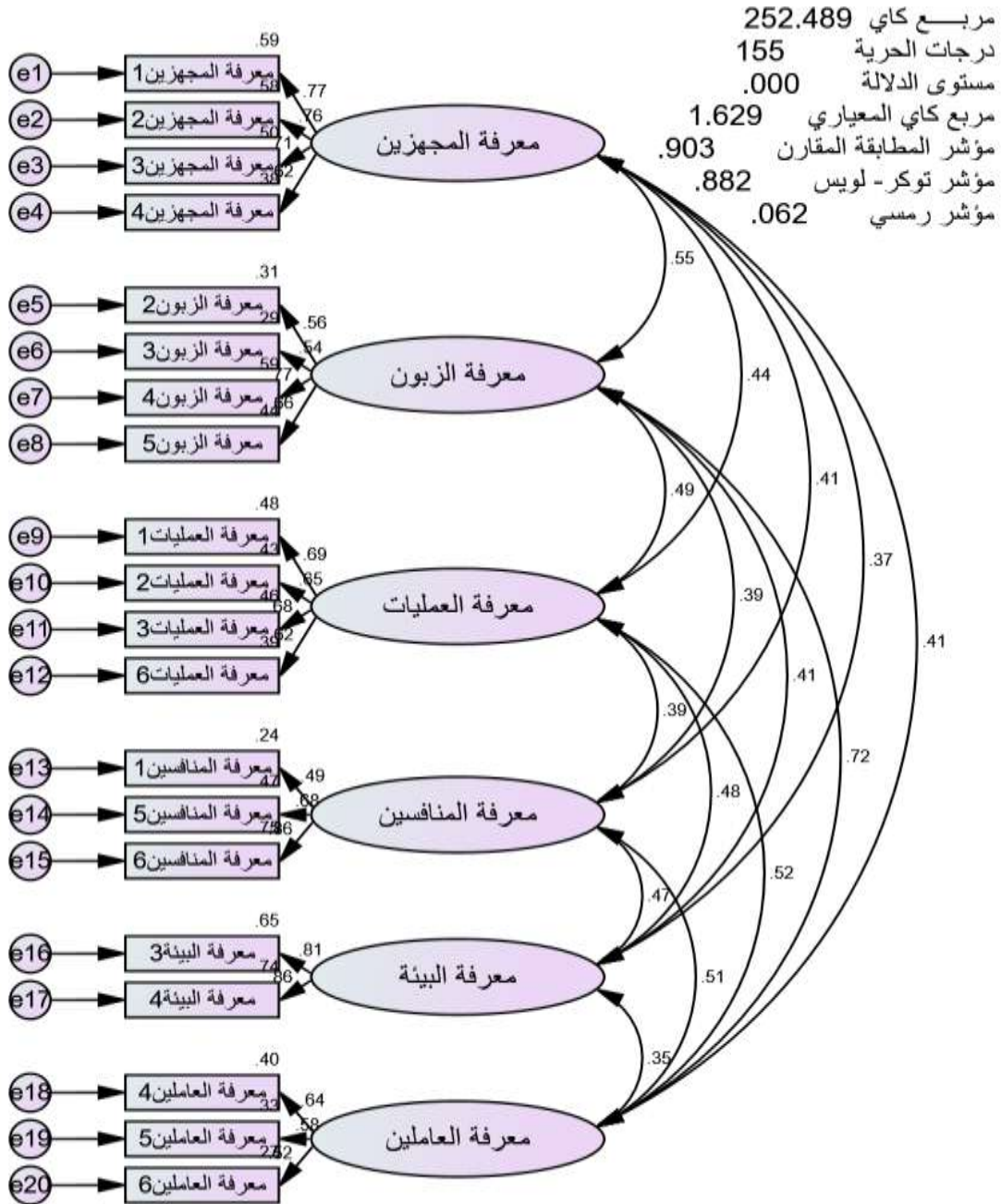
كما يستنتج من ذات الجدول اعلاه أن التمييز كان الاكثر اهتماما من قبل المستجيبين حيث حقق اكبر قيمة (0.765) مقارنة بمحور قيادة التكلفة (0.705) من حيث الموثوقية المركبة والمؤشرات المرتبطة بها لقياس الاتساق الداخلي ، حيث ياتي في المرتبة الاولى من حيث الاهمية للعينة الدراسة.

#### 5-1-11 التحليل العملي التوكيدي للمعرفة التسويقية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات

والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (5/24) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



المصدر : اعداد الباحث، 2019م



## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول رقم (5/34) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	252.489	--	--
DF	155	--	--
CMIN/DF	1.629	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.903	>0.95	Acceptable
SRMR	0.068	<0.08	Excellent
RMSEA	0.062	<0.06	Acceptable
PClose	0.084	>0.05	Excellent

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

من الجدول اعلاه نجد ان المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة اذ بلغت قيمة مربع كاي (1.659) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR (0.068) وهي نسبة اقل من 0.08، وبلغت قيمة جذر متوسط مربع الخطا التقريبي RMSEA (0.052) وهي نسبة مقبولة لانها محصورة بين (0.05) و (0.08) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وهي قيمة مقبولة وقيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال ، أي ان من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لاستراتيجيات تسويق الخدمات تحقق شروط المطابقة التي حددها (G. jikish,2016)

## تحليل الاعتمادية والصلاحية للمعرفة التسويقية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العملي التوكيدي .

الجدول رقم (5/35) تحليل الاعتمادية والصلاحية للمعرفة التسويقية

معرفة العاملين	معرفة البيئة	معرفة المنافسين	معرفة العمليات	معرفة الزبون	معرفة المجهزين	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
					0.716	0.816	0.304	0.513	0.807	معرفة المجهزين
				0.636	0.551***	0.753	0.512	0.405	0.727	معرفة الزبون
			0.663	0.488***	0.437***	0.759	0.269	0.439	0.758	معرفة العمليات
		0.695	0.385**	0.395**	0.415***	0.805	0.26	0.483	0.728	معرفة المنافسين
	0.835	0.473***	0.478***	0.411***	0.367***	0.826	0.228	0.697	0.821	معرفة البيئة
0.58	0.348**	0.510***	0.519***	0.716***	0.413***	0.608	0.512	0.336	0.601	معرفة العاملين

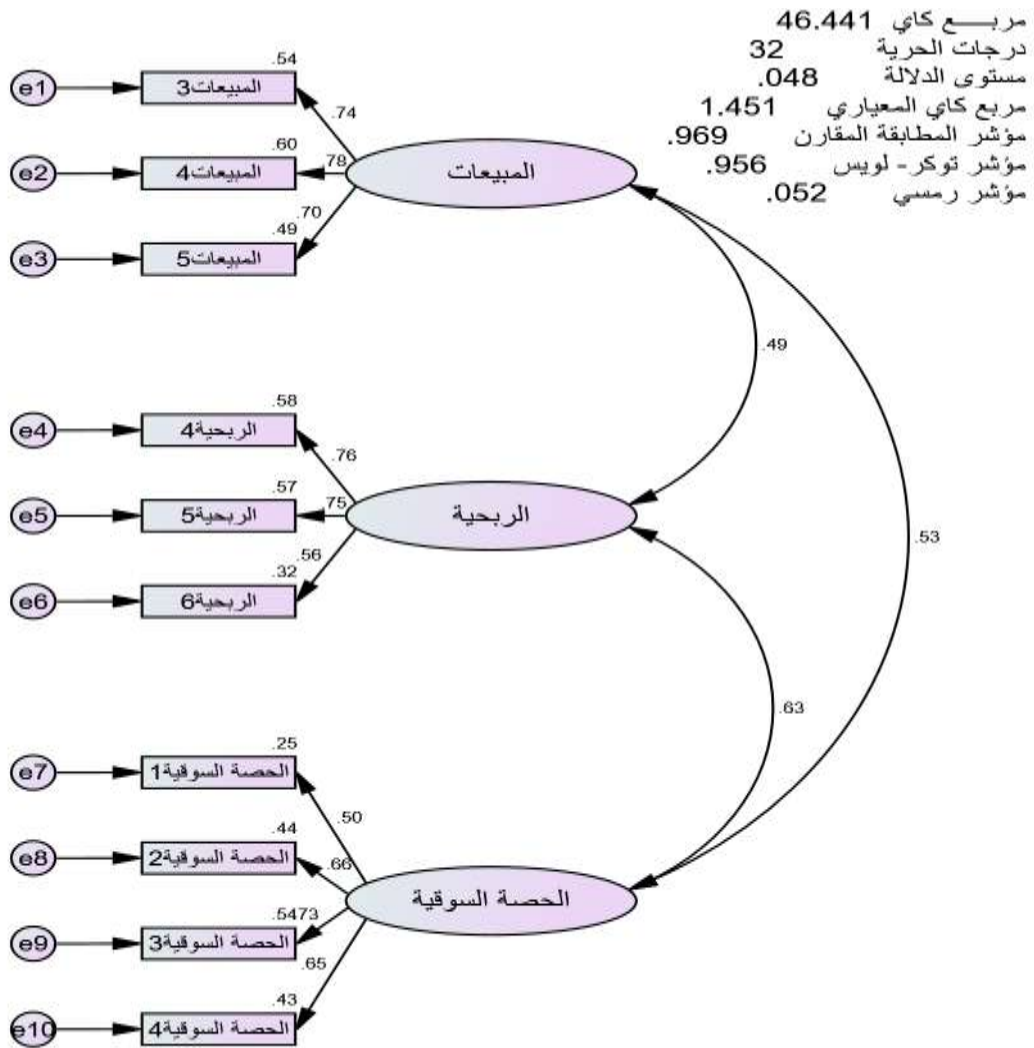
المصدر : اعداد الباحث، 2019م

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده ( Hair et 2010) وهي أن قيمة ألفا كرونباخ تكون اكبر من 0.70. باستثناء بعد (معرفة العاملين) في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر (الزبون، العمليات، المنافسين، العاملين) نقل عن الحد المقبول 0.5. كما يستنتج من ذات الجدول اعلاه أن معرفة البيئة كان الاكثر اهتماما من قبل المستجيبين حيث حقق اكبر قيمة (0.821) مقارنة بباقي المحاور ويليه معرفة المجهزين (0.807) ومن ثم معرفة العمليات (0.758) ومن ثم معرفة المنافسين (0.728) ومن ثم معرفة الزبون (0.727) واخيرا معرفة العاملين (0.601) من حيث الموثوقية المركبة والمؤشرات المرتبطة بها لقياس الاتساق الداخلي ، حيث يتم التدرج من حيث الالهمية للعينة الدراسة.

## التحليل العاملي التوكيدي للأداء التسويقي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (5/25) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (5/36) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	46.441	--	--
DF	32	--	--
CMIN/DF	1.451	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.969	>0.95	Excellent
SRMR	0.054	<0.08	Excellent
RMSEA	0.052	<0.06	Excellent
PClose	0.425	>0.05	Excellent

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

من الجدول اعلاه نجد ان المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة اذ بلغت قيمة النسبة بين مربع كاي ودرجة الحرية CMIN/DF (1.451) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05) ، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR (0.054) وهي نسبة اقل من 0.08. ، وبلغت قيمة جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA (0.052) وهي نسبة اقل من (0.06) ، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.95 وقيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة لتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، أي ان من

خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لاستراتيجيات تسويق الخدمات تحقق شروط المطابقة التي حددها (G. jikish,2016)

### تحليل الاعتمادية والصلاحية للاداء التسويقي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

جدول رقم (5/37) تحليل الاعتمادية والصلاحية للاداء التسويقي:

حصة السوقية	الربحية	المبيعات	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		0.739	0.786	0.284	0.546	0.783	المبيعات
	0.698	0.491***	0.758	0.401	0.487	0.737	الربحية
0.643	0.633***	0.533***	0.751	0.401	0.413	0.734	الحصة السوقية

المصدر : اعداد الباحث،2019م

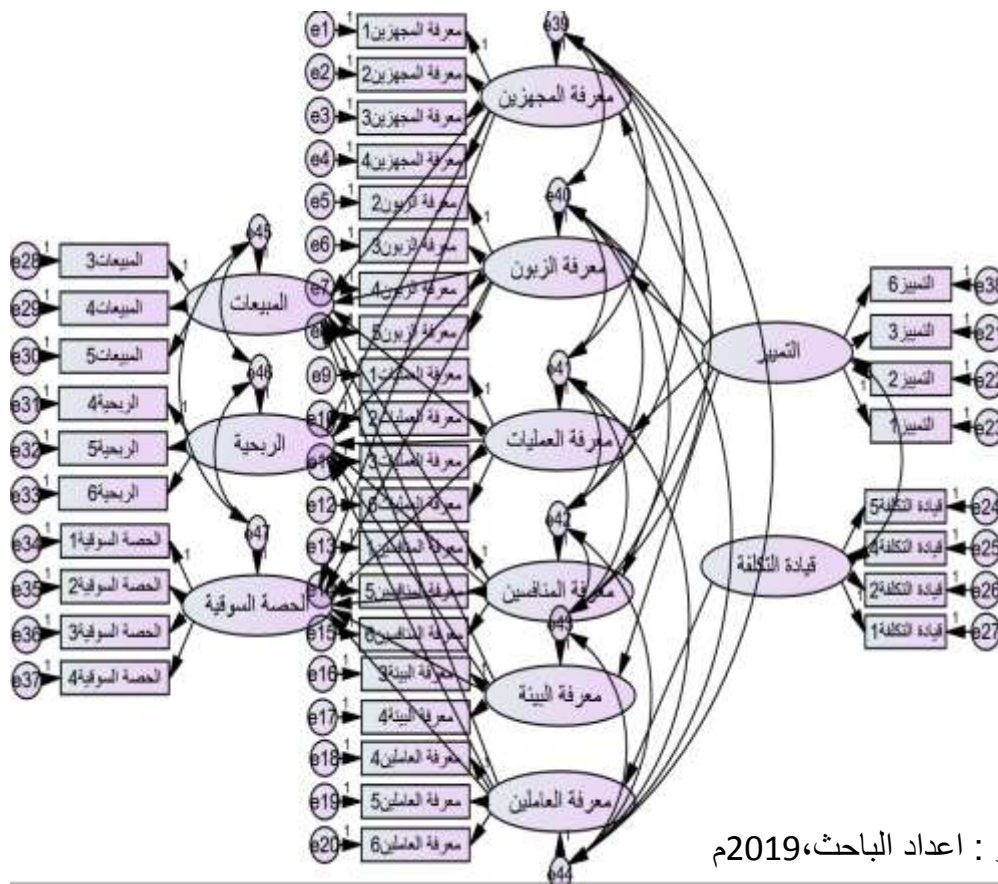
من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للربحية والحصة السوقية تقل عن الحد المقبول 0.5.

كما يستنتج من ذات الجدول اعلاه أن المبيعات كانت الاكثر اهتماما من قبل المستجيبين حيث حققت اكبر قيمة (0.783) مقارنة بباقي المحاور ، حيث يأتي من بعده محور الربحية (0.737) ومن ثم الحصة السوقية (0.734) من حيث الموثوقية المركبة والمؤشرات المرتبطة بها لقياس الاتساق الداخلي ، حيث يأتي في المرتبة الاولى من حيث الاهمية للعينة الدراسة.

نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملّي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل إذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع أما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرونباخ للإتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فإنه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

شكل رقم (5/26) نموذج الدراسة المعدل:



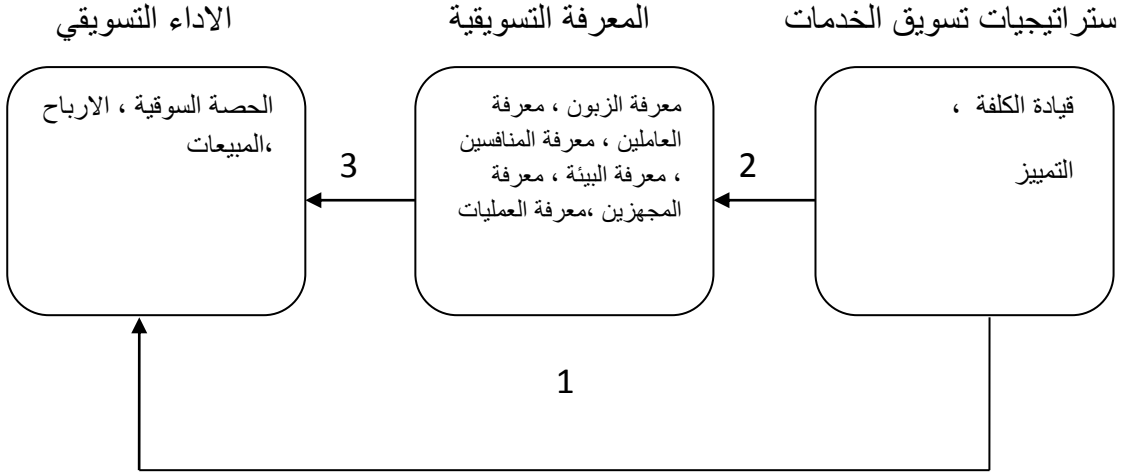
المصدر : اعداد الباحث، 2019م

نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والاعتمادية لمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على النتائج التي أسفر عنها بعض التعديلات ، فما يخص المتغير المستقل فقد تم استبعاد بعد التركيز حيث قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة و بقيت باقي محاور المتغير المستقل وذلك بعد حذف عبارتين لبعده قيادة الكلفة من اصل ستة عبارات وكذلك حذف عبارتين لبعده التمييز من اصل ستة عبارات ، واما ما يخص المتغير التابع فقد بقيت جميع الابعاد الثلاثة على حالها بعد حذف ثلاثة عبارات من عبارات الاستبيان من اصل ستة لبعده الربحية و حذف عبارتين من عبارات الاستبيان من اصل ستة لبعده الحصة السوقية ، واما ما يخص المتغير الوسيط فقد تم استبعاد بعد معرفة الخدمة حيث قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة و بقيت باقي ابعاد المتغير الوسيط على حالها بعد حذف عبارتين من عبارات الاستبيان من اصل ستة لبعده معرفة المجهزين وحذف عبارتين من عبارات الاستبيان من اصل ستة لبعده معرفة الزبون وحذف عبارتين من عبارات الاستبيان من اصل ستة لبعده معرفة العمليات وحذف ثلاث عبارات من عبارات الاستبيان من اصل ستة لبعده معرفة المنافسين وحذف اربع عبارات من عبارات الاستبيان من اصل ستة لبعده معرفة البيئة وحذف ثلاث عبارات من عبارات الاستبيان من اصل ستة لبعده معرفة العاملين ، مما حدا الي تعديل النموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة كما في الشكل ادناه.

شكل رقم (5/27)  
نموذج الدراسة ( المعدل )

4



المصدر : اعداد الباحث، 2019م



جدول رقم (5/38) الفروض المعدلة

الفروض
الفرضية الاولى :يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على المبيعات
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الربحية
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على المبيعات
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الربحية
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الحصة السوقية
الفرضية الثانية : يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على المعرفة التسويقية
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على معرفة المجهزين
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على معرفة الزبون
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على معرفة العمليات
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على معرفة المنافسين
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على معرفة البيئة
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على معرفة العاملين
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على معرفة المجهزين
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على معرفة الزبون
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على معرفة العمليات
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على معرفة المنافسين
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على معرفة البيئة
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على معرفة العاملين

الفرضية الثالثة : يوجد تأثير للمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي
يوجد تأثير لمعرفة المجهزين على المبيعات
يوجد تأثير لمعرفة الزبون على المبيعات
يوجد تأثير لمعرفة العمليات على المبيعات
يوجد تأثير لمعرفة المنافسين على المبيعات
يوجد تأثير لمعرفة البيئة على المبيعات
يوجد تأثير لمعرفة العاملين على المبيعات
يوجد تأثير لمعرفة المجهزين على الربحية
يوجد تأثير لمعرفة الزبون على الربحية
يوجد تأثير لمعرفة العمليات على الربحية
يوجد تأثير لمعرفة المنافسين على الربحية
يوجد تأثير لمعرفة البيئة على الربحية
يوجد تأثير لمعرفة العاملين على الربحية
يوجد تأثير لمعرفة المجهزين على الحصة السوقية
يوجد تأثير لمعرفة الزبون على الحصة السوقية
يوجد تأثير لمعرفة العمليات على الحصة السوقية
يوجد تأثير لمعرفة المنافسين على الحصة السوقية
يوجد تأثير لمعرفة البيئة على الحصة السوقية
يوجد تأثير لمعرفة العاملين على الحصة السوقية
الفرضية الرابعة : يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي عبر متغير المعرفة التسويقية
يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي عبر معرفة المجهزين
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على المبيعات عبر معرفة المجهزين

يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الربحية عبر معرفة المجهزين
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية عبر معرفة المجهزين
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة المجهزين
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة المجهزين
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة المجهزين
يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي عبر معرفة الزبون
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على المبيعات عبر معرفة الزبون
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الربحية عبر معرفة الزبون
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية عبر معرفة الزبون
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة الزبون
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة الزبون
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة الزبون
يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي عبر معرفة العمليات
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على المبيعات عبر معرفة العمليات
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الربحية عبر معرفة العمليات
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية عبر معرفة العمليات
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة العمليات
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة العمليات
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة العمليات
يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي عبر معرفة المنافسين
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على المبيعات عبر معرفة المنافسين
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الربحية عبر معرفة المنافسين
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية عبر معرفة المنافسين

يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة المنافسين
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة المنافسين
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة المنافسين
يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي عبر معرفة البيئة
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على المبيعات عبر معرفة البيئة
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الربحية عبر معرفة البيئة
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية عبر معرفة البيئة
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة البيئة
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة البيئة
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة البيئة
يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي عبر معرفة العاملين
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على المبيعات عبر معرفة العاملين
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الربحية عبر معرفة العاملين
يوجد تأثير لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية عبر معرفة العاملين
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة العاملين
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة العاملين
يوجد تأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة العاملين

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة:

الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط

الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم . وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5/39) الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الابعاد
1	3.74	1.175	استراتيجية قيادة الكلفة
2	3.50	1.190	استراتيجية التمييز
3	4.02	.956	معرفة المجهزين
5	3.73	1.053	معرفة الزبون
6	3.60	1.133	معرفة العمليات
4	3.84	.921	معرفة المنافسين
1	4.13	.748	معرفة البيئة
2	4.11	.860	معرفة العاملين
2	4.15	.821	المبيعات
3	3.77	.938	الربحية
1	4.30	.717	الحصة السوقية

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح بتتحقق الموافقة على الفقرات وذلك لان الوسط الحسابي لاستراتيجية تسويق الخدمات (3.74) والوسط الحسابي لاستراتيجية التمييز 3.50 اكبر من الوسط الفرضي (3) وان استراتيجية القيادة في التكلفة هي الاهم لانها الاكبر

واما المعرفة التسويقية فمن خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح بتتحقق الموافقة على الفقرات وذلك لان الوسط الحسابي لجميع ابعاد المعرفة التسويقية اكبر من الوسط الفرضي ، وان بعد معرفة البيئة هي اعلى ابعاد المعرفة التسويقية حيث انها حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ(4.13) لذلك جاءت في المرتبة

الاولى وجاء من بعدها معرفة العاملين ومن بعدها معرفة المجهزين ومن ثم معرفة المنافسين ومعرفة الزبون وخيرا معرفة العمليات

وايضا من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح بتتحقق الموافقة على الفقرات وذلك لان الوسط الحسابي لجميع ابعاد الاداء التسويقي اكبر من الوسط الفرضي ، وتعد الحصة السوقية هي اهم ابعاد الأداء التسويقي لأنها تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب(4.30) لذلك جاءت في المرتبة الاولى متقدمة على كل من المبيعات التي جاءت بالمرتبة الثانية والربحية بالمرتبة الثالثة

### تحليل الارتباط (Person Correlation):

لغرض التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والوسيط، يتم استخدام تحليل الارتباط ، فالارتباطات القوية بين المتغيرين هي الارتباطات القريبة من الواحد الصحيح ، وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70 ) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (5/40) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

	Estimate
معرفة_الزبون <--> معرفة_المجهزين	.551
معرفة_العمليات <--> معرفة_المجهزين	.436
معرفة_المنافسين <--> معرفة_المجهزين	.415
معرفة_البيئة <--> معرفة_المجهزين	.365
معرفة_العاملين <--> معرفة_المجهزين	.413
معرفة_العمليات <--> معرفة_الزبون	.488
معرفة_المنافسين <--> معرفة_الزبون	.391
معرفة_البيئة <--> معرفة_الزبون	.416
معرفة_العاملين <--> معرفة_الزبون	.719
معرفة_المنافسين <--> معرفة_العمليات	.383

		Estimate
معرفة_العمليات <-->	معرفة_البيئة	.479
معرفة_العمليات <-->	معرفة_العاملين	.524
معرفة_المنافسين <-->	معرفة_البيئة	.477
معرفة_المنافسين <-->	معرفة_العاملين	.510
معرفة_البيئة <-->	معرفة_العاملين	.346
المبيعات <-->	الربحية	.494
المبيعات <-->	الحصة_السوقية	.526
الربحية <-->	الحصة_السوقية	.628
التمييز <-->	قيادة_الكلفة	.048
معرفة_المجهزين <-->	المبيعات	.310
معرفة_المجهزين <-->	الربحية	.439
معرفة_المجهزين <-->	الحصة_السوقية	.439
معرفة_المجهزين <-->	التمييز	.439
معرفة_المجهزين <-->	قيادة_الكلفة	.092
معرفة_الزبون <-->	المبيعات	.340
معرفة_الزبون <-->	الربحية	.440
معرفة_الزبون <-->	الحصة_السوقية	.556
معرفة_الزبون <-->	التمييز	.386
معرفة_الزبون <-->	قيادة_الكلفة	.177
معرفة_العمليات <-->	المبيعات	.617
معرفة_العمليات <-->	الربحية	.445
معرفة_العمليات <-->	الحصة_السوقية	.689
معرفة_العمليات <-->	التمييز	.489

		Estimate
قيادة_الكلفة	<--> معرفة_العمليات	.209
المبيعات	<--> معرفة_المنافسين	.257
الربحية	<--> معرفة_المنافسين	.293
الحصة_السوقية	<--> معرفة_المنافسين	.319
التمييز	<--> معرفة_المنافسين	.431
قيادة_الكلفة	<--> معرفة_المنافسين	.336
المبيعات	<--> معرفة_البيئة	.213
الربحية	<--> معرفة_البيئة	.453
الحصة_السوقية	<--> معرفة_البيئة	.475
التمييز	<--> معرفة_البيئة	.405
قيادة_الكلفة	<--> معرفة_البيئة	.108
المبيعات	<--> معرفة_العاملين	.392
الربحية	<--> معرفة_العاملين	.386
الحصة_السوقية	<--> معرفة_العاملين	.659
التمييز	<--> معرفة_العاملين	.546
قيادة_الكلفة	<--> معرفة_العاملين	.170
التمييز	<--> المبيعات	.339
قيادة_الكلفة	<--> المبيعات	.065
التمييز	<--> الربحية	.372
قيادة_الكلفة	<--> الربحية	.041
التمييز	<--> الحصة_السوقية	.519
قيادة_الكلفة	<--> الحصة_السوقية	.042

المصدر : اعداد الباحث، 2019م



يتضح من الجدول اعلاه ان كل العلاقات بين المتغيرات ذات ارتباط موجب ، وان اعلى قيمة ارتباط هي لبعدي من ابعاد المتغير الوسيط الستة وهو الارتباط بين معرفة العاملين ومعرفة الزبون حيث بلغت (0.719) وهي تعتبر قيمة قوية لأنها تزيد عن 0.7 أي ارتباط قوي موجب بين هذين البعدين ، الا ان هذه القيمة تقل عن (0.8) لكي لا تحدث ارتباط خطي مزدوج، في حين ان اقل قيمة ارتباط كانت بين قيادة الكلفة والربحية حيث بلغت (0.041) وهي تعتبر قيمة ضعيفة لأنها تقل عن 0.3.

بالنسبة للمتغير المستقل وهو استراتيجية تسويق الخدمات فان العلاقة بين بعديه ( استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التمييز ) موجبة ومدعومة إحصائيا وذات ارتباط ضعيف بلغت درجته (0.048) وبالنسبة للمتغير الوسيط وهو المعرفة التسويقية فان جميع ابعاد المتغير موجبة ومدعومة إحصائيا وذات ارتباط متوسط بلغت درجته (0.460)

وبالنسبة للمتغير التابع وهو الاداء التسويقي فان جميع ابعاد المتغير موجبة ومدعومة إحصائيا وذات ارتباط متوسط بلغت درجته (0.547)

الارتباط بين بعدي المتغير المستقل ( استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التمييز ) وأبعاد المتغير التابع ( المبيعات ، الحصة السوقية والربحية ) موجبا ومدعوم احصائيا وذلك وفق قيم الارتباط التالية 0.339 و 0.065 و 0.372 و 0.041 و 0.519 و 0.042

والارتباط بين بعدي المتغير المستقل ( استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التمييز ) وأبعاد المتغير الوسيط ( معرفة العاملين ، معرفة المجهزين ، معرفة البيئة ، معرفة المنافسين ، معرفة الزبون ومعرفة العمليات ) موجبا ومدعوم احصائيا وذلك وفق قيم الارتباط التالية 0.439 و 0.092 و 0.386 و 0.177 و 0.489 و 0.209 و 0.431 و 0.336 و 0.405 و 0.108

والارتباط بين ابعاد الوسيط ( معرفة العاملين ، معرفة المجهزين ، معرفة البيئة ، معرفة المنافسين ، معرفة الزبون ومعرفة العمليات ) وأبعاد المتغير التابع ( المبيعات ، الحصة السوقية والربحية ) موجبا ومدعوم احصائيا وذلك وفق قيم الارتباط التالية

0.310 و 0.439 و 0.439 و 0.617 و 0.445 و 0.689 و 0.257 و 0.293 و 0.319 و 0.340 و 0.440 و 0.556 و 0.213 و 0.453 و 0.475 و 0.392 و 0.386 و 0.659

## إختبار الفرضيات

### نمذجة المعادلة البنائية [SEM]

أسلوب نمذجة المعادلة البنائية هو الأسلوب الذي أعتمده الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبصورة أوضح تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

### تحليل المسار

يعد تحليل المسار أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، وهذه النمذجة تعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعد امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فإنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات. ويفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات. وإن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر. ويمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة . وتسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي

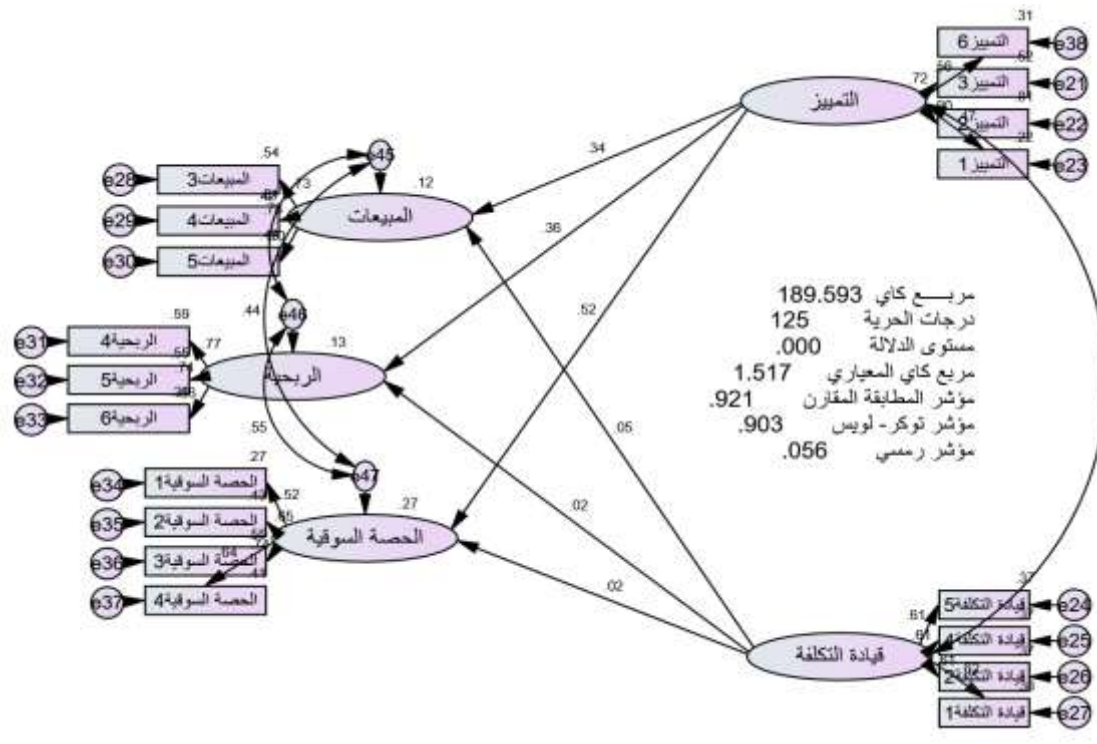
تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .كما ويعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات. واخيرا فان معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

### اختبار فرضيات الدراسة

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة ( 0.05 ) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 ) والعكس صحيح

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي

الشكل رقم (5/28)العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي



المصدر : اعداد الباحث،2019م

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (5/41) مؤشرات جودة النموذج لاستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	189.593	--	--
DF	125	--	--
CMIN/DF	1.517	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.921	>0.95	Acceptable
SRMR	0.068	<0.08	Excellent
RMSEA	0.056	<0.06	Excellent
PClose	0.263	>0.05	Excellent

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

إعتمد الدارس على نمذجة المعادلة البنائية لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (5/42) قيم تحليل المسار من استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

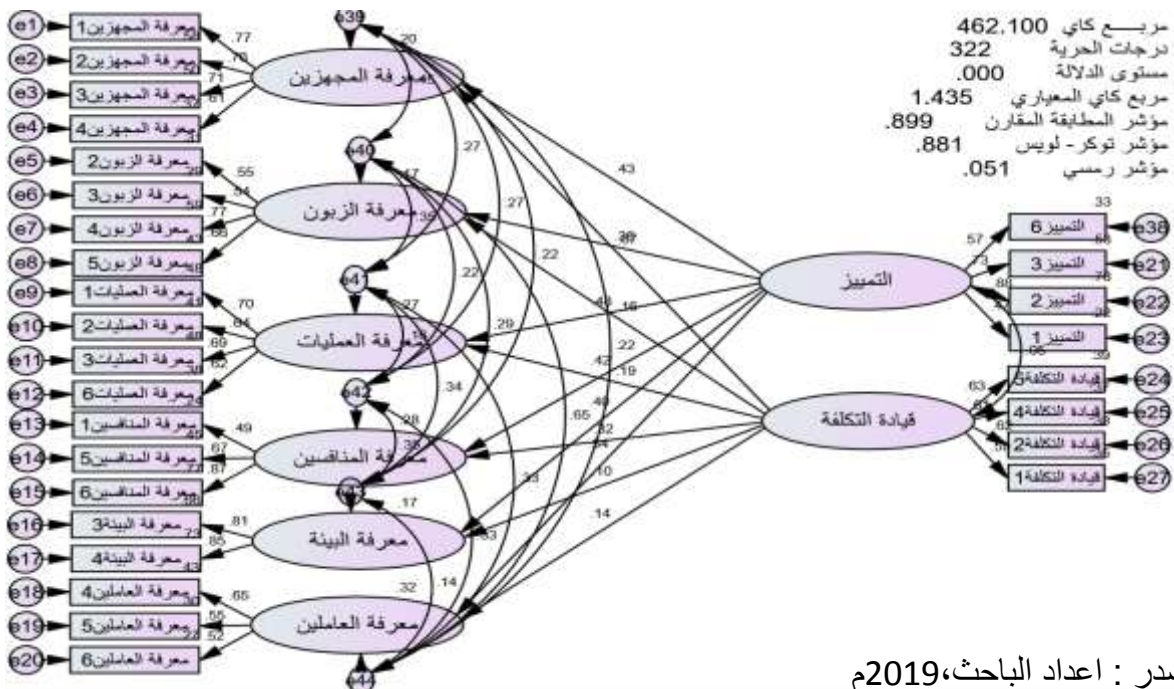
مستوي الدعم	P	C.R.	S.E.	Estimate		
قبول الفرضية	.002	3.123	.196	.611	التمييز	<--- المبيعات
قبول الفرضية	.001	3.278	.201	.658	التمييز	<--- الربحية
قبول الفرضية	***	3.726	.172	.641	التمييز	<--- لحصّة_السوقية
عدم قبول الفرضية	.860	.177	.059	.010	قيادة_الكلفة	<--- لحصّة_السوقية
عدم قبول الفرضية	.843	.199	.090	.018	قيادة_الكلفة	<--- الربحية
عدم قبول الفرضية	.620	.495	.089	.044	قيادة_الكلفة	<--- المبيعات

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

تشير بيانات الجدول أعلاه على قبول ثلاثة فروض هي (استراتيجية التمييز تؤثر على كل من المبيعات والربحية والحصّة السوقية) لان قيمة مستوي الدلالة اقل من 0.05. في حين تؤكد رفض ثلاث فروض أيضا (استراتيجية قيادة الكلفة لا تؤثر على كل من المبيعات والربحية والحصّة السوقية) لان قيمة مستوي الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على المعرفة التسويقية

الشكل رقم (5/29) العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (5/43) مؤشرات جودة النموذج لاستراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	462.100	--	--
DF	322	--	--
CMIN/DF	1.435	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.899	>0.95	Need More DF
SRMR	0.066	<0.08	Excellent
RMSEA	0.051	<0.06	Excellent
PClose	0.407	>0.05	Excellent

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

إعتمد الدارس على نمذجة المعادلة البنائية لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول ( 5/44 ) قيم تحليل المسار بين استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية

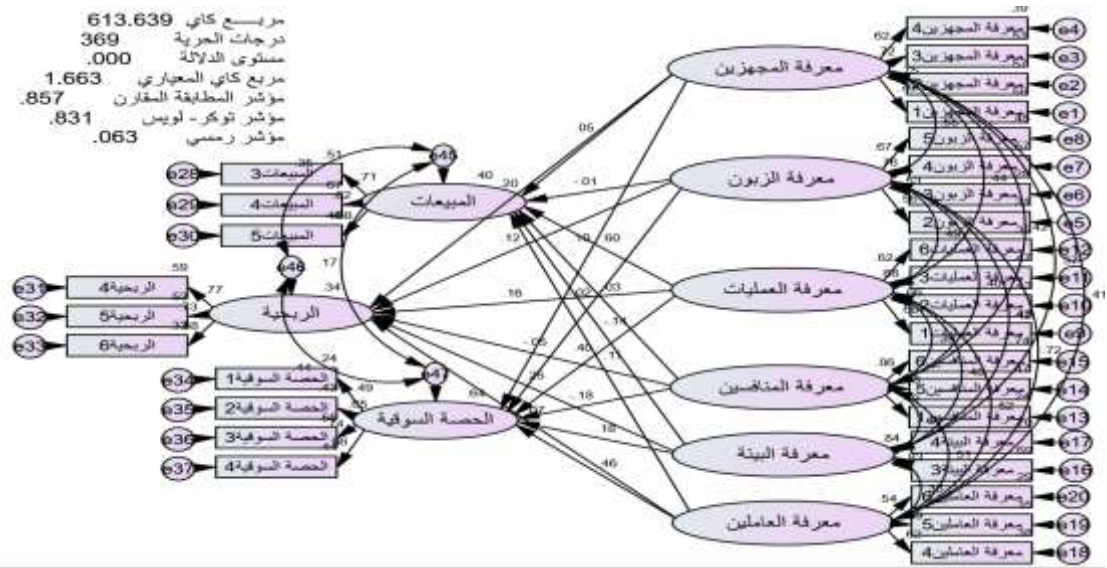
	Estimate	S.E.	C.R.	P	مستوي القبول
معرفة_المجهزين <--- التمييز	.833	.218	3.817	***	قبول الفرضية
معرفة_الزبون <--- التمييز	.436	.138	3.158	.002	قبول الفرضية
معرفة_العمليات <--- التمييز	.797	.204	3.913	***	قبول الفرضية
معرفة_المنافسين <--- التمييز	.460	.139	3.308	***	قبول الفرضية
معرفة_البيئة <--- التمييز	.747	.208	3.584	***	قبول الفرضية
معرفة_العاملين <--- التمييز	.710	.181	3.924	***	قبول الفرضية
معرفة_المجهزين <--- قيادة_الكلفة	.069	.093	.740	.459	عدم قبول الفرضية
معرفة_الزبون <--- قيادة_الكلفة	.093	.061	1.519	.129	عدم قبول الفرضية
معرفة_العمليات <--- قيادة_الكلفة	.156	.085	1.834	.067	عدم قبول الفرضية
معرفة_المنافسين <--- قيادة_الكلفة	.176	.063	2.783	.005	قبول الفرضية
معرفة_البيئة <--- قيادة_الكلفة	.093	.091	1.016	.309	عدم قبول الفرضية
معرفة_العاملين <--- قيادة_الكلفة	.095	.074	1.286	.199	عدم قبول الفرضية

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

تشير بيانات الجدول أعلاه على قبول سبعة فروض هي ان ( استراتيجية التميز تؤثر على كل من معرفة المجهزين ومعرفة الزبون ومعرفة العمليات ومعرفة المنافسين ومعرفة البيئة ومعرفة العاملين) وكذلك استراتيجية قيادة الكلفة تؤثر على معرفة المنافسين لان قيمة مستوي الدلالة اقل من 0.05. في حين تؤكد رفض خمس فروض أيضا وهي ان (استراتيجية القيادة في التكلفة لا تؤثر على كل من معرفة المجهزين ومعرفة الزبون ومعرفة العمليات ومعرفة البيئة ومعرفة العاملين) لان قيمة مستوي الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير للمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي

الشكل رقم (5/30) العلاقة بين المعرفة التسويقية والأداء التسويقي



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول ( 5/45 ) مؤشرات جودة النموذج المعرفة التسويقية والأداء التسويقي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	613.639	--	--
DF	369	--	--
CMIN/DF	1.663	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.857	>0.95	Need More DF
SRMR	0.069	<0.08	Excellent
RMSEA	0.063	<0.06	Acceptable
PClose	0.008	>0.05	Terrible

المصدر : اعداد الباحث، 2019م



إعتمد الدارس على نمذجة المعادلة البنائية لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول ( 5/46 ) قيم تحليل المسار من المعرفة التسويقية والأداء التسويقي

مستوي القبول	P	C.R.	S.E.	Estimate	
عدم قبول الفرضية	.687	.403	.113	.045	معرفة_المجهزين <---
عدم قبول الفرضية	.102	1.636	.120	.196	معرفة_المجهزين <---
عدم قبول الفرضية	.409	.826	.071	.059	معرفة_المجهزين <---
عدم قبول الفرضية	.951	-.061	.293	-.018	معرفة_الزبون <---
عدم قبول الفرضية	.555	.591	.309	.183	معرفة_الزبون <---
عدم قبول الفرضية	.899	-.127	.190	-.024	معرفة_الزبون <---
قبول الفرضية	***	4.028	.162	.652	معرفة_العمليات <---
عدم قبول الفرضية	.219	1.229	.148	.182	معرفة_العمليات <---
قبول الفرضية	.004	2.841	.101	.286	معرفة_العمليات <---
عدم قبول الفرضية	.842	.200	.201	.040	معرفة_المنافسين <---
عدم قبول الفرضية	.681	-.411	.212	-.087	معرفة_المنافسين <---
عدم قبول الفرضية	.173	-1.363	.135	-.184	معرفة_المنافسين <---
عدم قبول الفرضية	.247	-1.157	.110	-.127	معرفة_البيئة <---
قبول الفرضية	.038	2.078	.116	.242	معرفة_البيئة <---
عدم قبول الفرضية	.121	1.553	.070	.109	معرفة_البيئة <---
عدم قبول الفرضية	.602	.521	.303	.158	معرفة_العاملين <---
عدم قبول الفرضية	.748	.321	.318	.102	معرفة_العاملين <---
قبول الفرضية	.049	1.965	.218	.429	معرفة_العاملين <---

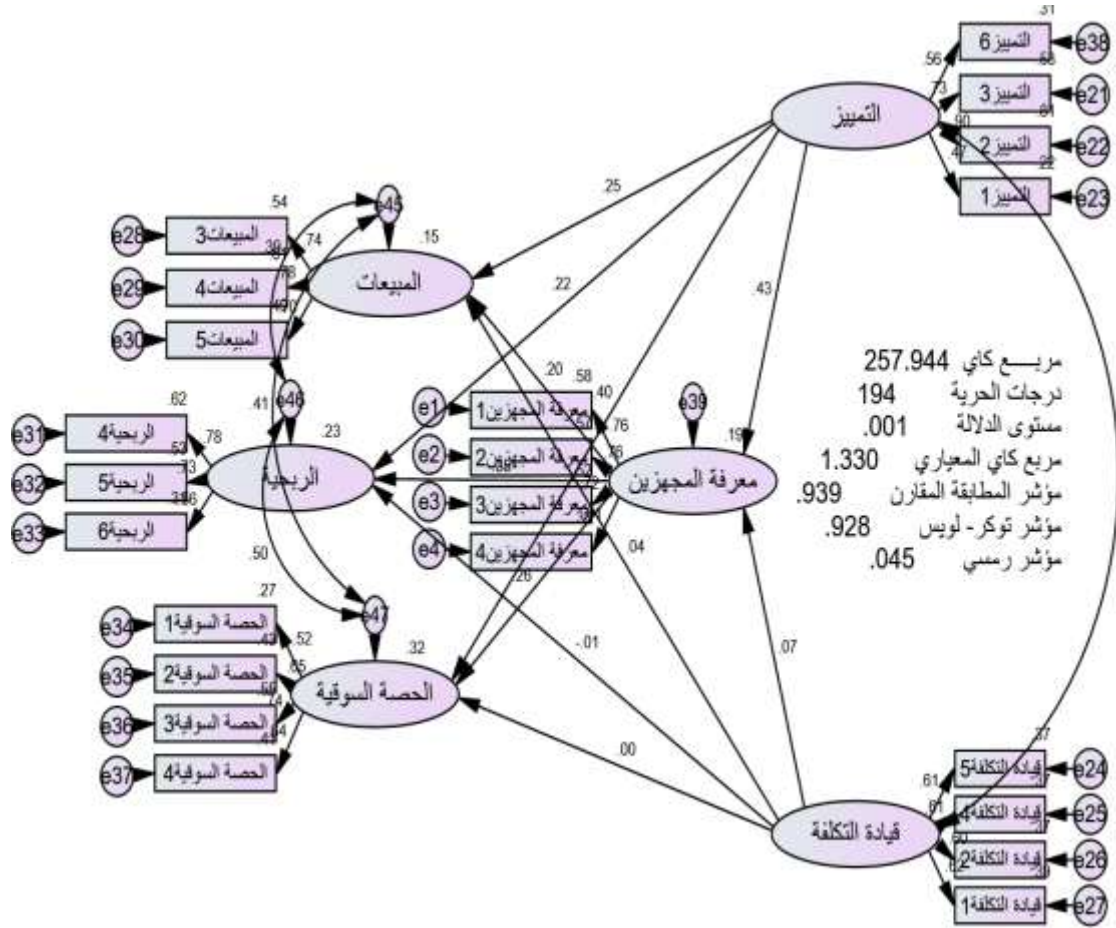
المصدر : اعداد الباحث،2019م

تششير بيانات الجدول أعلاه على قبول اربعة فروض هي (معرفة العمليات تؤثر على المبيعات) و (معرفة العمليات تؤثر على الحصة السوقية ) و (معرفة البيئة على الربحية) وأخيرا (معرفة العاملين تؤثر على الحصة السوقية ) وذلك لان قيمة مستوى الدلالة اقل من 0.05.

في حين تؤكد رفض باقي الفروض لان قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر متغير المعرفة التسويقية

الشكل رقم (5/31) العلاقة بين معرفة المجهزين واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي



إعتمد الدارس على نمذجة المعادلة البنائية لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (5/47) قيم تحليل المسار بين معرفة المجهزين واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

		Estimate	S.E.	C.R.	P
معرفة_المجهزين	<--- التمييز	.825	.217	3.796	***
معرفة_المجهزين	<--- قيادة_الكلفة	.063	.088	.718	.473
المبيعات	<--- التمييز	.461	.207	2.227	.026
الربحية	<--- التمييز	.411	.204	2.011	.044
الحصة_السوقية	<--- التمييز	.502	.163	3.086	.002
المبيعات	<--- قيادة_الكلفة	.032	.088	.367	.713
الربحية	<--- قيادة_الكلفة	-.006	.088	-.064	.949
الحصة_السوقية	<--- قيادة_الكلفة	-.001	.057	-.014	.989
المبيعات	<--- معرفة_المجهزين	.192	.105	1.836	.066
الربحية	<--- معرفة_المجهزين	.339	.108	3.129	.002
الحصة_السوقية	<--- معرفة_المجهزين	.173	.072	2.395	.017

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

بهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (معرفة المجهزين) في العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط والجدول يوضح العلاقة غير المباشرة بين المتغيرات.

الجدول (5/48) نتائج اختبار المتغير الوسيط

	قيادة_الكلفة	التمييز
معرفة_المجهزين	.000	.000
الحصة_السوقية	.011	.143
الربحية	.021	.280
المبيعات	.012	.159

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح مستوى الدلالة للعلاقات غير المباشرة (التوسط).

الجدول (5/49) مستوى الدلالة للعلاقات غير المباشرة (التوسط)

	قيادة_الكلفة	نوع التوسط	التمييز	نوع التوسط
معرفة_المجهزين				
الحصة_السوقية	.321	لا يوجد توسط	.018	توسط جزئي
الربحية	.289	لا يوجد توسط	.023	توسط جزئي
المبيعات	.275	لا يوجد توسط	.090	لا يوجد توسط

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

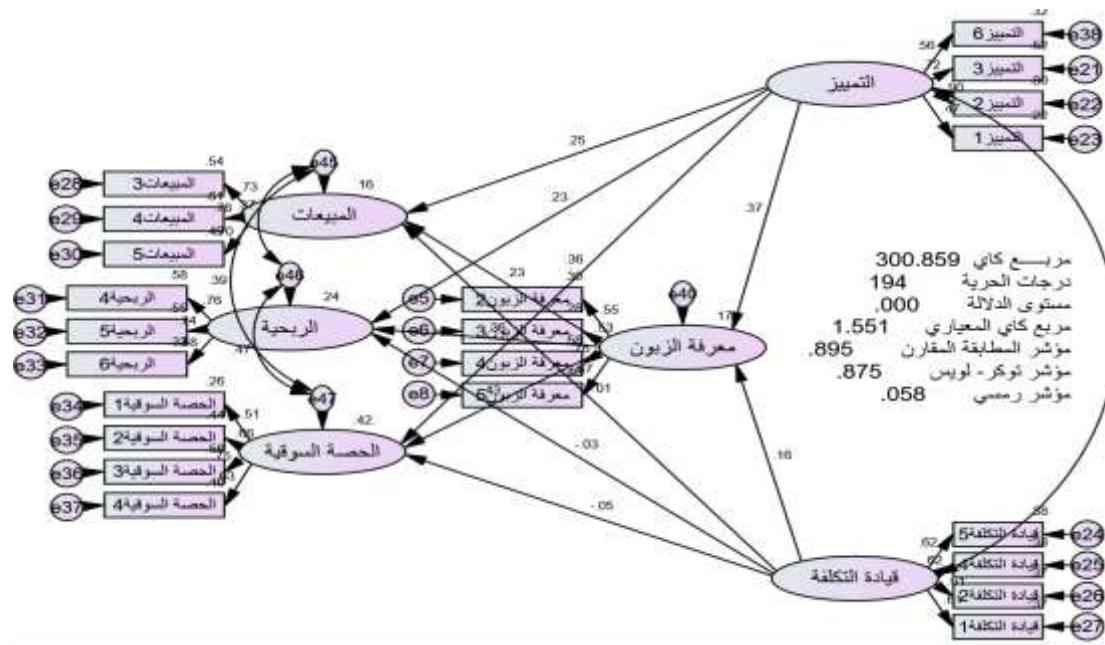
من خلال بيانات الجدول يتضح ان معرفة المجهزين تتوسط العلاقة بين استراتيجية التمييز والحصة السوقية وكذلك نجد ان معرفة المجهزين تتوسط العلاقة بين استراتيجية التمييز والربحية لان قيمة مستوي الدلالة

للعلاقات غير المباشرة كانت اقل من 0.05.

في حين تشير بيانات الجدول على عدم قبول التوسط بين باقي الفروض لان قيمة مستوي الدلالة للعلاقات غير المباشرة كانت أكبر من 0.05.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر متغير المعرفة التسويقية

الشكل رقم (5/32) العلاقة بين معرفة الزبون واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (5/50)

قيم تحليل المسار بين معرفة الزبون واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

		Estimate	S.E.	C.R.	P
معرفة_الزبون	<--- التمييز	.427	.136	3.131	.002
معرفة_الزبون	<--- قيادة_الكفة	.088	.059	1.480	.139
المبيعات	<--- التمييز	.453	.198	2.287	.022
الربحية	<--- التمييز	.408	.193	2.110	.035
الحصة_السوقية	<--- التمييز	.430	.145	2.965	.003
الحصة_السوقية	<--- قيادة_الكفة	-.030	.057	-.528	.597
الربحية	<--- قيادة_الكفة	-.029	.090	-.323	.746
المبيعات	<--- قيادة_الكفة	.011	.090	.118	.906
المبيعات	<--- معرفة_الزبون	.370	.182	2.039	.041
الربحية	<--- معرفة_الزبون	.567	.191	2.966	.003
الحصة_السوقية	<--- معرفة_الزبون	.454	.139	3.258	.001

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

بهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (معرفة الزبون) في العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي، تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) ، إذ يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية أولا وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع وثانيا وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط واخيرا وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط والجدول يوضح العلاقة غير المباشرة بين المتغيرات.

الجدول (5/51) العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

التميز	قيادة التكلفة
.000	معرفة_ الزبون .000
.194	الحصة_ السوقية .040
.242	الربحية .050
.158	المبيعات .033

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح مستوى الدلالة للعلاقات غير المباشرة (التوسط)

الجدول (5/52) مستوى الدلالة للعلاقات غير المباشرة (التوسط)

نوع التوسط	التميز	قيادة التكلفة
توسط جزئي	...	معرفة_ الزبون ...
توسط جزئي	.000	الحصة_ السوقية .148
توسط جزئي	.002	الربحية .122
توسط جزئي	.034	المبيعات .132

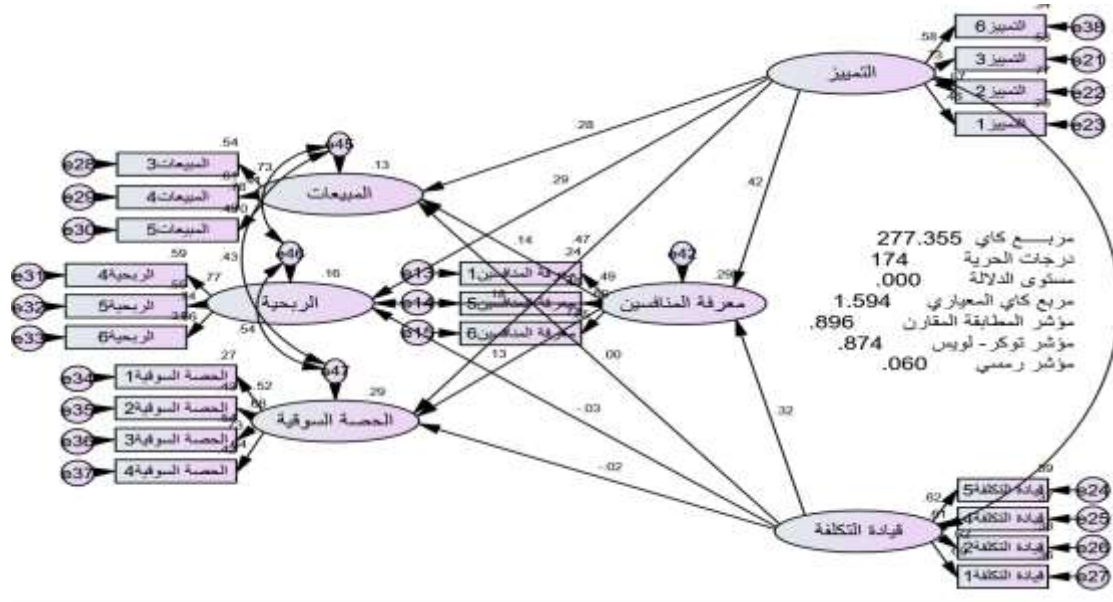
المصدر : اعداد الباحث، 2019م

من خلال بيانات الجدول (4/2/53) يتضح ان معرفة الزبون تتوسط العلاقة بين استراتيجية التميز والحصة السوقية وكذلك نجد ان معرفة الزبون تتوسط العلاقة بين استراتيجية التميز والربحية وأيضا معرفة الزبون تتوسط العلاقة بين استراتيجية التميز والمبيعات لان قيمة مستوى الدلالة للعلاقات غير المباشرة كانت اقل من 0.05.

في حين تشير بيانات الجدول على عدم قبول التوسط بين باقي الفروض لان قيمة مستوى الدلالة للعلاقات غير المباشرة كانت أكبر من 0.05.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر متغير المعرفة التسويقية

الشكل رقم (5/33) العلاقة بين معرفة المنافسين واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (5/53)

قيم تحليل المسار بين معرفة المنافسين واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
معرفة_المنافسين	<---	التمييز	.460	.139	3.303	***
معرفة_المنافسين	<---	قيادة_الكلفة	.176	.064	2.764	.006
المبيعات	<---	التمييز	.502	.212	2.371	.018
الربحية	<---	التمييز	.531	.215	2.466	.014
الحصة_السوقية	<---	التمييز	.570	.174	3.277	.001
الحصة_السوقية	<---	قيادة_الكلفة	-.015	.067	-.217	.828
الربحية	<---	قيادة_الكلفة	-.031	.103	-.300	.764
المبيعات	<---	قيادة_الكلفة	.002	.101	.020	.984
المبيعات	<---	معرفة_المنافسين	.236	.203	1.165	.244
الربحية	<---	معرفة_المنافسين	.297	.207	1.436	.151
الحصة_السوقية	<---	معرفة_المنافسين	.149	.135	1.106	.269

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

بهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (معرفة المجهزين) في العلاقة بين واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط والجدول يوضح العلاقة غير المباشرة بين المتغيرات.

الجدول (5/54) نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط

التميز	قيادة_الكلفة	
.000	.000	معرفة_المنافسين
.068	.026	الحصة_السوقية
.137	.052	الربحية
.109	.042	المبيعات

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح مستوى الدلالة للعلاقات غير المباشرة (التوسط)

الجدول (5/55) مستوى الدلالة للعلاقات غير المباشرة (التوسط) .

نوع التوسط	التميز	نوع التوسط	قيادة_الكلفة
لا يوجد توسط	.252	لا يوجد توسط	.262
لا يوجد توسط	.159	لا يوجد توسط	.148
لا يوجد توسط	.395	لا يوجد توسط	.362

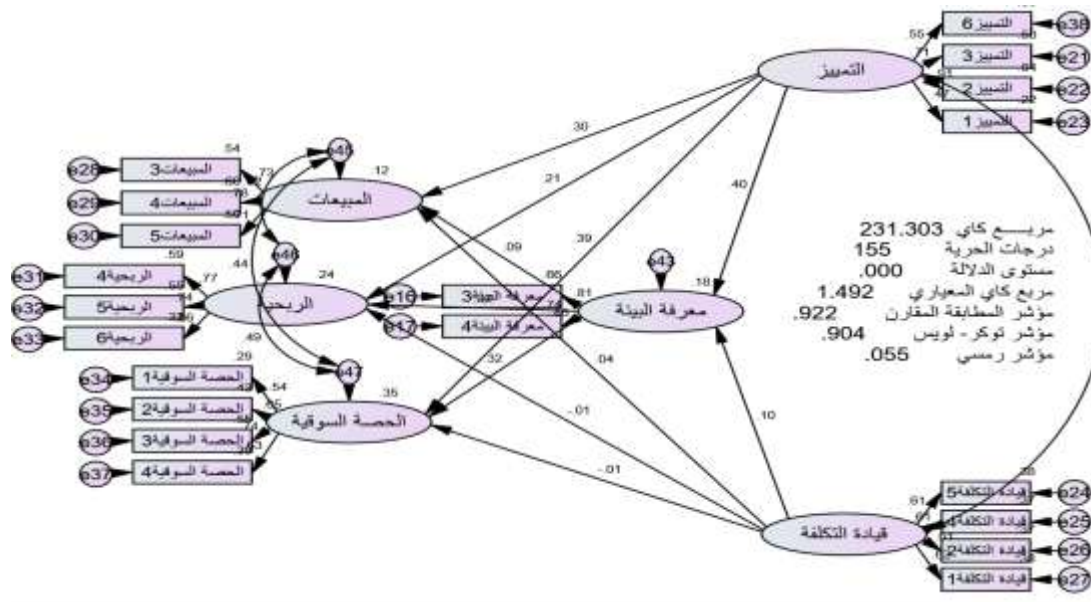
المصدر : اعداد الباحث، 2019م

من خلال بيانات الجدول يتضح ان معرفة المنافسين لا تتوسط العلاقة بين استراتيجية تسويق الخدمات والأداء التسويقي. لان قيمة مستوى الدلالة للعلاقة غير المباشرة أكبر من 0.05.



الفرضية الرابعة: يوجد تأثير لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر متغير المعرفة التسويقية

الشكل رقم (5/34) العلاقة بين معرفة البيئة واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي



المصدر : اعداد الباحث، 2019م

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (5/56) قيم تحليل المسار بين معرفة البيئة واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
معرفة البيئة	<---	التمييز	.744	.206	3.615	***
معرفة البيئة	<---	قيادة الكلفة	.089	.087	1.019	.308
المبيعات	<---	معرفة البيئة	.091	.103	.877	.380
الربحية	<---	معرفة البيئة	.364	.107	3.409	***
الحصة السوقية	<---	معرفة البيئة	.221	.076	2.918	.004
المبيعات	<---	التمييز	.541	.206	2.628	.009
الربحية	<---	التمييز	.383	.192	1.995	.046
الحصة السوقية	<---	التمييز	.492	.157	3.129	.002
الحصة السوقية	<---	قيادة الكلفة	-.008	.059	-.131	.896
الربحية	<---	قيادة الكلفة	-.013	.087	-.150	.881
المبيعات	<---	قيادة الكلفة	.037	.089	.411	.681

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

بهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (معرفة البيئة) في العلاقة بين واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط والجدول يوضح العلاقة غير المباشرة بين المتغيرات.

الجدول (5/57) نتائج اختبار المتغير الوسيط

التميز	قيادة التكلفة	معرفة البيئة
.000	.000	معرفة البيئة
.164	.020	الحصة السوقية
.271	.032	الربحية
.067	.008	المبيعات

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح مستوى الدلالة للعلاقات غير المباشرة (التوسط)

الجدول (5/58) مستوى الدلالة للعلاقات غير المباشرة (التوسط)

نوع التوسط	التميز	نوع التوسط	قيادة الكلفة	معرفة البيئة
توسط جزئي	.014	لا يوجد توسط	.200	معرفة البيئة
توسط جزئي	.001	لا يوجد توسط	.205	الربحية
لا يوجد توسط	.275	لا يوجد توسط	.242	المبيعات

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

من خلال بيانات الجدول (4/2/59) يتضح ان معرفة البيئة تتوسط العلاقة بين استراتيجية التميز والحصة السوقية وكذلك نجد ان معرفة البيئة تتوسط العلاقة بين استراتيجية التميز والربحية، لان قيمة مستوى الدلالة للعلاقات غير المباشرة كانت اقل من 0.05.

في حين تشير بيانات الجدول على عدم قبول التوسط لمعرفة البيئة بين استراتيجية القيادة في التكلفة والأداء التسويقي وكذلك عدم قبول التوسط لمعرفة البيئة بين استراتيجية التمييز والمبيعات لان قيمة مستوي الدلالة للعلاقات غير المباشرة أكبر من 0.05.  
ملخص اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول (5/59) ملخص دعم الفروض

مستوي الدعم	الفروض
دعم جزئي	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي
دعمت	هناك علاقة بين استراتيجية التمييز والمبيعات
دعمت	هناك علاقة بين استراتيجية التمييز والربحية
دعمت	هناك علاقة بين استراتيجية التمييز والحصة السوقية
لم تدعم	هناك علاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة والمبيعات
لم تدعم	هناك علاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة والربحية
لم تدعم	هناك علاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة والحصة السوقية
دعم جزئي	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية
دعمت	هناك علاقة بين استراتيجية التمييز ومعرفة المجهزين
دعمت	هناك علاقة بين استراتيجية التمييز ومعرفة الزبون
دعمت	هناك علاقة بين استراتيجية التمييز ومعرفة العمليات
دعمت	هناك علاقة بين استراتيجية التمييز ومعرفة المنافسين
دعمت	هناك علاقة بين استراتيجية التمييز ومعرفة البيئة
دعمت	هناك علاقة بين استراتيجية التمييز ومعرفة العاملين
لم تدعم	هناك علاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة ومعرفة المجهزين
لم تدعم	هناك علاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة ومعرفة الزبون
لم تدعم	هناك علاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة ومعرفة العمليات

دعمت	هنالك علاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة ومعرفة المنافسين
لم تدعم	هنالك علاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة ومعرفة البيئة
لم تدعم	هنالك علاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة ومعرفة العاملين
دعم جزئي	هنالك علاقة ايجابية بين المعرفة التسويقية والأداء التسويقي
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة المجهزين والمبيعات
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة الزبون والمبيعات
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة العمليات والمبيعات
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة المنافسين والمبيعات
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة البيئة والمبيعات
دعمت	هنالك علاقة بين معرفة العاملين والمبيعات
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة المجهزين والربحية
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة الزبون والربحية
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة العمليات والربحية
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة المنافسين والربحية
دعمت	هنالك علاقة بين معرفة البيئة والربحية
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة العاملين والربحية
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة المجهزين والحصة السوقية
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة الزبون والحصة السوقية
دعمت	هنالك علاقة بين معرفة العمليات والحصة السوقية
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة المنافسين والحصة السوقية
لم تدعم	هنالك علاقة بين معرفة البيئة والحصة السوقية
دعمت	هنالك علاقة بين معرفة العاملين والحصة السوقية

دعم جزئي	معرفة المجهزين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي
لا يوجد توسط	معرفة المجهزين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والمبيعات
توسط جزئي	معرفة المجهزين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والربحية
توسط جزئي	معرفة المجهزين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والحصة السوقية
لا يوجد توسط	معرفة المجهزين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والمبيعات
لا يوجد توسط	معرفة المجهزين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والربحية
لا يوجد توسط	معرفة المجهزين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والحصة السوقية
دعم جزئي	معرفة الزبون تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي
توسط جزئي	معرفة الزبون تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والمبيعات
توسط جزئي	معرفة الزبون تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والربحية
توسط جزئي	معرفة الزبون تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والحصة السوقية
لا يوجد توسط	معرفة الزبون تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والمبيعات
لا يوجد توسط	معرفة الزبون تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والربحية
لا يوجد توسط	معرفة الزبون تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والحصة السوقية
دعم جزئي	معرفة العمليات تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي
توسط جزئي	معرفة العمليات تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والمبيعات
توسط جزئي	معرفة العمليات تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والربحية
توسط جزئي	معرفة العمليات تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والحصة السوقية
توسط جزئي	معرفة العمليات تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والمبيعات
لا يوجد توسط	معرفة العمليات تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والربحية
توسط جزئي	معرفة العمليات تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والحصة السوقية
عدم دعم كامل	معرفة المنافسين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي
لا يوجد توسط	معرفة المنافسين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والمبيعات

لا يوجد توسط	معرفة المنافسين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والربحية
لا يوجد توسط	معرفة المنافسين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والحصة السوقية
لا يوجد توسط	معرفة المنافسين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والمبيعات
لا يوجد توسط	معرفة المنافسين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والربحية
لا يوجد توسط	معرفة المنافسين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والحصة السوقية
دعم جزئي	معرفة البيئة تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي
لا يوجد توسط	معرفة البيئة تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والمبيعات
توسط جزئي	معرفة البيئة تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والربحية
توسط جزئي	معرفة البيئة تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والحصة السوقية
لا يوجد توسط	معرفة البيئة تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والمبيعات
لا يوجد توسط	معرفة البيئة تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والربحية
لا يوجد توسط	معرفة البيئة تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والحصة السوقية
دعم جزئي	معرفة العاملين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي
توسط جزئي	معرفة العاملين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والمبيعات
لا يوجد توسط	معرفة العاملين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والربحية
توسط جزئي	معرفة العاملين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التمييز والحصة السوقية
لا يوجد توسط	معرفة العاملين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والمبيعات
لا يوجد توسط	معرفة العاملين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والربحية
لا يوجد توسط	معرفة العاملين تتوسط العلاقة الإيجابية بين استراتيجية قيادة الكلفة والحصة السوقية

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

## الفصل السادس مناقشة النتائج

## الفصل السادس

### مناقشة النتائج

#### تمهيد :

في هذا الفصل ومن خلال المنهجية والخطوات التي اتبعت لبلوغ اهداف هذه الدراسة ، وما اشتملت عليه الدراسة من أدبيات للدراسات السابقة حول اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي والدور الوسيط للمعرفة التسويقية ، سوف تتم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من واقع تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتي تمثل الاداة الرئيسية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في عينة من مؤسسات الخدمة في مدينة بغداد .

ومن واقع النتائج التي توصلت اليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات والتي قد تساهم في تبني إستراتيجيات تمكن الادارات العليا ومتخذي القرارات في المؤسسات من المساهمة الفعالة في تحقيق أداء أفضل والعمل على الاستفادة من الموارد الداخلية المتاحة للمؤسسات وخاصة المعرفة التسويقية لمواجهة التحديات المتمثلة في حدة المنافسة . كما سيتم عرض أوجه القصور والمحددات التي واجهت الدراسة . ومن ثم التوصية لمقترحات ببحوث مستقبلية ترشد القادمين لسد أوجه القصور في هذه الدراسة تم اختبار بيانات الدراسة من واقع الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عبر ( 167 ) استبانة بنسبة استجابة بلغت ( 79% ) من جملة الاستبانات الموزعة والبالغ عددها ( 212 ) استبانة موجهة الى المدراء ( المدراء العاميين ، مدراء التنفيذ ، مدراء التسويق ، اخرى ) ولخمس من مؤسسات الخدمة في مدينة بغداد ، وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وبرنامج (AMOS 25) ، من اجل الحصول على التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباطات . وتم اختبار الفرضيات بعد التأكد من صلاحية واعتمادية الابعاد واستنادا الى ( Hair et al , 2014 ) تم اختبار الفرضيات عن طريق استخدام SEM AMOS اسلوب تحليل المسار ( نمذجة المعادلة البنائية ) لقياس هيكلية النموذج الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات . تم اختبار هيكل النموذج عن طريق استخدام معاملات التقدير ( التحديد ) قيم مربعات كاي . وتم التأكد من الصدق عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي الذي نتج عنه حذف بعض العبارات من بعض المحاور وما تبقي من عبارات يتلائم مع بيئتنا المحلية ، وتم التأكد من الثبات عن طريق الاعتمادية ومعامل الفا كرنباخ



وان الغرض من اختبار الفروض عن طريق اسلوب المسار وغيرها من الاساليب الاحصائية هو للاجابة على اسئلة البحث واختبار الفرضيات ، اذ كان السؤال الرئيسي للبحث على النحو التالي : هل استراتيجية تسويق الخدمات تؤثر على الاداء التسويقي عبر المعرفة التسويقية وتقرعت من السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1-ما هو مستوى تطبيق استراتيجيات تسويق الخدمات بالمؤسسات الخدمية العراقية
- 2-ما هو مستوى اهمية الاداء التسويقي بالمؤسسات الخدمية العراقية
- 3-ما هو مستوى وجود المعرفة التسويقية بالمؤسسات الخدمية العراقية
- 4-هل تؤثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي
- 5-هل تؤثر استراتيجيات تسويق الخدمات على المعرفة التسويقية
- 6-هل تؤثر المعرفة التسويقية على الاداء التسويقي
- 7-هل المعرفة التسويقية تتوسط العلاقة بين استراتيجية تسويقية الخدمات والاداء التسويقي
- 8-هل تتأثر متغيرات الدراسة (استراتيجيات تسويق الخدمات ، الاداء التسويقي ، المعرفة التسويقية )بناءً علي خصائص المؤسسات المبحوثة والبيانات الشخصية للمبحوثين .

#### خلاصة النتائج

اما تحليل بيانات متغيرات الدراسة ، فان نتائج العلاقة بين المتغير المستقل ( قيادة الكلفة ، التميز ، التركيز ) والتابع ( المبيعات ، الحصة السوقية ، الربحية ) دلت بوجود علاقة بين استراتيجية التميز والمبيعات ، ووجود علاقة بين استراتيجية التميز والربحية ، ووجود علاقة بين استراتيجية التميز والحصة السوقية

واما نتائج العلاقة بين المتغير المستقل (قيادة الكلفة ، التميز ، التركيز ) والوسيط ( معرفة الزبون ، معرفة العاملين ، معرفة المجهزين ، معرفة المنافسين ، معرفة الخدمة ، معرفة البيئة ، معرفة العمليات ) فتبين وجود علاقة بين استراتيجية التميز ومعرفة المجهزين ، ووجود علاقة بين استراتيجية التميز ومعرفة الزبون ، ووجود علاقة بين استراتيجية التميز ومعرفة العمليات ، ووجود علاقة بين استراتيجية التميز ومعرفة المنافسين ، ووجود علاقة بين استراتيجية التميز ومعرفة البيئة ، ووجود علاقة بين استراتيجية التميز ومعرفة العاملين ، ووجود علاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة ومعرفة المنافسين



للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب لمزايا متعددة ، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

#### **مستوى ادراك استراتيجيات تسويق الخدمات :**

من خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير ، احتوت استراتيجية قيادة الكلفة على (اربع عبارات) ، واشتملت استراتيجية التمييز على (اربع عبارات) ، فيما احتوت استراتيجية التركيز على (عبارتين). وتم استبعاد باقي العبارات وهي (ثمان عبارات) من اصل (ثمانية عشر عبارة) ، وكذلك تم حذف بعد من الابعاد الثلاثة وهو بعد استراتيجية التركيز وتعرف بانها ( التخصص في خدمة معينة من السوق الكلي وليس كامل السوق وذلك على افتراض اساسي وهو اماكنية خدمة سوق مستهدف ضيق بشكل اكثر فاعلية وكفاءة ) وذلك من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي ، وهذا يتعارض مع دراسة ( عبد الغفور 2017 ) والتي بينت ان لاستراتيجية التركيز دور ايجابي مع باقي الابعاد ، وأن التمييز كان الاكثر اهتماما من قبل المستجيبين مقارنة بمحور قيادة الكلفة

#### **مستوى ادراك المعرفة التسويقية :**

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي يتضح ان المعرفة التسويقية يتم قياسها عن طريق ستة ابعاد هي (معرفة المجهزين، معرفة الزبون ، معرفة العمليات ، معرفة المنافسين ، معرفة البيئة و معرفة العاملين) حيث تم استبعاد بعد معرفة الخدمة وهي (المعرفة بخصوص الاداء الفني والمواصفات للسلع والخدمات المقترحة والحالية ، وهذا يتضمن معرفة خصائص ومواصفات المنتجات لتجنب أية ادعاءات خاطئة ) وهذا يتعارض مع دراسة ( الكعبي ، 2006 ) والتي بينت بوجود اثر مباشر وغير مباشر لمعرفة الخدمة على ادارة علاقات الزبون ،

ومن خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير ، حيث احتوت معرفة المجهزين على (اربع عبارات) بينما اشتملت معرفة الزبون على (اربع عبارات) فيما احتوت معرفة العمليات على (اربع عبارات) واحتوت معرفة المنافسين على (ثلاثة عبارات) بينما احتوت معرفة البيئة على (عبارتين) وأخيرا احتوت معرفة العاملين على (ثلاثة عبارات). كما تم استبعاد باقي العبارات وهي ( ستة عشر عبارة) من اصل ( ستة وثلاثون عبارة ) كما يستنتج أن معرفة البيئة كانت الاكثر اهتماما ويليه معرفة المجهزين ومن ثم معرفة

العمليات وبعدها معرفة المنافسين ومن ثم معرفة الزبون واخيرا معرفة العاملين من حيث الموثوقية المركبة والمؤشرات المرتبطة بها لقياس الاتساق الداخلي

### مستوى ادراك الاداء التسويقي :

من خلال نتائج التحليل العملي الاستكشافي يتضح ان الاداء التسويقي يتم قياسه بثلاث ابعاد، هي (المبيعات، الربحية والحصة السوقية)، ومن خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير ، حيث احتوت المبيعات على (ثلاث عبارات) بينما اشتملت الربحية على (ثلاث عبارات) فيما احتوت الحصة السوقية على (اربع عبارات) . وتم استبعاد باقي العبارات وهي (ثمان عبارات) من اصل (ثمانية عشر عبارة) ونتائج هذه الدراسة موافقة لدراسة ( حمد ، علي ، 2017 ) والتي خلصت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الجودة والاداء التسويقي بابعاده المتمثلة بالمبيعات والحصة السوقية والربحية )، كما يستنتج أن المبيعات كانت الاكثر اهتماما من قبل المستجيبين ومن ثم محور الربحية واخيرا الحصة السوقية من حيث الموثوقية المركبة والمؤشرات المرتبطة بها لقياس الاتساق الداخلي

### العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي :

واما النتائج التفصيلية فقد اظهرت الدراسة وجود اثر لاستراتيجية التمييز على المبيعات وتدل هذه النتيجة على اهتمام المؤسسة في التمييز الذي يؤدي الى تاثير ايجابي في المبيعات ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية وانفقت مع دراسة ( Gregory,2017) التي بينت ان القدرات التسويقية والمتمثلة بكفاءة التوزيع وكفاءة الترويج تؤدي إلى تعزيز المبيعات

واظهرت النتائج وجود اثر لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام المؤسسة في التمييز يؤدي الى تاثير ايجابي في الحصة السوقية ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية والتي انفقت مع دراسة ( ميرغني ، 2017 ) التي توصلت الى ان هناك اثر لتمييز المنتج ، علي زيادة الحصة السوقية للعملاء وانفقت مع دراسة ( عبد الفراج ، 2016 ) والتي توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين استراتيجيات التسويق والحصة السوقية ،

وكما اظهرت النتائج جود اثر لاستراتيجية التمييز على الربحية وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام المؤسسة في التمييز يؤدي الى تاثير ايجابي في الربحية ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية والتي انفقت مع دراسة Ebitu,2016 التي توصلت بان هناك تأثيراً كبيراً لاستراتيجية التسويق على الربحية وزيادة حصة السوق

ومن جانب اخر فقد اظهرت نتائج الدراسة الى عدم وجود اثر لإستراتيجية قيادة الكلفة على المبيعات ، وعدم وجود اثر لإستراتيجية قيادة الكلفة على الربحية ، وعدم وجود اثر لإستراتيجية قيادة الكلفة على الحصة السوقية وتدل هذه النتيجة على عدم اهتمام المؤسسة بقيادة الكلفة مما أدى الى عدم التأثير الايجابي في المبيعات ولا في الربحية ولا في الحصة السوقية ومن هنا نستدل على عدم قبول الفرضيات الفرعية، وهذا يدل على غياب الوعي لدي المدراء والعاملين بأهمية ودور قيادة الكلفة في التأثير على الاداء التسويقي واختلفت هذه النتائج مع دراسة (نظيف ، 2017) و ( اللامي ، 2017 ) ، ( عبد الرزاق ، 2018 ) ، ( Qureshi,et al ,2017 ) و ( Ebitu,2016 ) والتي بينت بمجموعها بوجود اثر لإستراتيجية الكلفة الأقل على الأداء التسويقي المتمثل بالمبيعات والحصة السوقية والربحية، واختلفت مع دراسة ( حمزة ، 2015) والتي توصلت الى وجود علاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة والاداء واطهرت النتيجة الاجمالية وجود تاثير لاستراتيجية تسويق الخدمات على الاداء التسويقي، وهذه النتيجة تتفق مع اغلب الدراسات منها دراسة (نظيف ، 2017) التي توصلت الى وجود أثر ايجابي طردي للإستراتيجيات التسويقية على كل من المبيعات والحصة السوقية والربحية ، واتفقت مع دراسة ( علي ، 2016 ) والتي توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية واداء منظمات الاعمال ، ودراسة ( اللامي ، 2017 ) التي توصلت الى وجود تاثير معنوي موجب لاستراتيجية التمييز المتمثلة بخصائص المنتج لتكامل الاتصالات التسويقية على الاداء التسويقي المتمثل بالمبيعات والحصة السوقية والربحية ، ودراسة ( عبد الرزاق ، 2018 ) التي توصلت الى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الاتصالات التسويقية مع كل من المبيعات والحصة السوقية والربحية ، ودراسة ( Qureshi,et al ,2017 ) التي توصلت بان تطوير المنتج المتمثل باستراتيجية التمييز تؤثر بشكل كبير على أداء الشركة. ودراسة ( حمزة ، 2015) والتي توصلت الى وجود علاقة بين استراتيجية التمييز والاداء ، ودراسة ( عطاء ، 2017 ) والتي توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز الاداء ، ودراسة ( الديراوي ، 2018 ) التي توصلت الى وجود اثر للادارة الاستراتيجية على اداء المنظمات ، وهذا يعود الى ان معظم المؤسسات المدروسة تهتم باستراتيجية التمييز التي تساعد في تقديم خدمات جديدة وتحسين الخدمات القائمة ، فضلا عن تصميم العمليات الجديدة وتحسين عمليات موجودة حتي تتمكن من بلوغ الغاية وهي الوصول الى تاثير ايجابي على المبيعات والحصة السوقية والربحية ،

وان وجود اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي تدعمه نظرية الموارد ، اذ تؤكد نظرية الموارد أن الموارد التي يصعب الحصول عليها أو تقليدها تؤدي الى سلوك أو ممارسة ومن ثم يقود ذلك الى ميزة تنافسية تميز الشركة عن غيرها من المنافسين وستظل في مقدمة منافسيها لفترة من الزمن ، وان الاستراتيجيات التسويقية من هذه الموارد التي يصعب الحصول عليها أو تقليدها ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية التمييز والتي تهتم بتمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين بطريقة يصعب الحصول عليها أو تقليدها وبالتالي تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين ( الكبيسي ، داود ، 2015 : 208 )

، فان مبادئ نظرية الموارد تتمثل في الاقتصاد في الموارد ( أي تقليل الكلف ) على اعتبار ان هذه الاخيرة وفرت اصلا لتحقيق اقصى ناتج ممكن ، وهذا ما تصبو اليه استراتيجية قيادة التكلفة والتي تمثل قدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتجات أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ( الدرويش، 2013 : 89 )

#### **العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية :**

اظهرت النتائج وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على معرفة المنافسين ، ووجود اثر ايجابي لاستراتيجية التمييز على معرفة المجهزين، ووجود اثر ايجابي لاستراتيجية التمييز على معرفة المنافسين ، ووجود اثر ايجابي لاستراتيجية التمييز على معرفة العمليات ، ووجود اثر ايجابي لاستراتيجية التمييز على معرفة البيئة، ووجود اثر ايجابي لاستراتيجية التمييز على معرفة العاملين ، ، وتدل هذه النتائج علناهتمام المؤسسة بقيادة الكلفة مما ادى الى التأثير الايجابي في معرفة المنافسين ، واهتمام المؤسسة بالتمييز ادى الى التأثير الايجابي في معرفة المجهزين والزبون والعمليات والبيئة والعاملين والمنافسين ومن هنا نستدل على قبول هذه الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية

وهذه النتائج تتوافق مع دراسة ( عبد الغفور ، 2017 ) والتي اثبتت ان المعرفة السوقية والتي تشمل المعرفة بالزبائن والمنافسين والسوق لها تأثير على كل من استراتيجية التمييز وقيادة الكلفة، ودراسة ( علي ، 2016 ) والتي توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية ، ودراسة ( Hou,et al , 2016 ) التي توصلت الى ان استراتيجية التسويق تؤثر على شبكة العملاء الاجتماعية ، ودراسة ( فيصل واخرون ، 2016 ) التي توصلت الى وجود تأثير قوي

لاستراتيجيات التدريب والتطوير في عمليات ادارة المعرفة ، ودراسة ( عبدالامير ، 2016 ) التي توصلت الى وجود علاقة تأثير قوية معنوية للعلاقات العامة في الاهداف التسويقية. ، ودراسة (Liang, Nguyen,2017) التي بينت ان استراتيجية التسويق للخدمة المصرفية عبرالانترنت تؤثر على جودة الخدمة ، واتفقت مع دراسة ( حمزة ، 2015) والتي توصلت الى وجود علاقة بين كل من استراتيجية التمييز والكلفة الاقل وبين المعرفة ، ودراسة ( عطاء ، 2017 ) والتي توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية والمعرفة ودراسة ( الديراوي ، 2018 ) التي توصلت الى وجود اثرللادارة الاستراتيجية على ريادة المنظمات ، ولكنها اختلفت مع دراسة ( محسن ، جعفر ، 2016 م ) التي توصلت بان استراتيجيات التسويق لها تأثير ضعيف على المحتوى الرقمي المتمثل بالمعرفة التسويقية

ومن جانب اخر فقد اظهرت النتائج عدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على معرفة المجهزين ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على معرفة الزبون ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على معرفة العمليات ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على معرفة العاملين ، وهذه النتائج تبين عدم اهتمام المؤسسة بقيادة الكلفة مما ادى الى عدم التأثير في ابعاد المعرفة التسويقية كمعرفة المجهزين والزبون والعمليات والبيئة والعاملين ، ومن هنا نستدل على عدم قبول هذه الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية ، واتفقت مع دراسة ( محسن ، جعفر ، 2016 م ) التي توصلت بان استراتيجيات التسويق لها تأثير ضعيف على المحتوى الرقمي المتمثل بالمعرفة التسويقية ، ولكنها اختلفت مع دراسة ( عبد الغفور ، 2017 ) والتي توصلت بان المعرفة السوقية والتي تشمل المعرفة بالزبائن والمنافسين والسوق لها تأثير على استراتيجية الكلفة الاقل ، وكذلك اختلفت هذه النتائج مع دراسة ( Hou,et al , 2016 ) و ( فيصل واخرون ، 2016 ) و ( عبدالامير ، 2016 ) و (Liang, Nguyen,2017) ، قد يرجع السبب وراء هذه النتائج الى الظروف التي تعيشها المؤسسات ، وعدم تبني الادارة العليا لهذه المؤسسات بتطبيق استراتيجية الكلفة الاقل وهذا يشير الى عدم وعي متخذي القرار في هذه المؤسسات لحج التحديات التي تواجهها والمتمثلة في حدة المنافسة

اما النتيجة الاجمالية فقد اظهرت وجود اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على المعرفة التسويقية ، وهذه النتيجة دعمت من قبل نظرية القدرات الديناميكية ، وان مصداق المعرفة من اهم مصاديق القدرات

الديناميكية اذ تتجسد القدرات الديناميكية للمؤسسة في عنصر المعرفة وهذا ما اشار اليه Sanchez, (1995) ، وان هذه المعارف هي التي تراقبالمؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات سواء استراتيجية الكلفة الاقل او استراتيجية التمييز والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية( منصورى ، 2012 :2)

#### العلاقة بين المعرفة التسويقية والاداء التسويقي :

اظهرت النتائج وجود اثر لمعرفة العاملين على المبيعات وهذه النتائج اتفقت مع دراسة ( محمود ، 2016 ( التي توصلت بان التجارة الالكترونية تزيد من المبيعات واتفقت مع دراسة ( حمد ، علي ، 2017 ) التي توصلت الى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الجودة والمبيعات ، وكذلك وجود اثر لمعرفة العاملين على الحصة السوقية واتفقت مع دراسة ( بلال ، 2016 ) التي توصلت الى وجود تأثير لادارة المعرفة التسويقية على الحصة السوقية، واتفقت مع دراسة ( حمد ، علي ، 2017 ) التي توصلت الى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الجودة والاداء التسويقي( الحصة السوقية ، المبيعات ، الربحية ) ،

واظهرت النتائج وجود اثر لمعرفة البيئة على الربحية واتفقت مع دراسة ( Porto et al ,2017 ) التي توصلت الى ان الأنشطة التسويقية تولد أثرا إيجابيا على المبيعات والايادات والربحية ، واتفقت مع دراسة ( Orji, 2017 ) التي توصلت الى وجود تأثيرتطويرمنتجات جديدة على ربحية بنوكا لودائع النيجيرية، واتفقت مع دراسة ( حمد ، علي ، 2017 ) التي توصلت الى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الجودة والاداء التسويقي( الحصة السوقية ، المبيعات ، الربحية ) ،

ووجود اثر لمعرفة العمليات على الحصة السوقية واتفقت مع دراسة ( بلال ، 2016 ) التي توصلت الى وجود تأثير لادارة المعرفة التسويقية على الحصة السوقية، واتفقت مع دراسة ( حمد ، علي ، 2017 ) التي توصلت الى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الجودة والاداء التسويقي( الحصة السوقية ، المبيعات ، الربحية ) ،

ومن جانب اخر فقد اشار البعض الاخر من النتائج الى عدم تأثير معرفة المجهزين على المبيعات ، وعدم تأثير معرفة الزبون على المبيعات ، وعدم تأثير معرفة العمليات على المبيعات ، وعدم تأثير معرفة المنافسين على المبيعات ، وعدم تأثير معرفة البيئة على المبيعات ، وعدم تأثير معرفة المجهزين على الربحية ، وعدم تأثير معرفة الزبون على الربحية ، وعدم تأثير معرفة العمليات على الربحية ، وعدم تأثير



معرفة المنافسين على الربحية ، وعدم تأثير معرفة العاملين على الربحية ، وعدم تأثير معرفة المجهزين على الحصة السوقية ، وعدم تأثير معرفة الزبون على الحصة السوقية ، وعدم تأثير معرفة المنافسين على الحصة السوقية ، وعدم تأثير معرفة البيئة على الحصة السوقية وهذا مؤشرا إلى ضعف تصور إدارة المؤسسة عن ماهية المعرفة التسويقية وبالتالي عدم السعي نحو امتلاكها ، وعدم اهتمام المؤسسات المبحوثة ادى الى عدم تحقيق اداء تسويقي فعال وكفوء

واتفقت هذه النتائج مع دراسة ( بلال ، 2016 ) التي توصلت بان توفير المؤسسات للمعلومات التسويقية غير مؤثر على تحقيق الميزات التنافسية في المؤسسات المدروسة

واتفقت مع دراسة ( Iberahim, et al 2016 ) التي توصلت الى ان المعرفة التسويقية المتمثلة بالتقنية غير مهمة في تحقيق الاداء التسويقي ، واختلفت مع اغلب الدراسات والتي اكدت تأثير المعرفة التسويقية على الاداء التسويقي ومنها دراسة (Sulistyo,Siyamtinah,2016) ودراسة (Long,et al, 2016) و ( كسابوي ، 2018 ) و ( حمد ، علي ، 2017 ) و ( الكعبي ، 2006 ) (Long,et al, 2016) ( حمزة ، 2015 )

وهذه النتائج تشير الى انخفاض مستوابعاد المعرفة التسويقية على مستوى المؤسسات المبحوثة مشيرا إلى ضعف الاداء التسويقي

واما النتيجة الاجمالية فقد اظهرتوجود تأثير ذا دلالة معنوية للمعرفة التسويقية على الاداء التسويقي وهذه النتيجة اتفقت مع اغلب الدراسات السابقة ومنها دراسة (كسابوي 2018 ) التي توصلت الى ان نظم المعلومات التسويقية تؤدي دورا مهما في زيادة تطوير الاداء وتحسينه ، ، واتفقت مع دراسة ( الكعبي ، 2006 ) التي توصلت بان معرفة ( الزبون ، العاملين ، المنافسين ، المجهزين ، الخدمة ، البيئة ، العمليات) تؤثر على الاداء واتفقت مع دراسة (Sulistyo,Siyamtinah,2016) التي توصلت الى ان القدرة على الابتكار تؤثر على الاداء ، واتفقت مع دراسة (Long,et al, 2016) التي توصلت الى ان توليدالمعلوماتالاستخباراتية،ونشرالمعلوماتالاستخبارية لها علاقة باداء الشركة ، واتفقت مع دراسة ( Novak,2017 ) ( حمزة ، 2015 ) والتي توصلنا الى وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة المعرفة علنالأداء، ودراسة ( عطاء ، 2017 ) والتي توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمعرفة في تميز الاداء ، واتفقت مع دراسة ( علي ، 2016 ) والتي توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين نظم المعلومات التسويقية

واداء منظمات الاعمال ، ودراسة ( الديراوي ، 2018 ) التي توصلت الى وجود اثر بين ريادة المنظمات على اداء المنظمات

واتفقت مع دراسة ( حمد ، علي ، 2017 ) التي توصلت الى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الجودة والاداء التسويقي( الحصة السوقية ، المبيعات ، الربحية )،  
واتفقت مع دراسة ( بلال ، 2016 ) التي توصلت الى وجود تأثير لادارة المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية والحصة السوقية ،

واتفقت هذه النتائج مع نظرية القدرات الديناميكية التي تعتمد على مدى واسع من المعرفة ومستوى عال من التعلم وانشطة استغلال واكتشاف المعرفة المختلفة ، وبات على المنظمات ان تستمر في تحسين قدراتها ومهاراتها من خلال خلق المعرفة والمشاركة بها لتحسين اداءها (Chen et al,2012:106) ،  
وأكد (Sanchez, 1995) ان القدرات الديناميكية للمؤسسة تتجسد في عنصر المعرفة وان المؤسسة التي تتحكم بالمعرفة هي الاجدر بتحقيق واكتساب المزايا التنافسية ( حمدي ، 2013 )

واتفقت هذه النتائج مع نظرية الموارد التي تؤكد أن الموارد التي يصعب الحصول عليها أو تقليدها تؤدي الى سلوك أو ممارسة ومن ثم يقود ذلك الى ميزة تنافسية تميز الشركة عن غيرها من المنافسينوستظل في مقدمة منافسيها لفترة من الزمن ، وتعد المعرفة التسويقية من هذه الموارد التي يصعب الحصول عليها أو تقليدها ومنه تعتبر المصدر الاساسي للميزة التنافسية ( عائشة ، 2011 ، 21-

( 25

ومن جانب اخر فان نظرية الموارد تعد الموارد غير المنظورة هي الاقرب لتحقيق ميزة تنافسية اكثر من الموارد المنظورة لان هذه الاخيرة قابلة للنقل والتقليد والاحلال ،اما الموارد غير المنظورة فهي المصدر الاول لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة نظرا لكونها تمتلك تلك الخصائص المتميزة التي تجعل من المنظمة ذات خصوصية يصعب مجاراتها ، وتكمن ملاحظة تلك الخصائص التي تتمتع بها الموارد غير المنظورة في المعارف ( Barney,2010: 167 )

**الدور الوسيط للمعرفة التسويقية في العلاقة بين استراتيجيات تسويقي الخدمات والاداء التسويقي :**

**اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر معرفة المجهزين :**

اظهرت النتائج وجود اثر لاستراتيجية التمييز على الربحية عبر معرفة المجهزين، ووجود اثر لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية عبر معرفة المجهزين ، وهذه النتائجان اتفقتا بالخصوص مع دراسة

( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين استراتيجية التمييز والاداء بوجود المعرفة ، ودراسة ( عبد الفراج ، 2016 ) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ، ، ودراسة ( الديراوي ، 2018 ) التي توصلت الى ان ريادة المنظمات تلعب دورا فاعلا في دعم مفاهيم وعناصر الادارة الاستراتيجية لاداء المنظمات واتفقت بالعموم مع دراسة ( Jin,2017 ) و ( علي ، صالح محمود ، 2016 ) و ( عطاء ، 2017 ) و ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) و ( الديراوي ، 2018 ) وهذه إشارة على ان المديرين في المؤسسات المبحوثة مهتمين بالمجهزين وكل ما يتعلق بتوجهاتهم ورغباتهم وذلك لان معرفة المجهزين هي المصدر الاساسي الاكثر اهمية بالمعرفة المتعلقة بسوق الخدمات والموارد ومواصفاتها وهذا الاهتمام ولد رغبة كبيرة نحو التمييز كأستراتيجية مهمة نحو تحقيق اداء تسويقي افضل متمثل بالربحية والحصة السوقية ، ويستدل من خلال هذه النتائج بصحة هذان الفرضان ، اما نتيجة عدم وجود اثر لاستراتيجية التمييز على المبيعات عبر معرفة المجهزين، فيتبين ان المعرفة الخاصة بالمجهزين لم يكن لها أي دور يمكن استراتيجية التمييز في التأثير على المبيعات وهذه النتيجة تمثل فرض غير صحيح ، وقد اختلفت بالخصوص مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) و ( عبد الفراج ، الرضي عبد الكريم الرضي ، 2016 ) و ( الديراوي ، 2018 ) وكذلك اختلفت بالعموم مع اغلب الدراسات السابقة التي توصلت الى وجود اثر لاستراتيجية التسويق على الاداء التسويقي بتوسط المعرفة التسويقية

ومن النتائج عدم وجود اثر لاستراتيجية القيادة الكلفة على كل من المبيعات والربحية والحصة السوقية عبر معرفة المجهزين ، واختلفت بالخصوص مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة والاداء بوجود المعرفة ، ودراسة ( Jin,2017 ) التي توصلت الى وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على الاداء بتوسط المعرفة ، وكذلك اختلفت بالعموم مع دراسة كل من ( علي ، 2016 ) و ( عطاء ، شذى شفيق محسن ، 2017 ) و ( عبد الفرج ، 2016 ) و ( حمزة ، 2015 ) و ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) و ( الديراوي ، 2018 )، ويتبين من هذه النتائج ان المعرفة الخاصة بالمجهزين لم تكن بالمستوى الذي يمكن استراتيجية قيادة الكلفة في التأثير على كل من المبيعات والربحية والحصة السوقية وانها من الفروض غير الصحيحة

اما النتيجة الاجمالية فقد اظهرت وجود اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر معرفة المجهزين وهذه النتيجة توافقت مع اغلب الدراسات السابقة كدراسة ( علي ، 2016 ) التي توصلت الى وجود علاقته ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط ، واتفقت مع دراسة ( عطاء ، 2017) التي توصلت الى ان المعرفة الضمنية والظاهرة تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الاداء ، واتفقت مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء بوجود المعرفة ، واتفقت مع دراسة ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيري التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الاداء ، واتفقت مع دراسة ( Jin,2017 ) التي توصلت ان الأبعاد لتوجيه المشاريع الصغيرة والمتوسطة الكورية لها تأثير في التدويل والأداء بتوسط القدرة التسويقية ، ودراسة (عبد الفراج ، 2016 ) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

#### **اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر معرفة الزبون :**

اظهرت النتائج وجود اثر لاستراتيجية التمييز على المبيعات عبر معرفة الزبون ، ووجود اثر لاستراتيجية التمييز على الربحية عبر معرفة الزبون ، ووجود اثر لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية عبر معرفة الزبون ، وهذه النتائج اتفقت بالخصوص مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين استراتيجية التمييز والاداء بوجود المعرفة ، ودراسة (عبد الفراج ، 2016) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ، ودراسة ( الديراوي ، 2018 ) التي توصلت الى ان قيادة المنظمات تلعب دورا فاعلا في دعم مفاهيم وعناصر الادارة الاستراتيجية لاداء المنظمات، وكذلك اتفقت بالعموم مع كل من دراسة ( علي ، 2016 ) و ( عطاء ، 2017) و ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) و ( Jin,2017) وتدل هذه النتائج أن المنظمات على دراية بكل ما يتعلق بالزبون من حيث دوافع الشراء عنده، عاداته، وكل ما يرغب فيه وما لا يرغب فيه، وهذه الدراية ولدت رغبة كبيرة نحو التمييز كأستراتيجية مهمة

لتحقيق أداء تسويقي أفضل متمثل بالمبيعات والربحية والحصة السوقية ، ويستدل على هذه النتائج بصحة الفروض

وكذلك اظهرت النتائج عدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة الزبون ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة الزبون ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة الزبون ، واختلفت بالخصوص مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين استراتيجية الكلفة الاقل والاداء بوجود المعرفة ، ودراسة ( Jin,2017 ) التي توصلت وجود اثر لاستراتيجية القيادة في التكلفة على الاداء بتوسط المعرفة ، وكذلك اختلفت بالعموم مع دراسة كل من ( علي ، صالح محمود ، 2016 ) و ( عطاء ، 2017 ) و ( عبد الفرج ، 2016 ) و ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) و ( الديراوي ، 2018 )، ويتبين من هذه النتائج ان المعرفة الخاصة بالزبون لم تكن بالمستوى الذي يمكن المؤسسات ان تسعى لادراك الزبون لقيمة تمايز خدماتها مما ينعكس على اداء المنظمة وهذه النتائج تمثل فروض غير الصحيحة

اما النتيجة الاجمالية فاطهرت وجود اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر معرفة الزبون وهذه النتيجة توافقت مع اغلب الدراسات السابقة كدراسة ( علي ، 2016 ) التي توصلت الى وجودعلاقه ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط ، واتفقت مع دراسة ( عطاء ، 2017 ) التي توصلت الى ان المعرفة الضمنية والظاهرة تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الاداء ، واتفقت مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء بوجود المعرفة ، واتفقت مع دراسة ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيري التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الاداء ، واتفقت مع دراسة ( Jin,2017 ) التي توصلت ان الأبعاد لتوجيه المشاريع الصغيرة والمتوسطة الكورية لها تأثير في التدويل والأداء بتوسط القدرة التسويقية ، ودراسة ( عبد الفراج ، 2016 ) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

### اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر معرفة العمليات

اظهرت النتائج وجود اثر لاستراتيجية التمييز على المبيعات عبر معرفة العمليات ، ووجود اثر لاستراتيجية التمييز على الربحية عبر معرفة العمليات ، ووجود اثر لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية عبر معرفة العمليات ، وهذه النتائج اتفقت بالخصوص مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين استراتيجية التمييز والاداء بوجود المعرفة ، ودراسة ( عبد الفراج ، 2016 ) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ، ودراسة ( الديراوي ، 2018 ) التي توصلت الى ان ريادة المنظمات تلعب دورا فاعلا في دعم مفاهيم وعناصر الادارة الاستراتيجية لاداء المنظمات ، وكذلك اتفقت بالعموم مع كل من دراسة ( علي ، 2016 ) و ( عطاء ، 2017 ) و ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) و ( Jin,2017 )

ووجود اثر لاستراتيجية الكلفة الاقل على المبيعات عبر معرفة العمليات ، ووجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة العمليات ، واتفقت بالخصوص مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة والاداء بوجود المعرفة ، ودراسة ( Jin,2017 ) التي توصلت وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على الاداء بتوسط المعرفة ، وكذلك اتفقت بالعموم مع دراسة كل من ( علي ، 2016 ) و ( عطاء ، 2017 ) و ( عبد الفرج ، 2016 ) و ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) و ( الديراوي ، 2018 ) ، يتبين من ذلك ان معرفة العمليات تمكنت من مزج طرق مختلفة لادارة العمليات والتي انعكست على تميز الخدمة وعلى خفض التكاليف مما ادى الى زيادة في المبيعات والحصة السوقية والربحية وهي تعد من الفروض الصحيحة.

واظهرت النتائج عدم وجود اثر لاستراتيجية التكلفة الاقل على الربحية عبر معرفة العمليات ، ويتبين من هذه النتيجة عدم وجود اي دور لمعرفة العمليات في تخفيض الكلفة والذي انعكس سلبا على الربحية ، واختلفت مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة والاداء بتوسط المعرفة ودراسة

(Jin,2017) التي توصلت وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على الاداء بتوسط المعرفة، ويتبين من هذه النتائج ان المعرفة الخاصة بالعمليات لم تكن بالمستوى الذي يمكن المؤسسات ان تسعى لادراك الكلفة الاقل لخدماتها مما انعكس على ربحية المنظمة وهذه النتيجة تمثل فرض غير صحيح اما النتيجة الاجمالية فقد اظهرت وجود اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر معرفة العمليات وهذه النتيجة توافقت مع اغلب الدراسات السابقة كدراسة ( علي ، 2016 ) التي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط ، واتفقت مع دراسة ( عطاء ، 2017) التي توصلت الى ان المعرفة الضمنية والظاهرة تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الاداء ، واتفقت مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء بوجود المعرفة ، واتفقت مع دراسة ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيري التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الاداء ، واتفقت مع دراسة ( Jin,2017) التي توصلت ان الأبعاد لتوجيه المشاريع الصغيرة والمتوسطة الكورية لها تأثير في التدويل والأداء بتوسط القدرة التسويقية ، ودراسة (عبد الفراج ، 2016) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

#### **اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر معرفة المنافسين :**

اظهرت النتائج عدم وجود اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر معرفة المنافس (عدم وجود اثر لاستراتيجية التمييز على المبيعات عبر معرفة المنافسين ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية التمييز على الربحية عبر معرفة المنافسين ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية عبر معرفة المنافسين ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة المنافسين ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة المنافسين ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة المنافسين ) وهذه النتيجة اختلفت مع اغلب الدراسات السابقة كدراسة ( علي ، 2016 ) التي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط ، ودراسة ( عطاء ، 2017) التي توصلت الى ان المعرفة الضمنية والظاهرة تتوسط العلاقة بين القيادة

الاستراتيجية وتميز الاداء ، ودراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين التوجه الاستراتيجي(استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التمييز ) والاداء بوجود المعرفة ، ودراسة ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيري التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الاداء ، ودراسة (Jin,2017) التي توصلت ان الأبعاد لتوجيه المشاريع الصغيرة والمتوسطة الكورية لها تأثير في التدويل والأداء بتوسط القدرة التسويقية ، ودراسة (عبد الفراج ، 2016) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، وهذه النتائج تبين ان المؤسسات الخدمية محل الدراسة لم تحقق اي تقدم في مستوى المبيعات او الحصة السوقية او الربحية وذلك لان المعرفة المختصة بالمنافسين لم تكن بالمستوى المطلوب الذي يمكن استراتيجية التمييز واستراتيجية قيادة الكلفة من اداء دورها في تحقيق اهداف المؤسسة وهي فروض غير صحيحة، والملاحظ من خلال الدراسات السابقة وجود اثر لاستراتيجيات التسويق المتمثلة بالكلفة الاقل والتمييز على الاداء التسويقي المتمثل بالمبيعات والربحية والحصة السوقية ولكن بدون توسط المعرفة التسويقية المتمثلة بمعرفة المنافسين كدراسة دراسة (نظيف ، 2017) التي توصلت الى وجود أثر ايجابي طردي للإستراتيجيات التسويقية على كل من المبيعات والحصة السوقية والربحية ، ودراسة ( علي ، 2016 ) والتي توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية واداء منظمات الاعمال ، ودراسة ( اللامي ، 2017 ) التي توصلت الى وجود تأثير معنوي موجب لاستراتيجية التمييز المتمثلة بخصائص المنتج لتكامل الاتصالات التسويقية على الاداء التسويقي المتمثل بالمبيعات والحصة السوقية والربحية ، ودراسة ( عبد الرزاق ، 2018 ) التي توصلت الى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الاتصالات التسويقية مع كل من المبيعات والحصة السوقية والربحية ، ودراسة ( Qureshi,et al 2017, ) التي توصلت بان تطوير المنتج المتمثل باستراتيجية التمييز يؤثر بشكل كبير على أداء الشركة. ودراسة ( حمزة ، 2015 ) والتي توصلت الى وجود علاقة بين استراتيجية التمييز والكلفة الاقل وبين الاداء ، ودراسة ( عطاء ، 2017 ) والتي توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز الاداء ، ودراسة ( الديراوي ، 2018 ) التي توصلت الى وجود اثر للادارة الاستراتيجية على اداء المنظمات .



## اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر معرفة البيئة :

اظهرت النتائج وجود اثر لاستراتيجية التمييز على الربحية عبر معرفة البيئة ، ووجود اثر لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية عبر معرفة البيئة ، واتفقت بالخصوص مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين استراتيجية التمييز والاداء بوجود المعرفة ، ودراسة (عبد الفراج ، 2016) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ، ودراسة ( الديراوي ، 2018 ) التي توصلت الى ان ريادة المنظمات تلعب دورا فاعلا في دعم مفاهيم وعناصر الادارة الاستراتيجية لاداء المنظمات وكما اتفقت بالعموم مع كل من دراسة ( علي ، 2016 ) و ( عطاء ، 2017) و ( نعمه ، جاسم ، 2017 ) و ( Jin,2017) وهذا يدل ان تحقيق الربحية والحصة السوقية في المؤسسة مرهون باستراتيجية تمييز ومعرفة بيئية فعالة يتسمان بالانسجام والواقعية والمرونة والتكيف ويمتلكان علاقة تبادلية ذات تاثير واستجابة متبادلة لجميع المتغيرات في التنظيم وهذه النتيجة من الفروض الصحيحة

واظهرت النتائج عدم وجود اثر لاستراتيجية التمييز على المبيعات عبر معرفة البيئة ، واختلفت بالخصوص مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) ودراسة (عبد الفراج ، 2016) وكذلك اختلفت مع باقي الدراسات كدراسة ( الديراوي ، 2018 ) التي توصلت الى ان ريادة المنظمات تلعب دورا فاعلا في دعم مفاهيم وعناصر الادارة الاستراتيجية لاداء المنظمات ، واختلفت بالعموم مع كل من دراسة ( علي ، 2016 ) و ( عطاء ، 2017) و ( نعمه ، جاسم ، 2017 ) و ( Jin,2017)

واظهرت النتائج ايضا عدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على المبيعات عبر معرفة البيئة ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة البيئة ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على الحصة السوقية عبر معرفة البيئة ، واختلفت بالخصوص مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة والاداء بوجود المعرفة ، ودراسة ( Jin,2017 ) التي توصلت وجود اثر لاستراتيجية القيادة في التكلفة على الاداء بتوسط المعرفة ، وكذلك اختلفت مع دراسة كل من ( علي ، 2016 ) و ( عطاء ، 2017) و (عبد الفراج ، 2016) و ( نعمه ، جاسم ، 2017 ) و ( الديراوي ،

2018 )، وهذه اشارة الى ان ادارة المؤسسات لا تشجع على استشراف البيئة الخارجية ولا على التكيف مع البيئة التسويقية لذا لم يتم استغلال استراتيجية التمييز وقيادة الكلفة مما انعكس سلبا على اداء المؤسسات وهذه النتائج تعد من الفروض الغير صحيحة

اما النتيجة الاجمالية فقد اظهرت وجود اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر معرفة البيئة وهذه النتيجة توافقت مع اغلب الدراسات السابقة كدراسة (علي، 2016) التي توصلت الى وجودعلاقه ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط ، واتفقت مع دراسة ( عطاء ، 2017) التي توصلت الى ان المعرفةالضمنية والظاهرة تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الاداء ، واتفقت مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء بوجود المعرفة ، واتفقت مع دراسة ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيري التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الاداء ، واتفقت مع دراسة ( Jin,2017 ) التي توصلت ان الأبعاد لتوجيه المشاريع الصغيرة والمتوسطة الكورية لها تأثير في التدويل والأداء بتوسط القدرة التسويقية ، ودراسة (عبد الفراج ، 2016) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

#### اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر معرفة العاملين :

اظهرت النتائج وجود اثر لاستراتيجية التمييز على المبيعات عبر معرفة العاملين ووجود اثر لاستراتيجية التمييز على الحصة السوقية عبر معرفة العاملين، واتفقت بالخصوص مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين استراتيجية التمييز والاداء بوجود المعرفة ، ودراسة (عبد الفراج ، 2016) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ، ودراسة ( الديراوي ، 2018 ) التي توصلت الى ان ريادة المنظمات تلعب دورا فاعلا في دعم مفاهيم وعناصر الادارة الاستراتيجية لاداء المنظماتوكذلك اتفقت بالعموم مع كل من دراسة ( علي ، صالح محمود ، 2016 ) و ( عطاء ، 2017) و ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) و ( Jin,2017)، وتبين

النتائج ان توافر الملاكات الكفوءة وقدرتها في المشاركة في ايجاد الابتكار والابداع من خلال تطبيق استراتيجية التمييز موضوع البحث يحافظ على اداء تسويقي عالي .

واظهرت النتائج عدم وجود اثر لاستراتيجية التمييز على الربحية عبر معرفة العاملين ، واختلفت بالخصوص مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) ودراسة ( عبد الفراج ، الرضي عبد الكريم الرضي ، 2016 ) ودراسة ( الديراوي ، 2018 ) وكذلك اختلفت مع باقي الدراسات كدراسة ( علي ، 2016 ) و ( عطاء ، 2017 ) و ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) و ( Jin,2017 ) ، وكذلك اظهرت النتائج عدم وجود اثر لاستراتيجية الكلفة الاقل على المبيعات عبر معرفة العاملين ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على الربحية عبر معرفة العاملين ، وعدم وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على الحصص السوقية عبر معرفة العاملين . واختلفت بالخصوص مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة والاداء بوجود المعرفة ، ودراسة ( Jin,2017 ) التي توصلت وجود اثر لاستراتيجية قيادة الكلفة على الاداء بتوسط المعرفة ، وكذلك اختلفت مع دراسة كل من ( علي ، 2016 ) و ( عطاء ، شذى شفيق محسن ، 2017 ) و ( عبد الفرج ، 2016 ) و ( نعمة ، جاسم ، 2017 ) و ( الديراوي ، 2018 ) وهذه النتائج تبين أن ضعف الخبرة والمهارات لدى العاملين ينعكس سلباً على استراتيجية التمييز و استراتيجية قيادة الكلفة والذي ينعكس على حجم المبيعات والحصص السوقية والارباح ، أيان نتائج قياس مستوى استراتيجية الكلفة الاقل والتمييز تظهر عدم وجود قدرة للتكيف الذي ينسجم مع متطلبات الاداء التسويقي والمتمثل بالمبيعات والربحية والحصص السوقية وذلك لعدم معرفة العاملين الكافية لتفعيل هذه الاستراتيجيتين.

اما النتيجة الاجمالية فقد اظهرت وجود اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي عبر معرفة العاملين وهذه النتيجة توافقت مع اغلب الدراسات السابقة كدراسة ( علي ، 2016 ) التي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط ، واتفقت مع دراسة ( عطاء ، 2017 ) التي توصلت الى ان المعرفة الضمنية والظاهرة تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الاداء ، واتفقت مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء بوجود المعرفة ، واتفقت مع دراسة ( نعمة ، جاسم ،

( 2017 ) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيري التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الاداء ،واتفقت مع دراسة ( Jin,2017 ) التي توصلت ان الأبعاد لتوجيه المشاريع الصغيرة والمتوسطة الكورية لها تأثير في التدويل والأداء بتوسط القدرة التسويقية ، ودراسة (عبد الفراج ، 2016) التي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

ان وجود اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي عبر المعرفة التسويقية تدعمه نظرية الموارد ، اذ تعد الموارد غير المنظورة هي الاقرب لتحقيق ميزة تنافسية اكثر من الموارد المنظورة لان هذه الاخيرة قابلة للنقل والتقليد والاحلال ،اما الموارد غير المنظورة فهي المصدر الاول لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة نظرا لكونها تمتلك تلك الخصائص المتميزة التي تجعل من المنظمة ذات خصوصية يصعب مجاراتها ، وتكمن ملاحظة تلك الخصائص التي تتمتع بها الموارد غير المنظورة في المعارف ( Barney,2010: 167 ) ، وان هذه المعارف هي التي تراقبالمؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات سواء استراتيجية قيادة الكلفة او استراتيجية التمييز والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ( منصورى ، منصورى ، 2012 :2)

وتدعم نظرية القدرات الديناميكية هذه النتيجة ، اذ اشار ( Nonaka et al,1996:210) ان نظرية القدرات الديناميكية تفترض ان من اسس المنظمة ان تكون خالقة للمعرفة وتطورها وتطبقها باستمرار ( اسية ، 2011 :70 ) ، وان مصداق المعرفة من اهم مصاديق القدرات الديناميكية اذ تتجسد القدرات الديناميكية للمؤسسة في عنصر المعرفة وهذا ما اشار اليه ( Sanchez, 1995 ) ، وان هذه المعارف هي التي تراقبالمؤسسة وهي التي تسمح بتصميم الاستراتيجية وتمكنها من تحقيق الميزة التنافسية (سعيدة ، 2013 ، 16)

#### اثر خصائص المؤسسات المبحوثة علي متغيرات الدراسة :

بالنسبة للنتائج المتعلقة ببيانات المؤسسة والخصائص الشخصية ، فقد بينت نتائج التحليل عدم وجود أي تأثير إحصائي للمتغيرات التحكمية المختصة ببيانات المؤسسة والمتمثلة في ( طبيعة عمل المؤسسة، الملكية ، عمر المؤسسة ، عدد العاملين في المؤسسة ، وعدد المنافسين) علي كل من المتغير المستقل) استراتيجيات تسويق الخدمات) و المتغير التابع (الاداء التسويقي) و المتغير الوسيط ( المعرفة التسويقية)

، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صابون 2017 ) والتي بينت ان طبيعة عمل المؤسسة، الملكية ، عمر المؤسسة ، عدد العاملين في المؤسسة ، وعدد المنافسين للمؤسسة لا يؤثر على الميزة التنافسية

اما البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية ، فقد بينت نتائج التحليل عدم وجود أي تأثير إحصائي للمتغيرات التحكمية المختصة بالخصائص الشخصية والمتمثلة بالنوع والعمر والدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي وخبرة العاملين علي كل من المتغير المستقل ( استراتيجيات تسويق الخدمات) و المتغير التابع (الاداء التسويقي) و المتغير الوسيط ( المعرفة التسويقية ) ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( عبد الغفور ، 2017 ) والتي توصلت بان النوع والعمر والدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي وخبرة العاملين ليس لها أي تأثير على التفوق التنافسي ، واتفقت مع دراسة ( عبد الفراج ، 2016 ) والتي توصلت بان النوع والعمر والمؤهل العلمي وخبرة العاملين ليس لها أي تأثير على الاداء التسويقي و المتغير الوسيط ( المعرفة التسويقية ) ، واتفقت مع دراسة ( حمزة ، 2015 ) التي توصلت بان النوع والعمر والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية لا تؤثر على اداء المؤسسات ، واتفقت مع دراسة ( عطاء ، 2017 ) والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الاداء تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) واختلقت هذه الدراسة في وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الاداء تعزى لمتغيري (العمر، والدرجة الوظيفية) ودرسة ( علي ، 2016 ) التي توصلت عدم تأثير كل من النوع والعمر والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية والخبرة على الاداء الاداري للشركة ودراسة (الديراوي ، 2018 ) التي توصلت الى عدم وجود اثر للادارة الاستراتيجية على اداء المنظمات بتوسط ريادة المنظمات تعزى الى النوع والعمر والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية والخبرة ، وهذه النتيجة تختلف عن اغلب الدراسات السابقة

ويمكن ان يستفاد من هذه البيانات نظريا ، ففيما يتعلق بالنوع يستفاد من النتائج ان الفرصة للذكور في التوظيف اكثر من الاناث . واما ما يتعلق باعمار العاملين فان أعمار عينة الدراسة تركزت في المؤسسات المبحوثة لاقل من 30 سنة وهذا يعطي انطبعا ان افراد العينة هم اكثر نشاطا واندفاعا نحو تحقيق اهداف المؤسسة ، اما الدرجة الوظيفية فيستفاد من تشتت افراد العينة بين مدير عام ورؤساء اقسام انها من الامور اللازمة التي تتطلبها البيئة الخارجية المتعلقة بعلم التخطيط الاستراتيجي ، واتفقت مع دراسة ( عبد الغفور ، 2017 ) والتي توصلت بان الدرجة الوظيفية ليس لها أي تأثير على التفوق

التنافسي . واما المؤهل العلمي فتبين ان أغلب أفراد العينة في المؤسسات المبحوثة من حملة شهادة البكالوريوس، وهذا يدل على اعتماد مؤسسات عينة الدراسة على اناطة المسؤوليات لحملة شهادات البكالوريوس مما يشكل ملامح ايجابية للمؤسسات وتقديم افضل الخدمات واتخاذ القرارات الرشيدة . ومن جانب اخر يعطي مصداقية أكبر لنتائج الدراسة باعتبارهم أكثر قدرة على الاجابة على فقرات الاستبيان وكذلك يدل على جودة التاهيل العلمي لافراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والاجابة عليها بدقة ، واتفقت مع دراسة ( عبد الغفور ، 2017 ) والتي توصلت بان الدرجة الوظيفية ليس لها أي تأثير على التفوق التنافسي . واما خبرة العاملين فان أغلبية خبرات العينة في المؤسسات المبحوثة هم اقل من 10 سنوات، ويستفاد من هذه الاغلبية انها تتناسب مع اغلب اعمار العينة المبحوثة وهي اقل من 30 سنة وكذلك يعود الى حداثة اغلبية المؤسسات المبحوثة في مدينة بغداد واتفقت مع (دراسة عبد الغفور ، 2017 ) والتي توصلت بان خبرة العاملين لا تؤثر على التفوق التنافسي.

#### مضامين الدراسة النظرية والتطبيقية:

بعد دراسة مدى تأثير استراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي في القطاع الخدمي بالعراق والمعرفة التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات على أداء التسويقي ، وبناء على نتائج البحث فإن الدراسة توصلت لهذه المضامين.

#### المضامين النظرية :

هذه الدراسة تساهم في اثراء ادبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات بين متغيراتها حيث قامت الدراسة بالتطرق الى كل من مفهوم استراتيجيات تسويق الخدمات ومفهوم المعرفة التسويقية ومفهوم الاداء التسويقي وتناولت الدراسة هذه المتغيرات من حيث التعاريف والابعاد والخصائص والانواع والعلاقة بين المتغيرات وطرق القياس الخاصة بكل متغير، وقامت باختبار اثر استراتيجيات تسويق الخدمات على الاداء التسويقي عبر المعرفة التسويقية كمتغير وسيط للعلاقة بين متغيرات الدراسة ، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع اكثر الدراسات الاخرى، وتأتي الاهمية ايضا لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تسهم به استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي في المؤسسات العراقية ، والتعرف على متغيرات الدراسة ، لذا فان هذه الدراسة توصي بتكامل الاستراتيجيات التسويقية حيث ان لكل استراتيجية تأثيرها على الاستراتيجيات الاخرى، وكذلك منح مزيد من الصلاحيات والادوار

والسلطات للقيادات للاسهام في وضع استراتيجيات تسويق الخدماتي المؤسسات ليكونوا قادرين على الاستجابة المناسبة للمتغيرات والظروف الطارئة والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة.

والدور الذي تلعبه المعرفة التسويقية بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي في المؤسسات العراقية وخاصة في ترشيد القرارات التسويقية ، والمؤثرات المنصبة عليها ، فإن هذه الدراسة توصي متخذي القرار والادارة العليا للاهتمام بالكادر البشري الذي هو اساس العمل والمحرك الرئيسي لهذه المؤسسات وخاصة اصحاب المهارات والخبرات العالية الذين يساهمون في تقديم خدمة تتميز عن المنافسين وتتمتع بكلفة قليلة، مما يؤدي الى زيادة المبيعات لدى المؤسسة والذي ينعكس بصورة مباشرة في ارتفاع معدل الارباح وزيادة نسبة الحصة السوقية لها ،

واظهرت نتائج الدراسة ان ( استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التمييز ) لهما تأثير على الاداء التسويقي بابعاده ( المبيعات ، الحصة السوقية ، الربحية ) . واظهرت النتائج ان المعرفة التسويقية تتوسط جزئياً العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي ، وهذه اشارة الى اهمية كل من الاستراتيجيات التسويقية والمعرفة التسويقية في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات ، لان الاداء التسويقي يعد المبرر الاساس لوجود مؤسسات الخدمة وهو مفهوم واسع يشمل معايير داخلية وخارجية ويتم قياسه باساليب حديثة واخرى تقليدية، ومن اهمية هذه الدراسة انه لم يعثر الباحث على دراسة واحدة مماثلة حاولت البحث في أثر الإستراتيجيات التسويقية الخدمية على الأداء التسويقي عبر المعرفة التسويقية في المؤسسات الخدمية العراقية وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات ، وتبرز اهمية الدراسة من خلال الاستخبارات التسويقية والتي تعد من طرق المعرفة التسويقية المهمة وجاءت لمعالجة الفجوة في بحوث التسويق المتمثلة في التقادم السريع والتركيز الجزئي على المشكلة ، وتبني المناخ الفكري الذي يسمح بزيادة المعارف وتنميتها ونشر ثقافة الاداء التسويقي ، وتوفير المراجع والبحوث وتجارب الاداء التسويقي، ووضع المزايا والفوائد المترتبة على ممارسته، والمعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن مراقبتها ، وتنمية الاحساس بالالتزام والرقابة الذاتية وتقليل عمليات الرقابة الخارجية بما يمكن من تحسين الجودة وزيادة الانتاجية مع تقليل التكلفة ، وكما تعد هذه الدراسة إسهاماً علمياً للمكتبات العراقية والسودانية حيث أسهمت في إثراء ادبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات ، وأيضا تعد هذه الدراسة ركيزة ونقطة انطلاق لإجراء دراسات مستقبلية حول اثر استراتيجيات تسويق

الخدمات على الاداء التسويقي في ظل وجود المعرفة التسويقية متغير وسيط في المؤسسات العاملة داخل بغداد.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع افتراضات نظرية الموارد ، والتي اكدت بان الموارد وخاصة الغير قابلة للتقليد اويصعب الحصول عليها والتي تتمثل خاصة بالمعرفة تسمح للمؤسسة بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية( كمال منصور ، الهام منصور ، 2012 ) ، وأكد (Kotler ، 2000). ان الموارد ( المعرفة ) هي السبب الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، ورفع الاداء التسويقي ، وان تحقيق الميزة التنافسية يكون من قبل المعرفة التسويقية وهذا ما اكده كل من (حريم ، 2010،) و(مشرقي وآخرون ، 2011) و( Grant , 1996 ) ، وعلى هذا يمكن ان نستنتج بان الاستراتيجيات التسويقية والمعرفة التسويقية هما سببان رئيسيان لتحقيق الميزة التنافسية .

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نظرية القدرات الديناميكية فقد اشار ( Richardson,1972 ) ان القدرات الديناميكية هي خبرة ومعرفة المنظمة، لذا على المنظمات ان تستمر في تحسين قدراتها ومهاراتها من خلال خلق المعرفة والمشاركة بها لتحسين اداءها (Chen et al,2012:106). واكد (Zollo &Winter,2002: 340) ان القدرة الديناميكية للمؤسسة تتجسد خصوصا في عنصر المعرفة ، وان المنظمة التي تمتلك المعرفة هي الاجدر بتحقيق واكتساب المزايا التنافسية ( حمدي ، 2013 )

### المضامين التطبيقية :

يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة في المستويات الإدارية العليا بأعتباره قضية إستراتيجية للمؤسسات، وذلك لرسم استراتيجية طويلة المدى، كما يمكن إستخدام هذا النموذج في المستويات الإدارية الوسطي والدنيا وذلك لتفعيل العمل بالتنسيق والتبادل فيما بينها ، ونتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للمدراء بالمؤسسات الخدمية خاصة عندما تؤخذ نتائجها في الحسبان ، اذ توصلت هذه الدراسة الى عدد من الاسهامات العملية، حيث تم اختبار فرضيات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها ، ومن خلال نتائج الدراسة الحالية التي اثبتت وجود علاقة ايجابية متوسطة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي ، وباستخدام المعرفة التسويقية كمتغير وسيط للعلاقة بين متغيرات الدراسة ، والذي يتضح لنا مدى اهمية استراتيجيات تسويق الخدمات كعامل مؤثر على الاداء التسويقي ، وهذا يدل



على ان ابعاد استراتيجيات تسويق الخدمات هي المرشد بل الموجه الحقيقي لعملية الاداء التسويقي في المؤسسات المبحوثة ، حيث يمكن للمؤسسات العراقية ان تتبنى هذه المفاهيم .

وعلى متخذي القرار التركيز على الابعاد التي نالت اهتماما اكثر من غيرها من قبل المستجيبين ، فمن خلال تحليل البيانات تبين أن استراتيجية التمييز كانت الاكثر اهتماما من قبل المستجيبين بالنسبة للمتغير المستقل ، ومعرفة البيئة كانت الاكثر اهتماما من قبل المستجيبين بالنسبة للمتغير الوسيط ، وأن المبيعات كانت الاكثر اهتماما من قبل المستجيبين بالنسبة للمتغير التابع ، وان تركيز متخذي القرار على الابعاد التي نالت اهتماما اكثر من غيرها يقود الى تحقيق الهدف الرئيسي لاي شركة والتي غايتها الاساسية هي البقاء والاستمرار

ومن خلال وجود الأثر الايجابي لإستراتيجية تسويق الخدمات على الأداء التسويقي ، فان هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبنى هذه الاستراتيجية ، التي تجعل المؤسسات المبحوثة اكثر قدرة على تحقيق أداء تسويقي عالي ، ويمكن ان تساعد هذه الدراسة مديري المؤسسات و متخذي القرار في ترشيد القرارات التسويقية وتقليل المخاطر الناتجة عن حالة عدم التأكد ، وكذلك يمكن ان تلفت هذه الدراسة الباحثين و متخذي القرارات الى اهمية استراتيجيات تسويق الخدمات خاصة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة ، وأن تبنى هذه الإستراتيجيات يساعد المؤسسة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه. لذا فان هذه الدراسة توصي باعداد استراتيجيات تسويقية مرنة تستطيع التكيف مع اكثر من موقف لمقابلة التغيرات البيئية المتسارعة ، وتوصي بتطوير الاستراتيجيات وخاصة الاستراتيجيات التي تحث على الحرص على تنفيذ وتقديم الخدمات للعملاء بسرية تامة وبالسرعة والدقة المطلوبتين في الوقت الذي يطلب العميل ذلك

ومن خلال وجود اثر ايجابي للمعرفة التسويقية على الاداء التسويقي ، فأن هذه الدراسة توصي متخذي القرار والادارة العليا للاهتمام بالكادر البشري الذي هو اساس العمل والمحرك الرئيسي لهذه المؤسسات وخاصة الافراد اصحاب المهارات والخبرات العالية ، الذين يساهمون في تقديم خدمة ذات كلفة قليلة ومتميزة عن المنافسين ، وتوصي الدراسة بتشجيع العاملين لديها على تطوير المعرفة التي يمتلكونها وذلك من خلال اشراكهم بدورات تدريبية مستمرة تمكنهم من تطوير المهارات والقدرات التي يمتلكونها وهذا يؤدي الى زيادة وارتفاع المبيعات لدى المؤسسة والذي ينعكس بصورة مباشرة في ارتفاع معدل الارباح وزيادة نسبة الحصة السوقية لها ، والذي يقود الى تحقيق الهدف الرئيسي لاي شركة والتي غايتها

الاساسية هي البقاء والاستمرار ، وكذلك توصي الدراسة بتبني المؤسسات المبحوثة لابعاد مفهوم المعرفة التسويقية وبصورة واضحة ضمن الخطط الاستراتيجية الرئيسية التي تضعها ، توصي الدراسة المؤسسات المبحوثة المبحوثة بأن تزيد أهتمامها بتطبيق المعرفة، وذلك من خلال تقليل الاجراءات اللازمة لحصول الموظفين على فرصة التعلم وتوفر سياسة عمل داعمة لحرية البحث والباحثين ، والاهتمام باستخدام أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا والتقانات في مجال الخدمات لضمان للحصول على التميز والكلفة الأقل ليس محليا فقط بل على المستوى العالمي للحصول على اداء تسويقي متميز

### محددات الدراسة :

يمكن تلخيص محددات هذه الدراسة في الاتي :

- 1-قد تم تناول المعرفة التسويقية كمتغير وسيط ، ولكن من المحتمل ان تكون هناك عوامل اخرى ينصح بدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي
- 2-انحصرت الدراسة على عينة من المؤسسات الخدمية في محافظة بغداد ( خمسة قطاعات فقط ) مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة علي باقي القطاعات.
- 3-تناولت هذه الدراسة الأداء التسويقي من خلال ( المبيعات ، الحصة السوقية ، الربحية) وهي تمثل الجانب المالي فقط على الرغم تم اعتمادها من قبل الكثير من الباحثين
- 4-اعتمدت الدراسة على استراتيجيات بورتير ( قيادة الكلفة والتميز والتركيز ) فبالرغم من مقبوليتها لكثير من الباحثين ونجاحها في كثير من المؤسسات الخدمية لكنها تبقى جزء من استراتيجيات تسويق الخدمات والتي لها مفهوم واسع وتشتمل على جوانب متعددة يمكن تناولها بأبعاد وزوايا مختلفة
- 5-عدم موافقة عدد من المؤسسات قيد الدراسة على السماح بتوزيع الاستبانة عليها شخصيا ، حيث يتم تسليم الاستبيانات لجهات معنية وهي تتعهد بعملية التوزيع ، او عدم موافقة عدد من المؤسسات قيد الدراسة بتوزيع الاستبانة عليها وذلكلاعتقادهم أن المعلومات ستذهب إلى دوائر الضريبة ، مما ادى الى قضاء وقت ليس بالقصير في افهامهم اوالبحث عن مؤسسات اخرى استجابت للتعاون معنا ،اضافة الى انه تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على أسئلة الاستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً.

6- تم استخدام الاسميان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على أسئلة الاستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً.

### الدراسات المستقبلية :

1- اعادة تطبيق الدراسة نفسها مع استخدام منهجية مختلفة ذات ابعاد مختلفة مثل دراسة الحالة على مؤسسات عراقية معينة

2- لقد طبقت هذه الدراسة على مجتمع المدراء ( مدير عام ، مدير تنفيذ ، مدير تسويق وغيرهم ) لخمس مؤسسات خدمية ، لذا نوصي بتطبيقها على مجتمع اخر لمؤسسات عامة ام خاصة

3- لكون موضوع استراتيجيات تسويق الخدمات اصبح مهما في حياة المؤسسات المعاصرة والارتباط الشديد بمفاهيم اخرى ، يرى الدارس ان تتوجه بحوث المستقبل الى التعمق في دراسة هذه المفاهيم وتأثيرها مع عوامل اخرى

4- تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة اخرى سواء كانت معرفة ضمنية او ظاهرة او كليهما.

5- اجراء دراسات لمعرفة اسباب عدم تأثير المتغيرات التحكمية سواء كانت بيانات المؤسسة او البيانات الشخصية في المؤسسات محل الدراسة

6- اجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على مؤسسات اخرى صناعية او تجارية

### ملخص الدراسة :

تناولت الدراسة العلاقة بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي ، والمعرفة التسويقية متغير وسيط لبعض مؤسسات الخدمة في مدينة بغداد ، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات ببعدين فقط هما ( استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التمييز ) على الاداء التسويقي بابعاده الثلاثة ( المبيعات ، الربحية ، الحصة السوقية ) ، وان المعرفة التسويقية تتوسط بين استراتيجيات تسويق الخدمات والاداء التسويقي بخمس ابعاد فقط وهي ( معرفة الزبون ، معرفة المجهزين ، معرفة العاملين ، معرفة البيئة ، معرفة العمليات ) .

## قائمة المصادر والمراجع

### المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم .

ثانياً : المراجع والمصادر العربية:

1- أبو قحف ، عبد السلام ( 1993 ) ، "اقتصاديات الأعمال"،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية، ، ص 93.

2- أبو قحف، عبد السلام. (2002) أساسيات التسويق. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، ص88

3- أبو بكر، مصطفى ( 2004 ) ،مدخل استراتيجي في دراسة التسويق في المنشأة المعاصرة ،الدار الجامعية،الإسكندرية .

4- أحمد، أحمد محمود (2001) ، تسويق الخدمات البنكية: مدخل نظري تطبيقي، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع.

5- ادريس ،ثابت عبد الرحمن ( 2002 )، الادارة الاستراتيجية الدار الجامعية الاسكندرية

6- إدريس ، وائل محمد صبحي ، والغالبي ، طاهر محسن منصور ( 2009 ) ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ،

7- أركابي ، كاظم نزار ( 2004 ) ،الإدارة الإستراتيجية /العولمة والمنافسة /ط1، دار وائل للنشر ،عمان.

8- الصميدعي ، محمود جاسم محمد (2004) ، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار وائل للنشر،الأردن، ،ص.25-20

9- العلي،عبدالستار وقنديلجي ،عامر والعمرى ، غسان ( 2009 ) ، " المدخل الى إدارة المعرفة " ، الاردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،

10- امين ، شاكر تركي ( 2013 ) ، ملخص الادارة الاستراتيجية ص 25-27

11- البرواري ، نزار عبد المجيد البرواري واخرون ( 2008 ) ، "استراتيجيات التسويق" الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع

- 12- البرواري، نزار عبد المجيد رشيد و النقشبندي، فارس محمد ، (2013)، "التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز " ،الوراق للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى
- 13- البرواري، نزار عبدالمجيد رشيد والبرزنجي، أحمد محمد فهمي سعيد(2002 ) ، **التسويق - مدخل مفاهيمي - وظيفي - استراتيجي** - ، الطبعة الأولى، مطبعة ناظم حمادي، عمان.
- 14- بزعي ، فطيمة ( 2009 ) ، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة ، .
- 15- البسيوني ، رضا اسماعيل ، (2009)، "ادارة التسويق" ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة
- 16- البسيوني، رضا اسماعيل (2009) إدارة الاعمال ، الطبعة الاولى ،مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة -جمهورية مصر العربية .
- 17- البكري ، ثامر (2010) ،"ادارة التسويق " دار اثراء للنشر والتوزيع ،الطبعة الرابعة ،عمان. الأردن
- 18- البكري ، ثامر ياسر (2012). "استراتيجيات التسويق"، ط 1، عمان - الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 19- البكري ، ثامر ياسر ، (2002) ، " ادارة التسويق" الدار الجامعية للطباعة والنشر الطبعة الأولى ، الموصل .
- 20- البكري ، سونيا محمد (2000)،"إدارة الإنتاج والعمليات ، مدخل النظم "، الدار الجامعية ، القاهرة .
- 21- البكري، ثامر و عبد الحميد ، ياسر ( 2001 ) ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1 ،دار وائل للنشر، عمان، الأردن،
- 22- البكري ، ثامر ياسر(2006) ،**التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.
- 23- بلبخاري، سامي. (2009) . استخدام التحليل العاملي في استبيان التسويق، جامعة باتنة
- 24- بني حمدان، خالد محمد ، إدريس ، وائل محمد ( 2009 ) ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر ، عمان : دار البازوري العلمية للنشر ، ص383
- 25- تشارلز ، جاريت جونز ( 2006 ) ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر الرياض ،

- 26- توفيق ، عمرو عبد الرحمن (2007). "إدارة علاقات العملاء" ، ط 1، القاهرة - جمهورية مصر العربية - مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- 27- توماس وهيلين ، دافيد هنجر ( 1990 ) ، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي ، زهير نعيم الصباغ ، الإدارة الاستراتيجية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض
- 28- الجرجاني، علي، (2004): التعريفات، بيروت، مكتبة لبنان.ص 185
- 29- جلاب، إحسان دهش ، والعبادي ، هاشم فوزي دباس (2010). التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر. عمان: دار الوراق.
- 30- حداد ، شفيق إبراهيم ، وسويدان ، نظام موسى (1998) " أساسيات التسويق " ، ط1، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن
- 31- الحداد، عوض (1999 )، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، دار البيان للطباعة والنشر، مصر،.
- 32- حسن ، حسين عجلان ،(2008) " استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال " إثراء للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، عمان .
- 33- حسين حريم (2003 )، إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 34- الحسيني، فلاح حسن عداي (2000 )، إلادارة الإستراتيجية (مفاهيمها- مدخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع - عمان.
- 35- الحسيني، فلاح حسن عداي والدوري، مؤيد عبدالرحمن عبدالله ( 2000 ) "إدارة البنوك"، مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع - عمان.
- 36- حميدي ، عبد الرزاق ( 2015 ) ، جامعة البويرة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مطبوعة مقدمة لطلبة السنوات الثانية والثالثة: مالية وبنوك، بنوك وتأمينات ، تسويق تحت عنوان محاضرات في التسويق المصرفي
- 37- الحنبلي، محفوظ بن أحمد بن الحسن أبو الخطاب الكلوزاني (1985)، "التمهيد في اصول الفقه"، دراسة وتحقيق مفيد محمد أبو عمشة، الطبعة الأولى، دار المدني للطباعة والنشر والتوزيع، جدة.
- 38- خفاجة ،صابر ، فاطمة عوض، ميرفت على ( 2002 ) ،أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.

- 39- الخفاف ، عبد المعطي (2007) "هندسة التسويق تقنية العمل " منشورات دار دجلة ، الطبعة الأولى ، عمان .
- 40- خلف، فليح حسن (2007) ، اقتصاد المعرفة - الطبعة الأولى، الاردن - عالم الكتب الحديث- ص11.
- 41- الدوري، زكريا مطلق (2003) ، الإدارة الاستراتيجية"، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد.
- 42- الدويش، صالح محمد، والعض ،محمد عبد الله (1996) ، الخطط التسويقية كيفية أعدادها كيفية تطبيقها ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية .
- 43- ديسلر ، جاري (2009) ، "ادارة الموارد البشرية"، ترجمة عبد المتعال ، محمد سيد احمد ، دار المريخ للنشر ، الرياض.
- 44- الديوه جي ، ابي سعيد الديوجي (1999) ، إدارة التسويق " دار الموصل للنشر والطباعة ، ، الطبعة الثانية :الموصل
- 45- الديوه جي ، ابي سعيد الديوجي (2000) "المفهوم الحديث لإدارة التسويق " دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
- 46- رامز ، واثق شاكر محمود ،(1997)، " التسويق الاستراتيجي " الطبعة الاولى ، قطر
- 47- الراوي، خالد وهيب (2000) ، "الأسواق المالية والنقدية"، دار المسيره للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
- 48- رحمانى، موسى (2005) ، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة ، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول اقتصاد المعرفة ، جامعة بسكرة ، نوفمبر ، ص15
- 49- رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش، (2008)، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 50- رمضان، زياد سليم (1996) ، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان،.
- 51- الزبيدي ، حمزة محمود (2011) ،التحليل المالي لاغراض تقييم الاداء والتنبؤ بالفشل ،الطبعة الثانية ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

- 52- الزعبي، علي فلاح (2010)، إدارة التوزيع- مدخل تطبيقي متكامل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 53- الزعبي ، علي فلاح (2009) ، " ادارة الترويج والاتصالات التسويقية مدخل تطبيقي - استراتيجي " دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- 54- زغدار ، أحمد ، (2008) ، "المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، دار جرير للنشر والتوزيع عمان .
- 55- زغلول ، سعد ( 2003 ) دليلك الى البرنامج الإحصائي spss -الاصدار العاشر ، الجهاز المركزي للإحصاء ، جمهورية العراق
- 56- الزيادات،محمد عواد (2008)، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان.
- 57- سالم ، مؤيد سعيد ( 2005 ) ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان
- 58- السامرائي ، زاهد عبد الحميد ، والعبدي سمير عبد الرزاق ( 2011 ) ، إدارة المبيعات والبيع الالكتروني طر ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان
- 59- السامرائي ، منال جبار سرور وآخرون ( 2012 ) ، تكاليف الجودة والتقنيات الكفوية المعاصرة ، مكتبة الجزيرة للطباعة والنشر، الطبعة الاولى ، بغداد.
- 60- سلطان ، عطية صلاح (2007) ، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- 61- سويدان ، نظام موسى والبرواري ، نزار عبد المجيد (2009) " إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية " دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان .
- 62- سويدان، نظام موسى وحداد، شفيق إبراهيم ( 2009 ) ، التسويق : مفاهيم معاصرة ،: دار حامد للنشر والتوزيع، ط2 عمان ، 229-230
- 63- السيد، إسماعيل محمد (1998)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية
- 64- السيد، إسماعيل محمد (2000) ، "الإدارة الاستراتيجية"، مفاهيم وحالات تطبيقية، كلية التجارة - الإسكندرية،.
- 65- سيكاران ،أوما، ترجمة ، اسماعيل علي بسيوني (2006) طرق البحث في الإدارة ، مدخل لبناء المهارات البحثية : الرياض ، دار المريخ للنشر.



- 66- الشيخ ؛ فهمي مصطفى ( 2008 ) ، التحليل المالي؛ الطبعة الأولى ؛ رام الله - فلسطين
- 67- صبره، سمر (2010)، مبادئ التسويق مدخل معاصر، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص23
- 68- الصميدعي، محمود جاسم (2010)، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 69- الصميدعي، محمود جاسم وردينة ، عثمان يوسف (2011)، " التسويق الاستراتيجي " دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان .
- 70- الصيرفي ، محمد ، التسويق منهج تحليلي مبسط، المكتب العربي الحديث، مصر ، بدون سنة نشر .
- 71- الضمور ، هاني حامد (2002)، تسويق الخدمات ، ط1، دار وائل للطباعة والنشر عمان الاردن ،
- 72- الضمور ، هاني حامد (2008) " تسويق الخدمات " ، ط4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 73- الضمور هاني حامد والعلاق ، بشير عباس ( 2013 ) ، تسويق الخدمات ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة ، الطبعة الأولى ،
- 74- الضمور، هاني حامد ( 2004 ) ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، ص17
- 75- طالب ، علاء فرحان والجنابي ، أميرة (2009) " ادارة المعرفة " ، إدارة معرفة الزبون " الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان .
- 1- طالب واخرون ، ( 2009 )، "نظام الاستخبارات التسويقية" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- 2- طالب، علاء فرحان واخرون ( 2010 ) فلسفة التسويق الاخضر ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان
- 76- الطاهر ، اسمهان ماجد ( 2012 ) . ادارة المعرفة ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- 77- الطائي ، علي حسون ( 2008 ) ، ادارة معرفة الزبون وابعاد الخدمة الصحية
- 78- الطائي، يوسف حجيم و العبادي هاشم فوزي دباس(2009) "ادارة علاقات الزبون "، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان .

- 79- طمليه ، الهام فخري (2012)، استراتيجيات التسويق ، اطار نظري وتطبيقي ، اثرء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان
- 80- الطويل ، اكرم احمد والعبادي ، علي وليد ( 2013 ) ادارة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات والاداء التسويقي ، الحامد للنشر
- 81- العامري، محمد علي إبراهيم (2001) "الإدارة المالية"، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد،.
- 82- عائشة ، سليمان ( 2011 ) دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات في المؤسسة \* - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم
- 83- عبد المجيد ، احمد اسعد ( 2010 ) العولمة وابعادها الاقتصادية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، ص 88
- 84- عبد المجيد ، طلعت أسعد ( 2000 )، التسويق الفعال، مكتبة مؤسسة الاهرام، مصر.
- 85- العبدلي قحطان ، وياسين سعد غالب ( 2012 )، استراتيجيات التسويق ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان
- 86- عبيدات ، محمد إبراهيم ( 1997 )، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن .
- 87- عرفة ، سيد سالم ،(2010)، " ادارة اسواق التجزئة " دار الريبة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان .
- 88- العلاق ، بشير ، كلادة، ظاهر محمود،(1997)،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن.
- 89- العلاق ، بشير و العبدلي، قحطان وياسين ، سعد غالب (2012)، استراتيجيات التسويق ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ،
- 90- العلاق، بشير عباس( 2007 ) تسويق الخدمات، دار زهران، عمان- الاردن.
- 91- العلي، عبد الستار. قنديلجي، عامر. العمري، غسان ( 2012 )، المدخل الى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية م.ص 25
- 92- عليان ، ربحي مصطفى ( 2012 ) . ادارة المعرفة ، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
- 93- عليان، ربحي مصطفى (2006) تسويق المعلومات .عمان: دار الصفاء، . ص 50.

- 94- عمر وخير الدين ( 1997 )، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، دار النشر مكتبة عين الشمس، مصر ، ص265
- 95- عواد ، فاطمة حسين( 2011 ) ، الاتصال والاعلام التسويقي ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ،
- 96- الغرناوي ، علاء وآخرون ( 2007 ) ،"التسويق المعاصر"،الدار الجامعية ،
- 97- الفضل ، مؤيد (2008) ، " المنهج الكمي في ادارة الوقت : بالتركيز على منظمات الاعمال التجاري ، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية ،
- 98- القريوتي، محمد قاسم (2001) : "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان،.
- 99- القطامين ، احمد ، عطا الله ( 1996 )، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية دار مجدلاوي عمان
- 100- القطب ، محي الدين (2012)،" الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية " الحامد للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،عمان .
- 101- الكبيسي ، صلاح الدين ،(2005) ، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر
- 102- كنجو، عبود كنجو وفهد، إبراهيم وهبي ( 1997 ) "الإدارة المالية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،.
- 103- كوتلر، فيليب وارمسترونج، جاري (2009)، "أساسيات التسويق"، الكتاب الأول، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 104- كوتلر، فيليب ( 2000 ) التسويق، "كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها"، الطبعة الأولى، جرير للنشر والتوزيع.
- 105- كوتلر، فيليب وارمسترونج ، جاري،(2007)،"اساسيات التسويق"،ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 106- ماهر ، احمد ( 2007 ) ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية
- 107- ماهر، احمد واخرون ( 2002 )، الادارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية
- 108- محمد زاهر دعبول، وأيوب محمد ( 2013 ). مبادئ تسويق الخدمات دمشق: دار الرضا للنشر

- 109- محمود ، سليمان حنفي ( 1987 )، السلوك التنظيمي والأداء،الدار الجامعية،الإسكندرية
- 110- مرسي ، جمال الدين محمد وآخرون (2002 )، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية
- 111- المرسي ، نبيل محمد ( 2003 ) ، الإدارة الإستراتيجية ، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية
- 112- المساعد ، زكي خليل ( 1998 ) التسويق : في المفهوم الشامل، الطبعة الثانية ، المميز للإنتاج الإبداعي ، عمان
- 113- مشرقي، حسن علي والموسى، ياسر عبد الله والحمود، عبد الكريم محمود (2011)، "أثر وجود قيادة إدارية تحويلية ونظم معلومات
- 114- مطر، محمد ( 1997 ) "التحليل المالي"، الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، الشركة الجديدة للطباعة، عمان.
- 115- معلا ، ناجي وتوفيق ، رائف ( 1998 ) " اصول التسويق ، مدخل ستراتيجي " الطبعة الاولى ، دائرة المكتبة الوطنية ، بغداد.
- 116- معلا، ناجي، وتوفيق رائف،(2003)، "أصول التسويق ،مدخل تحليلي"، الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- 117- مغراف ،أحمد سالم مختار والمقطف فرج خليفة سالم ( 2017 ) تقييم العلاقة بين ادارة معرفة العميل وتطوير الخدمات و الاداء التسويقي
- 118- المغربي ،محمد الفاتح محمود بشير ( 2017 ) ، الاستراتيجيات الحديثة في فنون التسويق ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ،
- 119- الملحم ، صالح بن عبد الله ( 2004 ) امكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي أستاذ التسويق - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية- السعودية
- 120- الميداني، محمد أيمن عزت (1989) الإدارة التمويلية في الشركات، الظهران.
- 121- نادية ، العرف ( 2005 )، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط 3
- 122- النجار، فريد (1998) "إدارة منظومات التسويق"، العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

- 123- النصور ،إياد عبد الفتاح (2012) " استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي " دار صفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ، عمان .
- 124- النصور، إياد عبد الفتاح ( 2014 ) استراتيجيات التسويق ، مدخل نظري وكمي ، دار صفاء للطباعة، عمان الطبعة الثانية.
- 125- النصور، إياد ( 2010 )، الأصول العلمية للتسويق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص365
- 126- هنيدي، منير إبراهيم ( 1996 ) "الإدارة المالية"، مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية..
- 127- ياسين ، سعد غالب ( 2007 )، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار اليازوري، عمان: الاردن،

### الرسائل الجامعية :

- 1.ابو احمد ، رضا صاحب (2006) "دراسة اثر سلوك المستهلك والمزيج التسويقي في الحصة السوقية - دراسة لمصنع الكوفة للمشروبات الغازية " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
- 2.ابوغنيم ، أزهار عبدالزهرة ( 2007 ) المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعومات وأثرهما في الأداء التسويقي - دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد
- 3.الجنابي ، سامي ذياب محل (2005) " تحديات العمل في البيئة الخارجية والاداء التسويقي للشركات الدولية عابرة الحدود العلاقة والاثر - دراسة استطلاعية لعينة مختارة من الشركات الدولية العاملة في العراق وسوريا والاردن " اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 4.الخطيب ،سمير كامل ( 2002 ) ،قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي ،دراسة حالة مع نموذج مقترح ، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، .

- 5.الدرويش ، مصطفى محمد ، ( 2013 )، الممارسات الافضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال ، جامعة حلب ،
- 6.الربيعاوي ،سعدون حمود جنير ( 2000 )، التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية ،أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،.
- 7.الروسان ، محمد علي (1997)،"العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري : دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"،أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 8.الزوياني ، عواطف يونس اسماعيل امين (2004)" انعكاسات التجارة الالكترونية على الاداء التسويقي للمنظمات الخدمية - دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى " اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 9.العريقي، بسيم قائد، (2006)،(اثر تطبيق معايير الجودة على الأداء التسويقي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص6
- 10.الكبيسي، صالح الدين (2002)،إدارة المعرفة وأثرها على الابداع التنظيمي- دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والادارة- جامعة بغداد.
- 11.الكعبي ، نعمة شلبية (2006) اثر المعرفة في ادارة علاقات الزبون - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في بغداد - اطروحة دكتوراه غير منشورة - كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - بغداد - العراق
- 12.الموسوي، محمد عبد حسين(1999)،"اثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الاداء التسويقي"، دراسة تطبيقية في شركات صناعة الاصباغ (القطاع الخاص). اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- 13.ترغيني ، صبرينة ، (2015) الجزائر دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال- اطروحة دكتوراه ، ص 27

14. حباينة ، محمد ، ( 2012 ) ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الجزائر
15. حسن ، عائدة عبد الحسين ( 2004 ) ، علاقة أدراك الخطر بالمتغيرات التنظيمية وأثرها في أداء المنظمة ، دراسة ميدانية في عينة من الشركات النفطية العراقية ، دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ،
16. حمدي ، ابو القاسم التنمية (2011) الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة - دراسة حالة مديرية الصيانة ( سوناطراك ) بالاعواط الباحث- دراسة دكتوراه 2013 ص 196 - 194.
17. حمزة ، تهاني الرشيد احمد حمزة ، 2015 التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
18. داود ، فضيلة سلمان (2011) " تنافسية المنظمات العراقية على وفق الربط بين حاكمية الشركة وريادية الاعمال - دراسة تطبيقية في قطاعي الاتصالات والمصارف " اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
19. سعيدة ، قاسم شاوش ( 2013 ) الاتجاهات المعاصرة في الادارة لتحقيق الميزة التنافسية وامكانية تطبيقها في المؤسسة الجزائرية دكتوراه - الجزائر
20. سملاي يحيضه ( 2004 ) " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة " ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر
21. سليمة ، عبدات ( 2012 ) ، تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا الزبون - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر - معهد العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير
22. محمد ، خميس ناصر ، (2006) " اثر ادارة المعرفة في الابداع والتنافسية " اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
23. مسالمة ، سفيان ، ( 2017 ) ، دور سياسات التسويق المباشر في تحسين اداء الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

24. نظيف ، وائل علي رفيق ، ( 2016 ) ، أثر الإستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية ، رسالة دكتوراه ، ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
25. الفهادي ، شيماء ناظم حمدون ، (2006) ، توجهات الإدارة العليا على وفق العلاقة بين التسويق الابتكاري والأداء التسويقي بالتطبيق على منظمات مختارة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
26. اسية ، رحيل ، ( 2011 ) ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ، رسالة ماجستير ، ادارة اعمال
27. الحديدي ، اكرم علي حسين (2010)، " استراتيجيات التسعير واثرها في تعزيز الحصص السوقية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل الالبسة " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
28. الخطاوي، بان حامد عارف (2003)، "تأثير رأس المال الإجتماعي في دعم العمل المنظمي لتحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد،.
29. الزبيدي ، سماء علي عبد الحسين (2012) " الاثر الاستراتيجي للتوزيع في ولاء الزبون - دراسة تحليلية مقارنة لعينة من الصحف العراقية اليومية " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
30. الشمري ، محمد عمير نهار (2010) "العناصر الاساسية للمزيج التسويقي الاخضر وانعكاساتها على الاداء التسويقي - دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء عدد من المنظمات " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
31. الشيخ، بابكر مبارك عثمان (1995) ، "أثر التضخم في العائد والمخاطرة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،.
32. الطائي ، احمد هادي طالب ، ( 2014 ) ، اثر ادارة علاقات الزبائن على الاداء التسويقي - دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الاردنية - استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التسويق - جامعة العلوم التطبيقية الخاصة



33. الطائي ، بهاء حبيب محمود احمد (2010) " امكانية تبني معرفة الزبون لتعزيز الاداء التسويقي - دراسة تحليلية لآراء عينة من اصحاب المنظمات البيعية صغيرة الحجم للابسة الجاهزة في مدينة الموصل " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
34. العامري ، عامر عبد اللطيف كاظم ،(2002)"العلاقة بين الايحاء الواسع والانشطة الترويجية واثرها على الاداء التسويقي للمنظمة " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية .
35. العريقي، بسيم قائد ( 2002 ) "أثر تطبيق معايير الجودة على الأداء التسويقي"، دراسة تطبيقية في مصنع أسمنت البرح في اليمن، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة،
36. العقابي، حاتم علي رمضان (2013)، "دور المعرفة التسويقية في تعزيز أداء الشركة العامة للمنتجات النفطية"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
37. الغنيم، سامي بن ابراهيم بن عبد العزيز (2013)، "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
38. قاشان ، نبيل حنا ( 1991 ) ، استراتيجية العمليات وتعزيز الاستراتيجية التنافسية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص7، غير منشورة
39. قرداغي ، وفرج،( 2004 ) ، تكامل الاتصالات التسويقية وعلاقتها بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية مقارنة لمجموعة مختارة من فنادق المنطقة الشمالية في العراق ، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة المستنصرية.
40. المحاسنه ، لميس عارف عبدربه ( 2017 ) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ، إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط
41. المسعودي ، فاطمة عبد علي سلمان ،(2009) ، " اثر المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء.

42. الملا حسن ، محمد محمود حامد، (2006) " تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالمنافسية - دراسة في عينة من الشركات الصناعية /نينوى " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل .
43. الناجي ، فهد علي ، ( 2012 ) اثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي ( دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ) ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط
44. امال ، بن سالم ، ( 2011 ) سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة، رسالة ماجستير
45. بربراوي ، نضال محمود ( 2011 ) واقع ثقافة الابداع وعلاقته بالاداء التسويقي لشركات الادوية التسويقية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والاطباء في الضفة الغربية ( رسالة ماجستير غير منشورة ) جامعة الخليل فلسطين
46. بن جدو، بن علي ، ( 2015 )، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي ، رسالة ماجستير - ادارة اعمال ، الجزائر
47. حسين ، غسان ليث ، ( 2013 )، العلاقة بين تسليم الخدمة والاداء التسويقي ، بحث تحليلي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في الإدارة الصناعية
48. طاشكندي، زكية بنت ممدوح قاري عبد الله (2007)، "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافطة جدة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية.
49. عبد الواحد ، نسبية احمد (2002)"التدقيق التسويقي لانشطة البرامج التسويقية واثره في تحسين الاداء التسويقي " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة صلاح الدين .
50. محجوب ، فائزة عمر محمد ، (1999)، " المخاطرة الاستراتيجية واثرها في الاداء المالي -دراسة تطبيقية لعينة من المصارف السودانية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية .

51. سليمان، يحيوي ( 2008 ) " تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، مذكرة لنيل شهاة ماجستير تخصص تسيير ،جامعة تلمسان.

### المجلات العلمية والنشرات :

1. أبو فارة ، يوسف ،التدقيق التسويقي ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الخليل ، فلسطين،2001
2. أبو فارة ، يوسف العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع . إدارة المعرفة في العالم العربي . جامعة زيتونة - عمان ، 2004
3. احمد ، اسامة ، مجلة التدريب والتقنية ، عنصر المنتج - الجزء الثاني ، عدد 166 ، 2012 ،.انترنت
4. احمد، يوسف عبد الاله، والبياتي، فائز غازي ، "اثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، العدد 14، (2011).
5. أسماعيل ،جلال محمد، تحليل منهجية العوامل في نجاح المنظمة الصناعية ،بحث منشور في مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، العدد39 ، ( 1993 )
6. البكري ،ثامر ياسر ،والجبوري ،علي محمد جسام ،إستراتيجية المزيج التسويقي وأثرها في نظام المعلومات التسويقي ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن ، العدد السابع والعشرون 2001،
7. البكري ، ثامر ياسر ، " ادارة المعرفة التسويقية باعتماد ستراتجية العلاقة مع الزبون " بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ،جامعة الزيتون ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،عمان ،(2004).
8. البكري ، ثامر ياسر وسليمان ، احمد، ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثاني جامعة العموم التطبيقية الاردنية .(2006)
9. البكري، ثامر الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق : حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات

- التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بو علي(2010) .
- 10.التركستاني، حبيب الله. تعريف البيئة التسويقية.موقع - 01 - 13]. AAMS  
: [http://www.dr-al-mubasher.com/خط على متاح](http://www.dr-al-mubasher.com/خط%20على%20متاح) [10:00].  
[adakee.com/vb/showthread.php?t=1089](http://www.adakee.com/vb/showthread.php?t=1089)
- 11.الجنابي، معاد خلف إبراهيم ،الدور الإستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 7 ، العدد 21 ،جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، ص31، 2011
- 12.حبيب ، لقاء ميري، أثر عناصر المزيج الترويجي للخدمة التأمينية في تحقيق رضا الزبون ، دراسة تحليلية آراء عينه من زبائن شركة التامين الوطنية / فرع الديوانية ، جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم المحاسبة، مجلة المبنى للعلوم الادارية والاقتصادية . المجلد8 ، العدد 1 ، من 54 - 67 ، 2017
- 13.حسين، يسرى محمد ، "دور الادارة المعرفية في تحديد كفاءة اداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (25). (2010)
- 14.الحمداني ، حاتم علي - اثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية - بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة- جامعة تكريت - (2018)
- 15.حمودي وجدان حسن ، والطائي هبة محمد حسين "دور إدارة المعرفة التسويقية في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة : دراسة استطاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 10 العدد 31، 2014
- 16.الربيعاوي ، سعدون حمود جثير والشويلي ،حيدر عبد الواحد اثر المعرفة التسويقية في تحسين الاداء التسويقي -دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 20 ، العدد 76 ، ص 63 (2014)
- 17.الربيعاوي ،سعدون حمود جثير والقيسي، بلال جاسم دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 19 الاصدار 73 ، من 89 - 137 ، 2013

18. رؤوف ، رعد عدنان ، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الاداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية -نينوي، تنمية الرافدين، العدد 98 مجلد 32، جامعة الموصل، ص325، 2010
- 19.سند ، حمود محمد تحليل المبيعات ودورها في ادارة النشاط التسويقي - دراسة ميدانية لاتجاهات الشباب نحو شراء سلعة شامبو الشعر - مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 17 ( 2015 )
- 20.صالح قيس عبدالهادي ، وباني باسمه محمد، دورالاستراتيجيات التسويقية في دعم ابعاد الميزة التنافسية دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية الادارية ،المجلد 9 الاصدار 29 ، 2013
- 21.طه، أنور هادي ويوحنا، جليلة كوركيس ، "تأثير عمليات ادارة المعرفة في قدرات التفكير الابداعي: دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (35)، العدد (112)، ص ص (221-239) (2013).
- 22.عبدالامير ، اسامة انمار ، دور العلاقات العامة في تحقيق الاهداف التسويقية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد السابع والاربعون ، 411 - 438 ، 2016
- 23.عبد الرزاق ، محمد فاروق ، الاتصالات التسويقية المتكاملة وتأثيرها في تنشيط الاداء التسويقي / بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية - كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد، 2017
- 24.عبد الغفور، قتيبة امجد ، اثر تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي بحث مقارن في بعض شركات الاتصال العراقية، السنة الاربعون، العدد 110، ص 103-117، 2017
- 25.عبد، غسان فيصل ومحمود، ناجي عبد الستار، "المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة صلاح الدين"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (2)، ص(46)، 2011
- 26.العتيبي، غسان ، " دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الادارية"، المؤتمر العربي الاول بعنوان ادامة الميزة التنافسية، عمان ، الاردن(2008)

27. علوان ، حسن جبر وطالب ، علاء فرحان ، اثر الإستراتيجية التسويقية الفاعلة في تحقيق الأداء التسويقي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 3، العدد 11، 2006
28. علي ، صالح محمود، اثر الاستراتيجيات التسويقية على اداء منظمات الاعمال نظم المعلومات التسويقية متغير وسيط - دراسة حالة مجموعة جياذ الصناعية ، 2016
29. العمري، غسان والعلوي، عبد الستار، "مفهوم خريطة المعرفة"، دراسة استعراضية تحليلية، جامعة الزيتون الأردنية الخاصة، كلية العلوم الادارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، 2004، ص 7
30. العنزي سعد علي ،العطوي، عامر علي التمهد لادارة قوى التناقض في المنظمات من خلال استراتيجية القبول لدراسة تحليلية في كليات عينة من الجامعات العراقية ، ص 18 - 20 ( 2012 )
31. العنزي ، سعد ونعمة ، نغم حسين " اثر راس المال الفكري في اداء المنظمة ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 1، العدد 28، جامعة بغداد (2001)
32. فرج ، مشتاق كامل استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ أستراتيجية المواجهة "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"- جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 18 ، العدد67 ، من ص 415-452 ( 2012 )
33. فيصل ، مثنى زاحم و ابراهيم ، نور خليل وعبد الخالق ، وردة ، 2016 ، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ؛ مجلد 22 عدد 88 (2016)؛ 271
34. كافي ، مصطفى يوسف ، " الاقتصاد المعرفي " مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان . (العلاقة والاثربحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر ص 154(2013) .
35. الكبيسي ، صلاح الدين عواد وداود فضيلة سلمان ، 2015 استخدام مبادئ الادارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية، بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 21 ، العدد 82 ، ص 196-237
36. محسن ، صباح رحيمة وضمياء ، عبد الاله جعفر ، 2016 ، المزيج التسويقي الالكتروني للمحتوى الرقمي : دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المجلد 17 العددان 1-2

37. مزهودة ، عبد الملوك ، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية - مفهوم وتقييم -"، مجلة العلوم الإنسانية،  
جامعة بسكرة ، الجزائر ، ع 1 ، نوفمبر، صص: 85-100 (2001)
38. الملحم، صالح بن عبدالله "مكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في  
القطاع الصناعي السعودي " الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي - الفرص والتحديات  
- الدوحة - قطر ، (2003)
39. اللامي ، شهلاء علي ، 2017 ، أبعاد تكامل الاتصالات التسويقية وتأثيرها في الاداء التسويقي  
لعدد من شركات الاتصال ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ، المجلد 23 ،  
الاصدار 100 ، ص 25- 47
40. اللامي ، شهلاء علي ، دور أدوات المزيج الترويجي في تعظيم حجم المبيعات ، مجلة العلوم  
الاقتصادية والادارية ، العدد 102 ، المجلد 24 ، من ص 19 الى 38 ، 2017
41. نصيرة ، علاوي ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"  
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، 2011
42. نعمة، نغم حسين ، "إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية  
المستدامة: تطبيقات مختارة لتجارب عينة من الدول العالمية والعربية"، مجلة كلية الادارة  
والاقتصاد، جامعة النهرين، العدد (4) (2011).
43. النقشبندي ، فارس محمد فؤاد تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات  
الخدمية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك --مجلة  
كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية : المجلد 7، الاصدار 2 : الصفحات  
99-126 ، جامعة بابل ( 2015 م )
44. الوندائي ، هشام طلعت عبد الحكيم ، " اثر الميزة التنافسية في الاداء ودورها في بناء المحفظة  
الاستثمارية الكفوة "، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية ، اطروحة دكتوراة غير منشورة  
مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية (2002).
45. وهيبية ، ولدابراهيم ، مساهمة نظام المعلومات التسويقية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، دراسة  
ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، 2016 .

**A. Books:**

1. Ahmaed, Pervaiz K., & Shepherd, Charles D., "Innovation Management : context, strategies, systems and processes",1 st Ed., Pearson, England, 2010 .
2. Awad Elias M, and Ghazisi, Hassan M., (2004), "Knowledge
3. Baker, J. Michel,(2000), "Marketing Strategy & Management", 3<sup>rd</sup> ed., Macmillan Business, London performance on changes in board composition academy of Management Rivew
4. Balfet, Michel , Marketing des services touristiques et hôteliers, Ellipes édition,2001 .
5. Bao,Yongchuan, et al ,(2012), "Net work – Based Market Knowledge and Product Innovativeness " Springer Science , Business Media .
6. Bingham,Frank &Gomes ,Roger ,(2001)," Business Marketing"NTC/Contemporary Publishing ,Group,Inc.
7. Boyd, Harper,w&walker, orville,c (2000) ." Marketing Management 2 nd ed ,IRWIN, Boston .
8. Butle ,C.V.D.,Lievens ,A, & Moenart ,R.K.,(2001), "Market Knowledge ,Social Capital and Obsorptive Capacity : An Analaysis of Knowledge Spillovers With in Marketing Departments " Vdbulte @ [Wharton.upenn.edu](mailto:Vdbulte@Wharton.upenn.edu).
9. Campell, Alexandra, (2000), "Achieving customer knowledge competence: marketing customer relationship management programs
10. Carvalho, Rodrigo Baroni de & Ferreira, Marta Araujo Tavares(2006), "Knowledge Management Software", In: Schwartz, David G. (Eds), "Encyclopedia of Knowledge Management", Idea Group Inc, London.
- 11.Chandra , P.,(1997)."*Financial Management : Theory and practice*", (4<sup>th</sup> ed).,Tata McGraw-Hill Delhi.
- 12.Chih-Chin Liang1 • Ngoc Ly Nguyen,2017, Marketing strategy of internet-banking service based on perceptions of service quality in Vietnam , Electron Commer Res DOI 10.1007/s10660-017-9261-z, Springer Science+Business Media New York 2017
- 13.Cooper, Donald R. & Schindler, Pamela S. (2006), "Marketing Research: Concepts and Cases", Tata McGraw-Hill.
14. .
- 15.Czepiel,John & Kerin ,Roger ,(2012), "Competitior Analysis" work prepar .



16. Daft, Richard, L. (2001), *Organization Theory and Design*, 7<sup>th</sup> ed, Copyright by South–Western College Publishing- A Division of Thomson Learning. Printed in the United States of America .
17. Dalkir, Kimiz (2005), "Knowledge Management in Theory and Practice", 1<sup>st</sup> Edition, Elsevier Inc., UK.
18. Dalrymple, Douglas J., Parsons, Leonard, J. (2000), "Basic Marketing Management", 2<sup>nd</sup> ed, NY, John Wiley & Sons, Inc, New York .
19. David, F. (2001), "Strategic Management :Concept & Cases "8<sup>th</sup> ,Prentice Hall, Inc
20. Davis, Mark M., Aquilano, Nicholas J., & Chase, Richard B. (2003), "Fundamentals of operations management", 8<sup>th</sup> ed., New York, McGraw –Hill .
21. Dess, Gregory, G. et al, *Strategic Management* ,mc Graw-Hill, 2004.
22. Dess. G.G., Lupkin G.T., & Eisner, A.B., (2008 ) *Strategic management creating competitive advantage* 4<sup>th</sup> ed. McGraw Hill.
23. Dimancescu, D., Dwenger, K, (1996). *World class new product development, benchmarking best practices of agile manufactures*, New York: American Management Association .
24. Dobney, (2008), " what is customer knowledge?"
25. Ecosip. (1999), "Dialogues Autour de la performance d'Entreprise", les Enjeux. ed l'harmanttan , paris.
26. Eric, Vernrette (1996) ," *Marketing fondamental*, Eyrolles", Paris
27. Etzel , Michael , Walker , Bruce & Stanton , Willam (2007) , "Marketing" , 14<sup>th</sup> ed , McGraw – Hill Companies . Inc , New York.
28. Evans, James R., "Applied production and operation management", 4<sup>th</sup>, ed., West Publishing Company, New York, 1993.
29. Ferrell .C, Hirt .G. e .offrey, Ferrell .Linda," *Business*" ,6ed, McGraw-Hill ,2008.
30. Ferrell, O.C & Pride, William M.( 2000), *Marketing Concepts and Strategies*,
31. Ferrell, O.C & Pride, William M.( 2000), *Marketing Concepts and Strategies*,
32. Ferrell, O.C & Pride, William M.( 2000), *Marketing Concepts and Strategies*,
33. Francis, Asiegbu, Ikechukwum, Awa, H. Okorie , Akpotu, Christopher ,2011.

34. Gary D. Gregory, Liam Viet Ngo, Munib Karavdic, 2017, Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures, IMM-07462.
35. Gitman, Lawrence, Principles of managerial finance, 9<sup>th</sup>, ed 1, N. Y. Donnelley and Sons Company, 2000.
36. Gooper, Lee & Nakanishi, Masao, (2010), "Market-Share Analysis" Kluwer Academic, Boston Dordrecht, London.
37. Gregory, G. DESS G.T. Lumpkin, Tom & Eisner, Alan (2005), "Strategic Management: Creating competitive advantage", 5<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill, Irwin.
38. Gronroos, Service management and marketing (Lexington: Lexington Books, 1992)
39. Gumbau Mercedes & Maudos Joaquín, 2000, PROFITABILITY, MARKET STRUCTURE AND EFFICIENCY: AN APPLICATION TO THE SPANISH INDUSTRY, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, mercedes.gumbau@uv.es
40. Higgins, Robert C., (2001), "Analysis for Financial Management" 6th ed., Irwin Mc- Graw – Hill Series.
41. Hitt, Michael A. et al, (2001), "Strategic Management" 4th, Thomson South-Western.
42. Hofer, C., (1983), "Rova: Anew Measure for Assessing Organizational
43. Hooley, Graham J., & Piercy Nigel, (1998), "Marketing Strategy Competitive Positioning", Prentice Hall Europe
44. Housel, T. and Bell, A., (2001), Measuring Managing Knowledge,
45. Houston, Bovee, C. L., & William, Arens, F. (1992), "Contemporary advertising", 4<sup>th</sup> ed, Homewood, IL: Richard P. Irwin Inc.
46. Hunger, David & Whelem, Thomas, L, Strategic Management, Addison Wesley, Longman, 2000
47. Hunger, David & Whelem, Thomas, L, Strategic Management, Addison Wesley, L
48. implementation, and Control. (7th Ed). Prentics-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J
49. Jain, Subhash C., "Marketing planning and strategy", 6<sup>th</sup>, ed., South-Western, 2000.
50. Jakobsen, Karsten & Andreasen, Mogens Myrup (1994), The Product Development Process, talent lecture, European Aluminium Association EAA.

51. Jobber, David (2004), —Principles and Practice of Marketing, 4th ed., The McGraw – Hill Companies, Inc, New York.
52. Jobber, D., Fahy, J., & Kavanagh, M. (2003), Foundation of Marketing, McGraw-Hill, New York.
53. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (2002), "Exploring Corporate Strategy" 6<sup>th</sup> Prentice Hall, New York.
54. Karani, A. (1984) Generic competitive strategies-an analytical approach. Strategic management journal, 5, pp.367-380
55. Kimbrell, Grady & Woloszyk, Carl A. (2006), "Marketing Essentials" The McGraw-Hill, New York
56. Koenig, Mi, Srikantiah, TK, (2000), "Evolution of Knowledge management in: Knowledge management for The Information professional : SIS Monograph Series " published for the American Society for Information Science by Information Today and Ford, New York.
57. Kok, J., & Vanzyl, DC., R., Management and Business Intelligence and Customers Relationship Management 2002. U.S.A. Houghton Mifflin
58. Kotler, P., and Keller, K.L., Marketing Management, 12<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, 2006.
59. Kotler, Philip & others, (1999) "Principles of Marketing" 2<sup>nd</sup> ed. Prentice, Hall
60. Kotler, Philip, "Marketing Management, 9<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, International, 1997. P111"
61. Kotler, Philip, "Marketing management" 9<sup>th</sup> Ed, Prentice – Hall, Inc, 1999.
62. Kotler, Philip, (2003), Marketing Management, 11<sup>th</sup> ed, Prentice – Hall, USA, New Jersey.
63. Kotler, Philip, 2000, "Marketing Management" 10<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, USA.
64. Kotler, Philip, "Marketing Management", 11<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi, 2004.
65. Kotler, Phillip, Armstrong, Gary, (2007), "Principles of Marketing" 9<sup>th</sup> ed. New York, Pearson.
66. Kotler, Philip & Armstrong, Garry, (1999), "Principles of Marketing" 8<sup>th</sup> ed. Prentice – Hall, International, Inc. U.S.A.
67. Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2012), "Principles of Marketing", 14<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

68. Kotler, Philip & Jain, Dipak. C & Maesincee, Suvit (2002), "Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal", Harvard Business School Press, Boston.
69. Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane, (2012) "Marketing Management" 14<sup>th</sup> ed. New York: Pearson.
70. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, "Marketing An Introduction", 7th Edition, Prentice - Hall, Inc., New Jersey, 2005.
71. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, "Principles of Marketing", 13th Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2010.
72. Liu, Ting & Li, Ya (2011), "Control Mechanisms and Market Knowledge Acquisition: an Empirical Study in China", IEEE.
73. Loudon, Kenneth & Loudon, Jane, (2000), "Management Information Systems, 7<sup>th</sup> ed, (India: Pearson Education).
74. Lovelock C.H, (1996), Services Marketing, 3<sup>th</sup> ed Englewood Cliffs Prentice Hill. N.J
75. M.S. Wilso, Richard & Gilligan, Colin, (2005), "Strategic Marketing Management" 3<sup>th</sup> Elsevier Butterworth, Heinemann.
76. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), "Strategic Management", Oxford University Press.
77. Management", Prentice – Hall, New Jersey.
78. McGraw Hill: New York.
79. Mullins, John W. & Walker JR., Orville C. & Boyd JR., Harper W., "Marketing Management :A strategic Decision-Making Approach", 6<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hall Companies, Inc., New York, 2008.
80. Newell, S. et al (2009), "Managing Knowledge Work and Innovation" 2<sup>th</sup> ed Palgrav Macmillan.
81. Okada, Alexandra (2008), "OpenLearn and knowledge maps for language learning". In: Marriott, Rita & Torres, Patricia Lupion (Eds), "Handbook of Research on e-Learning Methodologies for Language Acquisition", 1<sup>st</sup> Edition, IGI group.
82. Okada, Alexandra (2008), "OpenLearn and knowledge maps for language learning". In: Marriott, Rita & Torres, Patricia Lupion (Eds), "Handbook of Research on e-Learning Methodologies for Language Acquisition", 1<sup>st</sup> Edition, IGI group.
83. Peppers, 8 Rogers, M. (1999) : The One To One Future: Building
84. Performance", Strategic Management.

85. Perreault, William & McCarthy, E. Jerome (2002), "Basic Marketing: A Global-Managerial Approach", 14<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.
86. Piriyaikul, Montree, 2011, A partial least squares model for SCM strategy, willingness or external collaboration, competitive performance and relative performance: Effects of marketing and logistics performance in the palm oil industry, African Journal of Business Management Vol. 5(4), /www.academicjournals.org/AJBM.
87. Pitts, Robert. A and Lie, David, "Strategic management", Building & Sustaining Competitive Advantage, New York, West Publishing Company, 1996.
88. Porter, Michael E. (1980), "Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries and Competitors" The Free Press.
89. PORTER, la concurrence selon porter, paris, village mondial, 1999.
90. Porter, Michael E., (1990), "Competitive Advantage of Nations", Macmillan Press Ltd, New York.
91. PORTER. M. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. inter-éditions. 1986.
92. Pride, William & Ferrell o.c., (2003), "Marketing Concept and Strategies" 12<sup>th</sup>, Houghton Mifflin Company All rights reserved.
93. Procter, Tony (1996), "marketing management, integrating theory and Practice", int'l Thomson Business press London New York.
94. Relationship One Customer At A Time Currency, Double
95. Robert, P, Debove & Rey, A, (1993), Le Nouveau Petit Robert, Dictionnaires Le Robert, P: 636.
96. Robins, Gregory & Wiersema, Ricky W., "Organization & Behavior" Princeton, New Jersey, 1995
97. Sevin CH., (1965). "Marketing Productivity analysis", New York: McGraw-Hill
98. Shahid Qureshi, Nergis Aziz, and Sarfraz A. Mian, 2017, How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology based firms in turkey Muhammad, Journal of Global Entrepreneurship
99. Stokes, David, Wilson, Nick, & Mador, Martha, "Entrepreneurship", South-Western, 2010.
100. Stonebraker, Peter W. & Leong, G. Keong (1994). "Operations Strategy: Focusing Competitive Excellence". Allyn & Bacon, USA

101. Strauss, Judy & Frost, Raymond, "E-Marketing", 2nd Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2001.
102. Sveiby, Karl Erik, Knowledge Management: La Nouvelle Richesse des Entreprises, Maxima, France, 2000.
103. Teece, David J. (2009), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Oxford University Press Inc., New York
104. Thompson, Arthur., & Strickland, J (1999), "Strategic Management, Concepts and Cases", 11<sup>th</sup> ed., McGraw Hill.
105. Uriarte, Filemon A. (2008), "Introduction to Knowledge Management", ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.
106. Weston, J. Besley, Soold and Brigham, Eugene, Essentials of Managerial Finance, 11th Ed., N.Y., 1996.
107. Wheelen, Thomas & Hunger, J. David, (2004) "Strategic Management and Business Policy" Prentice Education, Lnc. New Jersey.
108. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. 2000. "Strategic Management" Addison Wesley Longman, 2000.
109. William D. Perreault, Dr./Jerome McGraw-Hill, New York, 2005.
110. Wright, Peter, Kroll, Mark J. & Parnell, John A. (1998), "Strategic Management Concepts. Prentice Hall", New Jersey
111. Yvonne Wicki, 2004. Knowledge of Creative Profession: Marketers' Translation of Work at the Interface between Organization and Consumers, University of St. Gallen.
112. Zack, M.H. (1999). "Developing a Knowledge Strategy". California Management Review.

#### **B. Thesis, article and Conference:**

113. Teece, D. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance." Strategic Management Journal, 28 (13): 1319–1350.
114. Nonaka I., (1991), The knowledge creating company in: Harvard Business Review, Nonaka, Ikujiro. Umemoto, Katsabiro and Senoo, Dai. (1996), "from Information Processing to Knowledge creation: A paradigm shift in Business Management", Technology in Society, 18(2), Elsevier

115. Alhawari, Samer et al. (2008), "The effects of Knowledge Process for Customer on the achievement of Customer Knowledge Retention" Communications of the IBIMA, Vol. 6
116. AMA, 1988. Task force on the Development of marketing Thought. Developing Disseminating and utilizing marketing
117. Ambler Tim & Kokkinaki, Flora, 1997, Measures of Marketing success, journal of Marketing, Vol. 13, Dryden press
118. Ambler Tim, Kokkinaki, Flora, Puntoni, Stefano, Riley, Debra (2001).
119. Ambler, T. & Kokkinaki, F. & Puntoni, S., (2004), "Assessing Marketing performance : reasons for metrics selection", Journal of Marketing Management, (on-line), 20, <file:///A:search.epnet.com>.
120. and strategic management". Strategic Management Journal, 18 (7): 509–533
121. Andrew Pearson. (2010) "The Strategist " Choice : Competitive Strategy And Question Of How To Compete UBS Unique Business Strategies.
122. Assessing market performance: The current state of metrics. Center for Marketing Working Paper, (01-903).
123. Baretto, I. (2010). "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future". Journal of Management, 36( 1)256-280
124. Barney, Jay. (1991), " Firm Resource and sustained competitive advantage", Journal of Management, Vol(17), No(1), pp99-120. Southern Management Association.
125. Bartels, R. (1983). Is Marketing Defaulting its Responsibilities. Journal of Marketing, 47 (Fall), 32-35.
126. Bocker, W. & Goodstein, J., (1991) "Organizational Performance & Adaptation Affect of Environment & Performance on Changes in Board Composition, AMJ, Vol. 34, No. 4.
127. Brush, Thomas H., Bromiley, Philip, Hendrickx Margaretha (2000) "The free cash flow hypothesis for sales growth and firm performance", Strategic Management Journal, 455-472.
128. Bryan W. Husted, Bryan Husted, David Bruce Allen, Corporate Social Strategy, Cambridge university press UK, 2010.
129. Chen, Shiuann-Shuoh. Chuang, Yu-Wei. & Chen, Pei-Yi. (2012), "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy and organizational climate", Knowledge-Based Systems 31, pp106–118, Elsevier

130. Cierpicki, Steven & Wright, Malcolm & Sharp, Byron (2000), "Managers' knowledge of marketing principles: The case of new product development", *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, Vol. 5, No. 3, pp. 771-790
131. Clark, Bruce, H. (1999) "Marketing Performance Measures: History and Interrelationship", *Journal of Marketing Management*, No. 15.
132. competitive strategy: Insights from project-oriented service firms." *Industrial Marketing Management*, 40 (8): 1251–1263.
133. Dholakia, N. (1984). Marketing in Less Developed Countries: its Nature and Prospects", in G.S. Kindra, (ed.), *Marketing in DCs*, 10- 27
134. Domestic Products Firms in Nigeria, *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol 2 No 3 ,pp.43-59
135. Drucker P.F., Knowledge – Worker Productivity: The Biggest Challenge, *California Management Review*, Vol. 41, no. 2, 1999, pp 79–85
136. Ebitu, Ezekiel Tom, 2016 . MARKETING STRATEGIES AND THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN AKWA IBOM STATE, NIGERIA, *British Journal of Marketing Studies* Vol.4, No.5, pp.51-62
137. Eisenhardt, M & Martin, A. (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?". *Strategic Management Journal*, 21(8): 1105–1121
138. Ekakitie-Emonena Sunny<sup>1\*</sup> and Olafare S. Abolaji , 2016, Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) & Marketing Performance: Empirical Evidence from Nigeria Telecom Sector, *British Journal of Economics, Management & Trade* 11(1): 1-14
139. Ercis, Aysel & Unal, Sevtap & Candan, F. Burcu & Yildirim, Hatice (2012), "The effect of brand satisfaction, trust and brand commitment on loyalty and repurchase intentions", *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, pp. 1395–1404.
- European Business Review* , Vol 20 , No 5 , 2008 pp. 434-456
140. Eusebio, Rossano & Andreu, Joan Llonch & Belbeze, Pilar Lo´pez, (2006), "Measures of marketing performance: a comparative study from Spain.", *International Journal of Contemporary Hospitality*
141. Finney, R. Zachary & Finney, Treena Gillespie (2010), "Improving firm acquisition of market knowledge through strategic alliances", *Journal of international Business and Cultural Studies*, Vol. 4, pp. 1-11.



142. Gebert, Henning; Geib, Malte; Kolbe, Lutz & BrennerWalter. 2003. 'knowledge - enabled CustomerRelationship Management: Integrating CustomerRelationship Management and Knowledge ManagementConcepts, *Journal of knowledge Management*, 7,,: 118.
143. Gnanamalar, R. Hepziba&Janani, C. & Devi, T. (2013), "Knowledge Acquisition Techniques and Tools: A Review", *International Journal of Emerging Technologies in Computational and Applied Sciences (IJETCAS)*, Vol. 3, No. 2,pp.213-220.
144. Green,D.H,Barclay ,D.W & Ryans,A.B, 1995.Entry strategy and60-long –term performance:conceptualization and Empirical Examination, ,*Journal of marketing*,vol,59
145. Holden,N.J., "Why marketers Need a New Concept of Culture for the Global Knowledge Economy", *International Marketing Review*, 6(21),2004.
146. Hunt,S.D , 1988.comment by Shelby D.Hunt, *Journal ofmarketing*.
147. Jafari, Mostafa&Akhavan, Peyman&Akhtari, Maryam (2011), "Exploration of Knowledge Acquisition Techniques in Tunnel Industry: The Case Study of Iran Tunnel Association", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 8, pp. 245-254.
148. Kaplan. R, Norton. D. (1996). Linking the balanced scorecard strategy. *California Management Review*. 39 (1). (Online). Available at <http://cis.kaist.ac.kr/data/Linking%20BSC%20to%20Strategy.pdf>
- Knowledge Use Within Firms" , *Journal of Marketing* , Vol. 56.
149. Kratschmer, Thomas & Kaufmann, Michael (2002), "Electronic brainstorming with graphical structures of ideas", *ECIS*, pp. 120-130.
150. Lampe 1,& Minitborg, H:(1996), Customizing Customizaation Sloan *Management Review* Vol:38 No:1
151. Lancaster , Geoff & Reynolds , Paul (1998) , "Marketin", Macmillan Press LTD , London .
- 152.- Métais, Emmanuel stratégie et ressources de l'entreprise (théorie et pratique) ,Ed Economica , 2004 ,p 32-33.
153. Miller, D., Relating Porter Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, Vol. 31(2), 1988, pp.280-308

154. Moghaddam and Foroughi (2012 March). The influence of marketing strategy element on market share of firms. *Marketing strategy element*, 2, 19-24.
155. Murillo, Garcia M. and Annabi, H., (2002), "Customer knowledge management", *Journal of The Operational Research Society*, VO53.NO8.
156. Murray, A. I., Contingency View of Porter's "Generic Strategies", *Academy of Management Review*, Vol.31(3), 1988, p.p.390-400. available at: <http://www.getcited.org/pub/103373525>
157. November, Peter (2008), "Marketing Knowledge Myopia",
158. Nwokah, N.G. and Maclayton, D.W., (2006), "Customer focus and business performance: the study of food and beverages organizations in Nigeria", *Measuring Business Excellence, The Journal of Organizational Performance Management*, Vol. 10 No. 4
159. O'Sullivan, D. & Abela, A. V. & Hutchinson, M., (2009), Marketing performance measurement and firm performance, Vol. 43 No. 5/6 PP 843-862.
160. Papatya, Nurhan & Papatya, Gurcan (2011), "The New Reality of Competing: Strategic Marketing Intelligence and the Assessment of the Business Transformational Model Proposition", *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 3, No. 3, pp. 479-489.
161. Pont, M. & Shaw, R., (2003). "Measuring Marketing Performance: A critique of empirical literature", *ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide 1-3 December, Pricing and Financial Issues in Marketing Track*, pp.2064-2073.
162. Probst, G., (1998), "Practical Knowledge Management A model that work", *JKM vol.3No.4*.
163. Rossiter, John R. (2001), "What is Marketing Knowledge", *Marketing Theory*, Vol. 1, No. 1, pp. 9-26
164. Rossiter, John R. (2002), "The five forms of transmissible, usable marketing knowledge", *Marketing Theory*, Vol. 2, No. 4, pp. 369-380.
165. Salunke, S; Weerawardena, J & McColl-Kennedy, R. (2011) Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based 130.
166. Schultz, Don E. (2004), "IMC Receives More Appropriate Definition", *Marketing News*, Vol. 38, No. 15.
167. Sheng, Yihua Philip, et al., (2005), "Competitor Analysis and IT's Defenses IN The E-Market Place" August, Vo, 48 No, 8

168. Slater, Stanley F. and Narver, John C, (1994), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol.59, July: 63-74.
169. Solcansky, Marek, Measurement of marketing effectiveness, *economics and management*, No. 15, 2010
170. Sukanya Kundu , and Saroj Kumar Datta, 2016 Impact of trust on the relationship of e-service quality and customer satisfaction", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 10 Iss 1 pp. 21 – 46
171. Taib, KhairulMizan&Yatin, SaifulFarik Mat & Ahmad, Abdul Rahman&Mansor, Ahmad Nazri (2008), "Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K-Economy", *Communications of the IBIMA*, Vol. 6, pp. 25-34.
172. Tapinos E., Dyson R., Medow S., (2005), "The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning", *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol.54, No.5.
173. Teas, R.K, and palan .K,M, , 1997. the Reaims of sicientific Meaning Framework for constructing theorytically meaning ful nominal Defintioon of marketing concepts, *Journal of marketing* vol 61.
174. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities
175. Uzelac, Nikola (2006), "Marketing knowledge usefulness -in a quest for the user perspective approach-", *Economic Annals*, No 170, pp. 43-66.
176. Venkatraman, N., & Ramanujam, W., (1986), "Measurement of Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4.
177. Winter, S. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities". *Strategic Management Journal*, 24 (10):991-995
178. wright malcoim and kearsszone , 1998 . progress in marketing 70- knowledge , *Journal of generalization in marketing science* vol 3
179. Wu, Lei-Yu.(2006)," Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises", *Information & Management* 43, ppElsevier,447-454
180. Zahra, S; Sapienza, H & Davidsson, P. (2006). "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda ." *Journal of Management Studies*, 43 (4): 917-955
181. Zollo, M & Winter, S. (2002). "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities". *Organization Science*, 13 (3): 339-351

182. Zou,S.& Cavusgil , S.T.," Abroad Conceptualization of The Global Marketing Strategy and Its Effects on Firm Performance ", Journal of Marketing,Vol.66,No.4,2002.

ثالثاً : (الانترنت)المواقعالإلكترونية

183. http ://  
www Slide share. Net / Alisterecrowe /.
184. <http://www.ingroup.org/uploads/papers/159.pdf>
185. <http://www.dobeny.com/knowledge-definition.htm/accessed>
186. Schultz ,  
Randall L. , " The Success of Marketing Knowledge " , 2005 .  
<http://www.theproduct.com/faculty/papers/philosophy.pdf>

الملاحق

ملحق رقم (1) اداة الدراسة

السادة الأساتذة الدكاترة المحترمين / محكمي الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تحكيم أستبانة

مرفق لسيادتكم استمارة بحث تحتوي على عدد من الأسئلة للأجابة على فروض  
البحث بعنوان:

استراتيجيات تسويق الخدمات واثرها على الاداء التسويقي : الدور الوسيط  
للمعرفة التسويقية

دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد

أعداد الباحث/ حميد شكر عبدالامير

بأشرافي والمقدم لكلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لنيل  
درجة الدكتوراهنرجو كريم تفضلكم بتحكيم أستمارة البحث وأقتراح التعديلات  
التي يمكن أن تتم عليها لاجراء الدراسة التي سيتم توزيع استماراتها على عدد من  
الموظفين

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

أشراف الدكتور صديق بلل ابراهيم

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
كلية الدراسات التجارية  
استبيان

ألاخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة عبارة عن اداة لجمع البيانات اللازمة لاجراء دراسة بعنوان :

(استراتيجيات تسويق الخدمات واثرها على الاداء التسويقي : الدور الوسيط للمعرفة التسويقية )

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال ونظراً لأهمية هذا

الموضوع نرجو منكم تعبئة هذه الاستبانة والاجابة على اسئلتها مع العلم ان الاجابة الدقيقة سيكون لها اثر

كبير على هذه الدراسة ، والمعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم الا للبحث العلمي .

وجزاكم الله خيراً

المشرف /

د. صديق بلال ابراهيم

الدارس /

حميد شكر عبد الامير

البيانات عن المؤسسة

1/ طبيعة عمل المؤسسة فنادق  مستشفيات  سياحة وسفر

نقل  مصارف  تأمين  تعليم  اخرى

2/ الملكية عامة  خاصة  مختلطة

3/ عدد العاملين اقل من 50  من 50 الى اقل من 100

من 100 الى اقل من 150  من 150 الى اقل من 200  اكثر

4/ عمر المؤسسة اقل من 5 سنة  من 5 الى اقل من 10 سنة

من 10 الى اقل من 15 سنة  من 15 الى اقل من 20 سنة  20 سنة فاكثر

5/ عدد المنافسين المؤسسة اقل من 5 منافسين  من 5 الى اقل من 10 منافسين

من 10 الى اقل من 15 منافس  من 15 الى اقل من 20 منافس

20 منافس فاكثر



ثانيا : ابعاد استراتيجيات تسويق الخدمات

فيما يلي مجموعة من الفقرات ، الرجاء وضع اشارة (√) امام الاجابة المتوافقة مع رايك :

م	البيان	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
---	--------	------------	-------	-------	---------------	----------

اولا: قيادة الكلفة

1	تهتم ادارة المؤسسة بجعل الخدمات او المنتجات ذات الكلف المنخفضة اكثر فعالية					
2	تولي المؤسسة اهتماما لتقليل مصاريف ( الرواتب ، القرطاسية ، الايجارات )					
3	تركز المؤسسة على تقليل الكلف من خلال التعلم من السابق					
4	تهتم المؤسسة بتخفيض الكلف مقارنة بالمنافسين					
5	تسعى المؤسسة الى اختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الاساسية					
6	تقوم المؤسسة باستغلال الموارد المختلفة لها عند تقديم الخدمة					

ثانيا : التمييز

1	تركز ادارة المؤسسة على الاستجابة لكافة المتغيرات عند تقديم المنتجات او الخدمات					
2	تقدم المؤسسة خدمات متميزة عن المنافسين					
3	تركز المؤسسة على اشباع حاجات					

					الزبائن بشكل أكثر من المنافسين
					4 تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع بشكل ملائم
					5 يمتلك العاملون في المؤسسات خبرات ومهارات ذات كفاءة عالية تمكنهم من تقديم الخدمات بصورة متميزة
					6 تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية

ثالثا : التركيز

					1 توفر المؤسسة بشكل دائم خدمة مميزة لزبائن القطاع السوقي المحدد
					2 تركز المؤسسة على خدمات مميزة غير سعرية
					3 تسعى المؤسسة لإدامة العلاقة مع مجموعة معينة من الزبائن
					4 يعتمد المصرف على استهداف شريحة سوقية محدودة
					5 تقدم المؤسسة خدمات متخصصة
					6 تركز المؤسسة على تقديم العروض بناء على طلب الزبون

ثالثاً: ابعاد المعرفة التسويقية

فيما يلي مجموعة من الفقرات ، الرجاء وضع اشارة ( ) امام الاجابة المتوافقة مع رايتك :

م	البيان	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
---	--------	------------	-------	-------	---------------	----------

اولاً : معرفة العاملين

1	تمكن المؤسسة جميع العاملين من تقاسم المعرفة من خلال الندوات واللقاءات والكتب					
2	يتمتع العاملون داخل المؤسسة معرفة عن الزبائن والمجهزين					
3	يسعى العاملون داخل المؤسسة الى معرفة حجم ونوع الطلب على الخدمة					
4	تعمل المؤسسة على خلق الدافع لدى العاملين للالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفزهم على تحسين مستويات الأداء					
5	تعتبر مهارات استخدام الحاسوب من العوامل الرئيسية للمكافآت والترقيات					
6	لدى العاملين داخل المؤسسة معرفة عن باهداف المؤسسة					

ثانياً : معرفة الزبون

1	تتوفر لدى المؤسسة قاعدة معلومات معلومات كاملة عن الزبائن					
2	تتوفر للمؤسسة معرفة حول خصائص					

					الخدمات التي يطلبها الزبون
					3 تخصص المؤسسة دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخلاص المعارف من الزبائن
					4 تتوفر للمؤسسة معرفة حول استعمال الخدمة
					5 تتوفر للمؤسسة معرفة حول نوعية الخدمة المقدمة
					6 تتوفر للمؤسسة معرفة حول تفضيلات الزبون

ثالثا : معرفة المنافسين

					1 لدى المؤسسة معرفة بما يقدمه المنافسون من خدمات
					2 لدى المؤسسة معرفة بما يمتلك المنافسون من معرفة حول الزبائن
					3 لدى المؤسسة معرفة بما يمتلك المنافسون من معرفة حول منافسيهم
					4 المؤسسة تعمل بشكل مستمر علي جمع المعلومات عن منافسيها
					5 تتابع المؤسسة ضعف وقوة المنافسين
					6 لدى المؤسسة معرفة بما يمتلك المنافسون من معرفة حول السوق
م	البيان	او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق بشدة

رابعاً : معرفة البيئة

					1	تمتلك المؤسسة معرفة عن المؤسسات الاخرى
					2	تمتلك المؤسسة معرفة عن عوامل المنافسة
					3	تمتلك المؤسسة معرفة عن العوامل الاقتصادية
					4	تمتلك المؤسسة معرفة عن خدمات المؤسسة من حيث حجم الطلب
					5	تمتلك المؤسسة معرفة عن درجة الاستجابة من قبل السوق لخدمات المؤسسة
					6	في المؤسسة بيئة داخلية جيدة ومشجعة للعمل

خامساً : معرفة المجهزين

					1	تتوفر للمؤسسة معرفة حول سلوكيات المجهزين
					2	تتوفر للمؤسسة معرفة عن دراية المجهزون بخدمات المؤسسة
					3	تتوفر للمؤسسة معرفة عن دراية المجهزون ببقية المجهزين
					4	1-تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب المنافسة في اختيار المجهز
					5	تحرص إدارة المؤسسة على تحقيق المرونة والانفتاح في عقود التفاوض مع المجهزين
					6	تعتمد إدارة المؤسسة على مجهزين متعددين لعدم قدرة المجهز المنفرد على توفير احتياجاتها بالجودة والكمية والوقت المناسبين

سادسا : معرفة الخدمة

					1	تتوفر للمؤسسة معرفة حول خصائص الخدمات التي يقدمها للزبائن
					2	لدى المؤسسة معلومات دقيقة عن وضعية التنافس في السوق
					3	المؤسسة لديها معرفة عن المزايا التي تتمتع بها خدمتها ولا تتوفر لها الخدمات المنافسة
					4	تتوفر للمؤسسة معرفة حول خصائص الخدمات وحسب طلب الزبون
					5	تتوفر للمؤسسة معرفة حول خصائص الخدمات التي يقدمها المنافس
					6	المؤسسة لديها معرفة بان الخدمة المقدمة للزبون توازي القيمة النقدية المدفوعة من قبله

						البيان
						او افق بشدة
						او افق
						محايد
						لا او افق بشدة
						لا او افق

سابعا : معرفة العمليات

						1	هناك زيادة مستمرة في إنتاجية المؤسسة ناتجة عن تحسين أداء العاملين ومن ثم اداء المنظمة ككل
						2	هناك زيادة مستمرة في معدلات تقديم الخدمات للزبائن .
						3	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإدارات الروتينية لتوفير الوقت والجهد .
						4	هناك انخفاض مستمر في نسبة

					الضياع من المواد.
					5 يقدم العاملون دائما مقترحات لتطوير العمل وتحديثه
					6 هناك تحسين مستمر في جودة الخدمة

رابعاً: ابعاد الاداء التسويقي

فيما يلي مجموعة من الفقرات ، الرجاء وضع اشارة ( √ ) امام الاجابة المتوافقة مع رايك :

اولاً : المبيعات

					1 للمؤسسة خطط واضحة حول تطور معدلات المبيعات
					2 تزداد مبيعات المؤسسة بتنوع الخدمات المقدمة الى الزبائن
					3 مبيعات المؤسسة في تزايد مستمر كل سنة
					4 تحقق المؤسسة مبيعات عالية من خلال تطوير الخدمات الحالية
					5 هناك زيادة في الطلب على خدمات المؤسسة في المدة الاخيرة
					6 تعمل المؤسسة على زيادة مبيعاتها في السوق الحالية

ثانيا : الحصة السوقية

					1	تنظر ادارة المؤسسة الى الحصة السوقية كقوة تثير في العمل المؤسسي
					2	تعملا لمؤسسة على احدث التغيرات اللازمة للمحافظة على حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها
					3	تعني الحصة السوقية العالية جودة عالية للخدمات التي تلبي حاجات الزبائن
					4	تهتم المؤسسة بزيادة حصتها السوقية كونها اداة للتميز بين المؤسسات الرابحة
					5	للمؤسسة حصة سوقية كبيرة بالمقارنة مع منافسيها في السوق
					6	تساهم الحصة السوقية الكبيرة في تخفيض الاسعار وزيادة المبيعات

ثالثا : الربحية

					1	تعملا لمؤسسة لزيادة مستوى ارباحها من سنة لأخرى
					2	تساهم الربحية في تحسين ما تقدمه المؤسسة من خدمات
					3	ارباح المؤسسة تتبع من كونه متميزة عن منافسيها بادائها التسويقي
					4	ترتفع ربحية المؤسسة عن طريق جذب الزبائن المرتقبين
					5	تسعى المؤسسة الى تعظيم ارباحها
					6	يرتبط امكانية تحقيق الربح بمحددات التنافس والرقابة الحكومية

البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة ( √ ) امام العبارة المناسبة لاختيارك



- 1/ النوع: ذكر  انثى
- 2/ العمر اقل من 30 سنة من  الى اقل من 40 سنة
- من 40 الى اقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر
- 3/ الخبرة العملية: اقل من 10 سنوات  من 10 الى 20 سنة
- اكثر من 20 سنة
- 4/ المؤهل العلمي: بكالوريوس  دراسات عليا  اخرى
- 5/ الدرجة الوظيفية
- مدير عام  مدير تنفيذ  مدير تسويق  اخرى

ملحق رقم(2 ) قائمة باسماء المحكمين ووظائفهم

الاسم	الوظيفة	جهة العمل
1. د. محمد عبد العاطي	استاذ مشارك	جامعة النيلين
2. د. عبد السلام ادم حامد	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3. د. الطاهر احمد علي	استاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4. د. فارس عبدالله كاظم الجنابي	استاذ	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة
5. د. سعدون حمود جثير الربيعاوي	استاذ	جامعة بغداد
6. د. غسان قاسم داود	استاذ	جامعة بغداد
7. د. كمال العاني	استاذ	جامعة بغداد
8. د. حمزة شمخي الزبيدي	استاذ	الجامعة المستنصرية

ملحق رقم(3 ) مخرجات تحليل الاستبيان spss

ملحق رقم ( 1-3 ) جدول التكرارات من مخرجات spss

طبيعة عمل المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	طبيعة العمل
%29	49	فنادق
%17	29	سياحة وسفر
%20	34	مصارف
%17	29	تعليم
%16	26	صيرفة وتحويلات مالية
%100	167	المجموع

ملكية المؤسسات

النسبة	العدد	الملكية
%83	138	خاصة
%17	29	مختلطة
%100	167	

عدد عاملين المؤسسات

النسبة المئوية	العدد	العاملين
%41	68	اقل من 50 عاملا
%7	11	من 50 الى اقل من 100 عامل
%7	12	من 100 الى اقل من 150 عامل
%14	24	من 150 الى اقل من 200
%31	52	200 فاكثر
%100	167	المجموع

عمر المؤسسة المبحوثة

العمر	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنة	24	%14
من 5 الي 10 سنة	47	%28
من 10 الي 15 سنة	20	%12
من 15 الي 20 سنة	17	%10
20 سنة فاكثر	59	%35
المجموع	167	%100

#### عدد منافسين المؤسسة

المنافسين	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 منافسين	28	%17
من 5 الي اقل من 10 منافسين	30	%18
من 10 الي اقل من 15 منافسين	16	%10
من 15 الي اقل من 20 منافسين	23	%14
20 منافس فاكثر	70	%42
المجموع	167	%100

#### نوع المبحوثين

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	119	%71
انثى	48	%29
المجموع	167	%100

عمر المبحوثين

النسبة المئوية	العدد	العمر
%29	48	اقل من 30 سنة
%26	44	من 30 الى اقل من 40 سنة
%19	31	من 40 الى اقل من 50 سنة
%29	44	50 سنة فأكثر
%100	167	المجموع

الخبرة العملية للمبحوثين

النسبة المئوية	العدد	الخبرة
%48	80	اقل من 10 سنوات
%22	37	من 10 الى 20 سنة
%30	50	اكثر من 20 سنة
%100	167	المجموع

المؤهل العلمي للمبحوثين

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
%64	107	بكالوريوس
%19	31	دراسات عليا
%17	29	اخرى
%100	167	المجموع

الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية	العدد	الدرجة
%9	15	مدير عام
%31	51	مدير تنفيذ
%17	29	مدير تسويق
%43	72	اخرى
%100	167	المجموع

%9	15	الدرجة الوظيفية
%31	51	
%17	29	
%43	72	
%100	167	المجموع

ملحق ( 2-3 ) جدول الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية من مخرجات spss

الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الابعاد
1	3.74	1.175	استراتيجية قيادة التكلفة
2	3.50	1.190	استراتيجية التمييز
3	4.02	.956	معرفة المجهزين
5	3.73	1.053	معرفة الزبون
6	3.60	1.133	معرفة العمليات
4	3.84	.921	معرفة المنافسين
1	4.13	.748	معرفة البيئة
2	4.11	.860	معرفة العاملين
2	4.15	.821	المبيعات
3	3.77	.938	الربحية
1	4.30	.717	الحصة السوقية

ملحق رقم (4) جدول تحليل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات من مخرجات spss

ملحق رقم ( 1-4 ) تحليل الاعتمادية والصلاحية لاستراتيجيات تسويق الخدمات الفا كرونباخ بعد التحليل

العامل التوكيدي

التركيز	قيادة التكلفة	التمييز	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		0.682	0.863	0.079	0.465	0.765	التمييز
	0.612	0.047	0.705	0.065	0.374	0.705	قيادة التكلفة
0.566	0.256	0.282†	0.491	0.079	0.321	0.484	التركيز

ملحق رقم ( 2-4 ) تحليل الاعتمادية والصلاحية للمعرفة التسويقية الفا كرونباخ بعد التحليل العاملي

التوكيدي

معرفة العاملين	معرفة البيئة	معرفة المنافسين	معرفة العمليات	معرفة الزبون	معرفة المجهزين	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
					0.716	0.816	0.304	0.513	0.807	معرفة المجهزين
				0.636	0.551***	0.753	0.512	0.405	0.727	معرفة الزبون
			0.663	0.488***	0.437***	0.759	0.269	0.439	0.758	معرفة العمليات
		0.695	0.385**	0.395**	0.415***	0.805	0.26	0.483	0.728	معرفة المنافسين
	0.835	0.473***	0.478***	0.411***	0.367***	0.826	0.228	0.697	0.821	معرفة البيئة
0.58	0.348**	0.510***	0.519***	0.716***	0.413***	0.608	0.512	0.336	0.601	معرفة العاملين

ملحق رقم ( 3-4 ) تحليل الاعتمادية والصلاحية للاداء التسويقي الفا كرونباخ بعد التحليل العاملي

التوكيدي

الحصة السوقية	الربحية	المبيعات	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		0.739	0.786	0.284	0.546	0.783	المبيعات
	0.698	0.491***	0.758	0.401	0.487	0.737	الربحية
0.643	0.633***	0.533***	0.751	0.401	0.413	0.734	لحصة السوقية

ملحق رقم (4-4) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

			Estimate
معرفة_المجهزين	<-->	معرفة_الزبون	.551
معرفة_المجهزين	<-->	معرفة_العمليات	.436
معرفة_المجهزين	<-->	معرفة_المنافسين	.415
معرفة_المجهزين	<-->	معرفة_البيئة	.365
معرفة_المجهزين	<-->	معرفة_العاملين	.413
معرفة_الزبون	<-->	معرفة_العمليات	.488
معرفة_الزبون	<-->	معرفة_المنافسين	.391
معرفة_الزبون	<-->	معرفة_البيئة	.416
معرفة_الزبون	<-->	معرفة_العاملين	.719
معرفة_العمليات	<-->	معرفة_المنافسين	.383
معرفة_العمليات	<-->	معرفة_البيئة	.479
معرفة_العمليات	<-->	معرفة_العاملين	.524
معرفة_المنافسين	<-->	معرفة_البيئة	.477
معرفة_المنافسين	<-->	معرفة_العاملين	.510
معرفة_البيئة	<-->	معرفة_العاملين	.346
المبيعات	<-->	الربحية	.494
المبيعات	<-->	الحصة_السوقية	.526
الربحية	<-->	الحصة_السوقية	.628
التميز	<-->	قيادة_التكلفة	.048
معرفة_المجهزين	<-->	المبيعات	.310
معرفة_المجهزين	<-->	الربحية	.439
معرفة_المجهزين	<-->	الحصة_السوقية	.439



			Estimate
معرفة_المجهزين	<-->	التمييز	.439
معرفة_المجهزين	<-->	قيادة_التكلفة	.092
معرفة_الزبون	<-->	المبيعات	.340
معرفة_الزبون	<-->	الربحية	.440
معرفة_الزبون	<-->	الحصة_السوقية	.556
معرفة_الزبون	<-->	التمييز	.386
معرفة_الزبون	<-->	قيادة_التكلفة	.177
معرفة_العمليات	<-->	المبيعات	.617
معرفة_العمليات	<-->	الربحية	.445
معرفة_العمليات	<-->	الحصة_السوقية	.689
معرفة_العمليات	<-->	التمييز	.489
معرفة_العمليات	<-->	قيادة_التكلفة	.209
معرفة_المنافسين	<-->	المبيعات	.257
معرفة_المنافسين	<-->	الربحية	.293
معرفة_المنافسين	<-->	الحصة_السوقية	.319
معرفة_المنافسين	<-->	التمييز	.431
معرفة_المنافسين	<-->	قيادة_التكلفة	.336
معرفة_البيئة	<-->	المبيعات	.213
معرفة_البيئة	<-->	الربحية	.453
معرفة_البيئة	<-->	الحصة_السوقية	.475
معرفة_البيئة	<-->	التمييز	.405
معرفة_البيئة	<-->	قيادة_التكلفة	.108
معرفة_العاملين	<-->	المبيعات	.392

			Estimate
معرفة_العاملين	<-->	الربحية	.386
معرفة_العاملين	<-->	الحصة_السوقية	.659
معرفة_العاملين	<-->	التميز	.546
معرفة_العاملين	<-->	قيادة_التكلفة	.170
المبيعات	<-->	التميز	.339
المبيعات	<-->	قيادة_التكلفة	.065
الربحية	<-->	التميز	.372
الربحية	<-->	قيادة_التكلفة	.041
الحصة_السوقية	<-->	التميز	.519
الحصة_السوقية	<-->	قيادة_التكلفة	.042

قيم تحليل المسار من استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

			Estimate	S.E.	C.R.	P	مستوي الدعم
المبيعات	<--->	التميز	.611	.196	3.123	.002	قبول الفرضية
الربحية	<--->	التميز	.658	.201	3.278	.001	قبول الفرضية
الحصة_السوقية	<--->	التميز	.641	.172	3.726	***	قبول الفرضية
الحصة_السوقية	<--->	قيادة_التكلفة	.010	.059	.177	.860	عدم قبول الفرضية
الربحية	<--->	قيادة_التكلفة	.018	.090	.199	.843	عدم قبول الفرضية
المبيعات	<--->	قيادة_التكلفة	.044	.089	.495	.620	عدم قبول الفرضية

قيم تحليل المسارينا استراتيجيات تسويق الخدمات والمعرفة التسويقية

			Estimate	S.E.	C.R.	P	مستوي القبول
معرفة_المجهزين	<---	التمييز	.833	.218	3.817	***	قبول الفرضية
معرفة_الزبون	<---	التمييز	.436	.138	3.158	.002	قبول الفرضية
معرفة_العمليات	<---	التمييز	.797	.204	3.913	***	قبول الفرضية
معرفة_المنافسين	<---	التمييز	.460	.139	3.308	***	قبول الفرضية
معرفة_البيئة	<---	التمييز	.747	.208	3.584	***	قبول الفرضية
معرفة_العاملين	<---	التمييز	.710	.181	3.924	***	قبول الفرضية
معرفة_المجهزين	<---	قيادة_التكلفة	.069	.093	.740	.459	عدم قبول الفرضية
معرفة_الزبون	<---	قيادة_التكلفة	.093	.061	1.519	.129	عدم قبول الفرضية
معرفة_العمليات	<---	قيادة_التكلفة	.156	.085	1.834	.067	عدم قبول الفرضية
معرفة_المنافسين	<---	قيادة_التكلفة	.176	.063	2.783	.005	قبول الفرضية
معرفة_البيئة	<---	قيادة_التكلفة	.093	.091	1.016	.309	عدم قبول الفرضية
معرفة_العاملين	<---	قيادة_التكلفة	.095	.074	1.286	.199	عدم قبول الفرضية

قيم تحليل المسار من المعرفة التسويقية والأداء التسويقي

			Estimate	S.E.	C.R.	P	مستوي القبول
المبيعات	<---	معرفة_المجهزين	.045	.113	.403	.687	عدم قبول الفرضية
الربحية	<---	معرفة_المجهزين	.196	.120	1.636	.102	عدم قبول الفرضية
الحصة_السوقية	<---	معرفة_المجهزين	.059	.071	.826	.409	عدم قبول الفرضية
المبيعات	<---	معرفة_الزبون	.018	.293	-.061	.951	عدم قبول الفرضية
الربحية	<---	معرفة_الزبون	.183	.309	.591	.555	عدم قبول الفرضية
الحصة_السوقية	<---	معرفة_الزبون	-.024	.190	-.127	.899	عدم قبول الفرضية
المبيعات	<---	معرفة_العمليات	.652	.162	4.028	***	قبول الفرضية
الربحية	<---	معرفة_العمليات	.182	.148	1.229	.219	عدم قبول الفرضية

			Estimate	S.E.	C.R.	P	مستوي القبول
الحصة_السوقية	<---	معرفة_العمليات	.286	.101	2.841	.004	قبول الفرضية
المبيعات	<---	معرفة_المنافسين	.040	.201	.200	.842	عدم قبول الفرضية
الربحية	<---	معرفة_المنافسين	-.087	.212	-.411	.681	عدم قبول الفرضية
الحصة_السوقية	<---	معرفة_المنافسين	-.184	.135	-1.363	.173	عدم قبول الفرضية
المبيعات	<---	معرفة_البيئة	-.127	.110	-1.157	.247	عدم قبول الفرضية
الربحية	<---	معرفة_البيئة	.242	.116	2.078	.038	قبول الفرضية
الحصة_السوقية	<---	معرفة_البيئة	.109	.070	1.553	.121	عدم قبول الفرضية
المبيعات	<---	معرفة_العاملين	.158	.303	.521	.602	عدم قبول الفرضية
الربحية	<---	معرفة_العاملين	.102	.318	.321	.748	عدم قبول الفرضية
الحصة_السوقية	<---	معرفة_العاملين	.429	.218	1.965	.049	قبول الفرضية

قيم تحليل المسارين معرفة المجهزين واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
معرفة_المجهزين	<---	التمييز	.825	.217	3.796	***
معرفة_المجهزين	<---	قيادة_التكلفة	.063	.088	.718	.473
المبيعات	<---	التمييز	.461	.207	2.227	.026
الربحية	<---	التمييز	.411	.204	2.011	.044
الحصة_السوقية	<---	التمييز	.502	.163	3.086	.002
المبيعات	<---	قيادة_التكلفة	.032	.088	.367	.713
الربحية	<---	قيادة_التكلفة	-.006	.088	-.064	.949
الحصة_السوقية	<---	قيادة_التكلفة	-.001	.057	-.014	.989
المبيعات	<---	معرفة_المجهزين	.192	.105	1.836	.066
الربحية	<---	معرفة_المجهزين	.339	.108	3.129	.002
الحصة_السوقية	<---	معرفة_المجهزين	.173	.072	2.395	.017

قيم تحليل المسار بين معرفة الزبون واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
معرفة_ الزبون	<---	التمييز	.427	.136	3.131	.002
معرفة_ الزبون	<---	قيادة_ التكلفة	.088	.059	1.480	.139
المبيعات	<---	التمييز	.453	.198	2.287	.022
الربحية	<---	التمييز	.408	.193	2.110	.035
الحصة_ السوقية	<---	التمييز	.430	.145	2.965	.003
الحصة_ السوقية	<---	قيادة_ التكلفة	-.030	.057	-.528	.597
الربحية	<---	قيادة_ التكلفة	-.029	.090	-.323	.746
المبيعات	<---	قيادة_ التكلفة	.011	.090	.118	.906
المبيعات	<---	معرفة_ الزبون	.370	.182	2.039	.041
الربحية	<---	معرفة_ الزبون	.567	.191	2.966	.003
الحصة_ السوقية	<---	معرفة_ الزبون	.454	.139	3.258	.001

قيم تحليل المسار بين معرفة العمليات واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
معرفة_ العمليات	<---	التمييز	.777	.199	3.914	***
معرفة_ العمليات	<---	قيادة_ التكلفة	.146	.080	1.827	.068
المبيعات	<---	التمييز	.088	.182	.481	.631
الربحية	<---	التمييز	.358	.208	1.724	.085
الحصة_ السوقية	<---	التمييز	.284	.133	2.127	.033
الحصة_ السوقية	<---	قيادة_ التكلفة	-.055	.055	-.999	.318
الربحية	<---	قيادة_ التكلفة	-.041	.090	-.458	.647
المبيعات	<---	قيادة_ التكلفة	-.051	.082	-.621	.535

			Estimate	S.E.	C.R.	P
المبيعات	<---	معرفة_العمليات	.651	.144	4.525	***
الربحية	<---	معرفة_العمليات	.392	.139	2.824	.005
الحصة_السوقية	<---	معرفة_العمليات	.435	.108	4.038	***

قيم تحليل المسارين معرفة المنافسين واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
معرفة_المنافسين	<---	التمييز	.460	.139	3.303	***
معرفة_المنافسين	<---	قيادة_التكلفة	.176	.064	2.764	.006
المبيعات	<---	التمييز	.502	.212	2.371	.018
الربحية	<---	التمييز	.531	.215	2.466	.014
الحصة_السوقية	<---	التمييز	.570	.174	3.277	.001
الحصة_السوقية	<---	قيادة_التكلفة	-.015	.067	-.217	.828
الربحية	<---	قيادة_التكلفة	-.031	.103	-.300	.764
المبيعات	<---	قيادة_التكلفة	.002	.101	.020	.984
المبيعات	<---	معرفة_المنافسين	.236	.203	1.165	.244
الربحية	<---	معرفة_المنافسين	.297	.207	1.436	.151
الحصة_السوقية	<---	معرفة_المنافسين	.149	.135	1.106	.269

قيم تحليل المسار بين معرفة العاملين واستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
معرفة_العاملين	<---	التمييز	.611	.166	3.687	***
معرفة_العاملين	<---	قيادة_التكلفة	.077	.064	1.201	.230
المبيعات	<---	معرفة_العاملين	.437	.228	1.915	.056
الربحية	<---	معرفة_العاملين	.387	.230	1.688	.091
الحصة_السوقية	<---	معرفة_العاملين	.548	.178	3.077	.002
المبيعات	<---	التمييز	.337	.225	1.502	.133
الربحية	<---	التمييز	.418	.232	1.802	.071
الحصة_السوقية	<---	التمييز	.265	.149	1.778	.075
الحصة_السوقية	<---	قيادة_التكلفة	-.034	.056	-.606	.545
الربحية	<---	قيادة_التكلفة	-.013	.091	-.143	.886
المبيعات	<---	قيادة_التكلفة	.010	.090	.111	.912