

دور المعرفة في عملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعرييج

أ. لعدور صورية، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج
أ.د. قطاف ليلي، جامعة فرحات عباس سطيف

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وأهمية المعرفة في عملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي الذي يتطلب البحث المتعمق والمعرفة والقدرات لتشخيص وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة وزعت على عينة من المدراء والاطارات ورؤساء المصالح لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعرييج . وقد تم اعتماد (35) استبانة من الاستبانات الموزعة، وتحليل إجابات الاستبانات إحصائياً تبين أن متخذي القرار بالمؤسسة يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي. كذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير معنوية بين المعرفة وعملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي.

الكلمات الدالة: المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرة، التشخيص الاستراتيجي، التشخيص الاستراتيجي الخارجي، التشخيص الاستراتيجي الداخلي

Abstract:

This study aimed to identify the role and the importance of knowledge in strategic marketing diagnostic process, which requires in-depth research, knowledge and capacity to diagnose and analyze all of the internal and external environment of the organization, and to achieve the objectives of the research process questionnaire was developed and distributed to a sample of managers, tires and heads of departments of the Foundation Condor for Electronic Bordj Bou Arreridj province. The adoption of (35) from a questionnaire distributed , and statistically analyzed the answers to the questionnaires show that the organization's decision-makers are aware of the importance of using knowledge and employment in strategic marketing diagnostic process. The study also

showed a significant effect relationship between knowledge and the process of strategic diagnosis.

Key words: tacit knowledge , knowledge of the phenomenon, strategic diagnosis, diagnosis strategic external , internal strategic diagnosis

مقدمة:

تعمل المنظمات اليوم على اختلاف أنواعها في بيئة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة، هذه التغيرات قد تتيح لها فرصا يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، وبناءا على تشخيص وتحليل البيئة وما سيتبعها من تغيرات تستطيع المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية المحددة مسبقا وفقا لمعطياتها الداخلية والخارجية، وبما أن عملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي تتضمن تحليل وضعية المنظمة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف ومعرفة القرص والتهديدات، يجب على ادارة التسويق تحديد المعلومات ذات القيمة وامتلاك المعرفة اللازمة عن حركة الأسواق والمنافسين والمنتجات واستخدامها في عملية التشخيص الاستراتيجي لكي تتمكن من اتخاذ قرارات تسويقية سليمة تعتمد عليها في توجهاتها المستقبلية، وللوقوف عند هذا الموضوع قمنا بطرح الاشكالية التالية: ما أثر المعرفة في عملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي في مؤسسة كوندور

المنتجة لالالكترونيك بولاية برج بوعريبيج؟

وللإجابة عن الإشكالات المطروح ارتأينا طرح التساؤلات التالية:

- الى أي مدى يمكن الاستفادة من المحتوى المعرفي (المعرفة الضمنية والصریحة) الموجود لدى المنظمة في تفعيل عملية التشخيص الاستراتيجي؟
- ما مدى ادراك المنظمة محل الدراسة لأهمية العلاقة بين المعرفة وعملية التشخيص الاستراتيجي؟
- ماهي العوامل التي تؤثر على عملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المعرفة (الظاهرة والضمنية) وعملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي؟

فرضيات الدراسة: محاولة للإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا، يمكن صياغة الفرضيتين التاليتين:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة وعملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي.

2- توجد علاقة تأثير معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المعرفة وعملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي.

أهداف الدراسة: تأسيساً على ما سبق سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مدى إدراك المكلفين بالتشخيص في مؤسسة كوندور المنتجة للالكترونيك بولاية برج بوعرييج لمفهوم المعرفة وأهميتها.
- التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين المعرفة بنوعيتها الظاهرة والضمنية وعملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات العاملة في قطاع الالكترونيك بولاية برج بوعرييج
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة عينة الدراسة لعملية التشخيص الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية.
- الكشف عن وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين المعرفة وعملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي.

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للبحث

أولاً- المعرفة:

1- تعريف المعرفة: تتنوع تعاريف المعرفة من الضيق الى الواسع ومن حيث المجال من العملي الى النظري ال فلسفي، وفيما يلي عرض موجز لأهم ما قدم من تعاريف للمعرفة:

- المعرفة عبارة عن: " مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الواضحة والضمنية ومعرفة - كيف- "1.
- ويرى davenport & prusak المعرفة بأنها: " مزيج من الخبرة والقيم، المعلومات الضمنية، اراء الخبراء، والتي تقدم اطارا للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة بعد ان ترسخ في عقول العارفين "2.

- المعرفة هي: " الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاجعة مع المهارات والأفكار والتبصر والحسد والدوافع الكامنة في الفرد. وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع "3.

ويرى (عيسى سلمان) أن المعرفة هي التبرير العقلاي الذي يقدمه الفرد اذا أراد تفسير ما يصدر عنه من أقوال أو أفعال، وهذا التبرير قد يكون في شكل بيانات أو معلومات أو مهارات أو خبرات

أي أن المعرفة تتعلق بالكائنات العاقلة فقط وتشمل المعرفة الضمنية والصريحة⁴. وازجاءاً يمكن القول أن المعرفة هي حالة تفاعل مستمرة بين الخبرات والمهارات الشخصية والقدرات العقلية في أذهان الأفراد من ناحية، والمعلومات والشواهد الظاهرة من ناحية أخرى لتحقيق شيء ذي قيمة⁵.

2- أهمية المعرفة: تبرز أهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تضيفه لها من قيمة وما تؤديه، ويمكن أن نجل أهمية المعرفة في النقاط التالية⁶:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.

- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.

- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعايره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد. كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.

- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

- لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على

ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.

- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع). والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح).

3- **خصائص المعرفة:** ليست جميع المعارف مفيدة للمنظمة في الوقت نفسه، ولكن هناك معارف محددة يحتاجها الفرد أو المنظمة بوقت معين لذلك يجب التركيز على خصائص المعرفة الملائمة وهي:

أ- **التميز:** أي تمثل ظاهرة مميزة وملائمة وضرورية لبقاء المنظمة.

ب- **الثابتية (اللامتغيرة):** تمثل درجة الموثوقية فالمعرفة يجب ان تتمتع بالموثوقية فكلما زادت هذه الاخيرة أصبح بالامكان الاعتماد عليها أكثر.

ت- **قبول الافراد للمعرفة:** حيث تقيس مدى زيادة المعرفة لجدارة المستخدم وقبولها للوصول لاهدافه وحل مشاكله.

ث- **التماسك:** اي ان تتسم المعارف المستخدمة بالتماسك والترابط فيما بينها وهذا مهم جدا لاضافة معارف جديدة، حيث ارتباطها مع المعارف المتوفرة يزيد من قبول الافراد لها.

ح- **الانسجام:** الاتفاق والمطابقة مع الاهداف والقوانين مما يسمح باختيار معايير لقبول ونشر المعرفة في المنظمة.

وإضافة لما سبق توجد بعض الخصائص والسمات التي تميز المعرفة عن الأنشطة الأخرى وهي:

- **التراكمية:** إن المعرفة متغيرة بمعنى المعرفة في الوقت الحالي ليست بالضرورة نفسها في مرحلة قادمة، وبالتالي إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

- **التنظيم:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تسمح للمستفيد منها الوصول إليها وانتقاء الجزء المناسب منها.

- **البحث عن الأسباب:** معرفة أسباب الظواهر حتى يمكن التحكم فيها بشكل أفضل.

– **الدقة والتجرد:** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

– المعرفة هي فعل إنساني تنتج عن التفكير؛

– المعرفة تتولد في المرحلة الراهنة؛

– متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص لآخر،

4- تصنيفات المعرفة: لقد قدمت للمعرفة تصنيفات عديدة من قبل المختصين، إلا أنني هنا سأركز

على أكثر هذه التصنيفات شيوعاً والتي اتفقت عليه دراسة كل من (Duffy) و (Backma)

المعرفة الصريحة (الظاهرة): **Explicit Knowledge**، والمعرفة الضمنية (المبنية على

الأفراد): **Tacit Knowledge**.⁹

أ- **المعرفة الظاهرة:** عرفت المعرفة الزاهرة على أنها: " المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم،

وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات

والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة

بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية"

¹⁰. وهي كذلك: المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق، والمراجع والكتب المدونات،

التقارير، ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها

من لغة إلي أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها

واسترجاعها"¹¹. فالمعرفة الصريحة (الظاهرة) هي التي نستطيع شرحها وتوضيحها لغيرنا وهي

المعرفة الرسمية حيث تتجسد في منتجات (خدمات) المنظمات وسياساتها وخططها واجراءات

ومعايير العمل وكذلك براءات الاختراع والاسرار التجارية¹².

ب- **المعرفة الضمنية:** عرفت المعرفة الضمنية على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية

والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات

وتشير الى ماله صلة بمعرفة كيف¹³. ويؤكد (أبو فارة) أن المعرفة الضمنية هي التي تتعلق بما يكمن

في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين

أو نقلها إليهم بسهولة¹⁴. وبالتالي فالمعرفة الضمنية هي المعرفة غير الرسمية التي يمكن التعبير عنها

حدسيا وبصورة نوعية ومثل هذه المعرفة غير قابلة للنقل والتعلم¹⁵. ويمكن توضيح الفرق بين

نوعي المعرفة الصريحة والكامنة كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (01): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة

ت	المعرفة الصريحة	المعرفة الكامنة
1	قابلة للإدراك	خفية غير قابلة للإدراك
2	موثقة في محتوى مناسب	غير موثقة لكنها موجودة في أفكار وخبرات ومهارات ومعتقدات الأفراد
3	غير آمنة: أي شخص يمكنه الحصول عليها	لا يمكن الحصول عليها إلا بتصريح من مالكيها
4	سهولة تناقلها بين الأفراد مدونة على أشكال مادية متنوعة	يصعب تناقلها متضمنة في خبرات الأفراد وعقولهم
5	.سهولة الحصول عليها	الحصول عليها بالتفاعل الاجتماعي ويعد تحدياً لتنظيم إدارة المعرفة
6	التحدي: محاولة الحصول على أبعاد المعلومات وأكثرها دقة وصحة وموثوقية عوضاً عن الحمل الزائد للمعلومات	التحدي: قصور نظم إدارة المعلومات عن توثيق المعرفة الكامنة وتحويلها إلى معرفة صريحة وإتاحتها أو مشاركتها بين المستفيدين

المصدر: خالدة عبد عبد الله، ادارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي، مجلة كلية الاداب، العدد 99، ص 623.

وهناك تصنيفات أخرى للمعرفة منها¹⁶:

ت- **تصنيف ميشال زاك (M.Zack)** صنف هذا الأخير المعرفة إلى ثلاثة أنواع هي:

- المعرفة الجوهرية أو الأساسية : والتي تمثل النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الواجب توفرها كسمة لدخول صناعة معينة، وهي محفوظة لدى المنظمات الأعضاء في قطاع معين دون المنظمات الأخرى لكنها غير تنافسية.

- المعرفة المتقدمة : وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة قابلة للبقاء تنافسية، ذلك أنها لا تختلف عن المنافسين من حيث الكم إلا أنها تختلف من حيث الاستخدام التنافسي بتركيزها على جانب معين.

- المعرفة الابتكارية هي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافستها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، بتبنيها لكل ما هو جديد في المعرفة، مما يعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في مجالها.

ث- التصنيف القائم على الهدف : حيث تصنف فيه المعرفة إلى:

- المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف : وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها، وهي الجزء الضمني للمعرفة.

- المعرفة الإدراكية: وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة. وتعلق بالحقائق والمعارف الظاهرية أو الصريحة لذلك فإنها أقرب إلى المعلومات في المعنى.

- المعرفة السببية : والتي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البنينة عبر مجالات المعرفة، وهو ما يتطلب بناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة . لأنها تتعلق بالمعرفة العلمية للظواهر والقوانين التي تحكمها.

- معرفة الأغراض أو أسباب الاهتمام: والتي تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الإستراتيجية ومبادلات التكلفة والعائد المرتبطة بها.

- معرفة المسؤول : والتي تعني معرفة معلومات حول من يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف؟ ومن يعرف لماذا، والمقصود هنا معرفة المسؤول عن المعرفة ككل من حيث المحتوى والطريقة وحتى الغرض، والتي من الممكن أن يظهر من خلال رأس المال الاجتماعي إذا ما تشابكت العلاقات بين كل مسؤول وآخر عن المعرفة.

ثانيا- التشخيص الاستراتيجي التسويقي:

1- مفهوم التشخيص والتحليل الاستراتيجي: ان عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطا وثيقا، اذ لا يمكن تحليل وضعية ما دون تشخيصها ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليله. وعرف التشخيص الاستراتيجي على أنه: " الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا

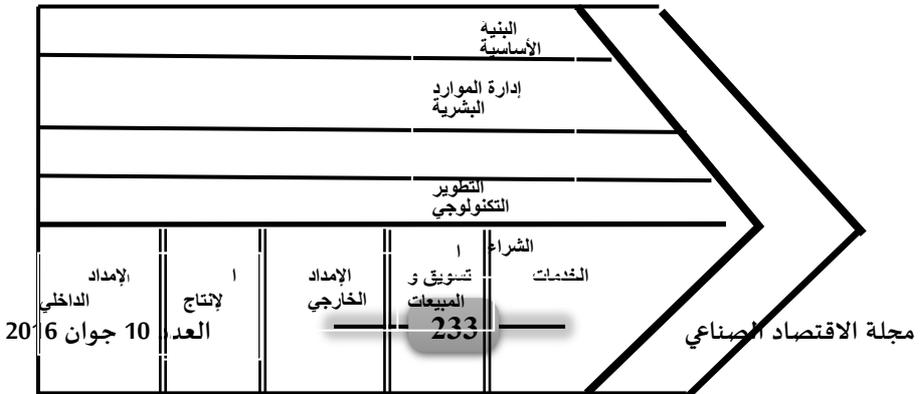
وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة، ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، بذلك يهدف التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية التي تتواءم مع المحيط وتغيراته" ¹⁷ . ومنه فالتشخيص الإستراتيجي يتكون من نوعين أساسيين هما: التشخيص الاستراتيجي الداخلي والتشخيص الاستراتيجي الخارجي.

2- أنواع التشخيص الاستراتيجي:

أ- التشخيص الإستراتيجي الداخلي: الهدف من التشخيص الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة هو تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة الأمر الذي يسهل عليها عملية اختيار الإستراتيجيات التي تتلاءم و مواردها، ثم مقارنتها بنقاط قوة وضعف المنافسين من جهة والظروف المحيطة من جهة أخرى . و يقصد بنقاط القوة مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات الأسواق التي تقوم بخدمتها، أما نقاط الضعف فهي قيد أو قصور في الموارد أو المهارات والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر ¹⁸.

هناك مجموعة من الطرق التي تستخدم في عملية التشخيص الداخلي للمؤسسة ويمكن التركيز على الطريقة الأكثر استعمالا وهي طريقة التشخيص عن طريق سلسلة القيمة، حيث يعد نموذج سلسلة القيمة من أحد الأساليب الكثيرة الاستعمال في عملية التشخيص الداخلي وتهدف الى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمنظمة و قد قسم بورتر (Porter) أنشطة المؤسسة إلى نوعين كما هي موضحة في الشكل:

الشكل رقم (01) يوضح مفهوم سلسلة القيمة



Source: M. Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod édition, Paris, France, 1999, p 53 .

- **الأنشطة الأولية:** وهي خمسة أنشطة¹⁹:

✓ **الإمداد الداخلي:** أنشطة مرتبطة باستلام ، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون ،...

✓ **الإنتاج:** أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي و تشمل : التشغيل على الآلات ، التجميع، التعبئة ، صيانة الآلات.

✓ **الإمداد الخارجي:** أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المشتري، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ و جدولة الطلبات.

✓ **التسويق و المبيعات :** أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج و تحفيزه على الشراء و تشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع ، العلاقات العامة **الخدمات :** و هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة بتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج و تشمل: الخدمات التركيب، الإصلاح، التدريب قطع الغيار و الأجزاء و تعديل المنتج.

- **الأنشطة الداعمة :** و هي أربعة أنشطة²⁰:

✓ **بنية المؤسسة الأساسية:** تشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، و كل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

✓ **تسيير الموارد البشرية :** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار ، التدريب ، و تنمية الأفراد ، و تشمل : كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر كامل الحلقة ككل.

✓ **التنمية والتطوير التكنولوجي:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

✓ **التموين:** أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وهكذا تغلغل هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء".

تهتم المؤسسات بتحليل قدراتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية²¹:

– يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن

تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.

– يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

– الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.

– معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.

– معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

– معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.

– معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.

– يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي...إلخ.

ب- **التشخيص الاستراتيجي الخارجي:** الهدف من التشخيص الاستراتيجي الخارجي هو تحليل

مدى جاذبية وقوة القطاع في صناعة ما، فهو يهدف إلى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي

تواجهها. كما أن التشخيص الخارجي يتميز بصفة الرؤية المستقبلية أي أن التشخيص الخارجي

يساعد المؤسسة في اختيار المجال الملائم للاستثمار²². ويشتمل على دراسة وتحليل ثلاث مكونات

أساسية هي: السوق، المنافسة، البيئة الكلية.

الجدول رقم(01): مكونات التحليل الخارجي وعناصره

العناصر الأساسية	مكونات التحليل الخارجي
أ- معنى السوق، حجم السوق، معدلات نموه، الاتجاهات والتطورات. ب- العملاء (مستهلكون، منتفعون، مستخدمون لهائيون): من هم؟، ماهي معايير الاختيار لديهم، متى ومن اين يشترون، كيف يشترون، كيف يقيمون المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة. ت- تجزئة السوق الى قطاعات، كيفية التجزئة، اسس ومعايير التجزئة، لماذا تجزئة السوق، تحليل السوق.	السوق
ث- من هم المنافسون الرئيسيون الحاليون والمحتملون للمنظمة، ماهي استراتيجياتهم وأهدافهم، ماهي مكان قوتهم وضعفهم، ما هو حجم حصصهم السوقية.	المنافسة
ج- البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية،... الخ.	البيئة الكلية

المصدر: بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 62. بتصرف.
وتكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية فيما يلي²³:

- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب

تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.

- في صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الاستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة)

- صياغة استراتيجية الموارد: ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد... إلخ (وكيفية الاستفادة منها. ومتى يمكن المؤسسة أن تحقق المنفعة،

- النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها ، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

- تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة،

وأياها يحضى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والجماعات والممثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.

- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

3- العوامل المؤثرة في عملية التشخيص الاستراتيجي: على الرغم من المزايا التي تجنيها المؤسسات من خلال استخدام التشخيص إلا أن هناك عدد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه الطريقة و يعود ذلك إلى عدة عوامل منها²⁴:

أ- **تكاليف التشخيص:** تستغرق عملية التشخيص زمناً طويلاً كما تتطلب إنفاقاً كبيراً عليها و قد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات و الإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، و حتى المؤسسات الكبيرة الحجم فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات و الإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل

ب- **الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بالتشخيص:** إن الأفراد بلا شك هم أئمن الموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهم مصدر المعرفة و المهارة و الحافز لخلق الحفاظ على تقويم التنظيم و إستمراريته، و من أجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص فإنه يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الجذب و الحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التشخيص.

ثالثاً- علاقة المعرفة بالتشخيص الاستراتيجي:

ان المنظمات هي الأكثر انفتاحاً على البيئة التي تعمل فيها، وهدف تحقيق التواصل والنجاح فإنه يستوجب عليها أن تمتلك المعرفة المطلوبة لكي تحتوي و تستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها، وبالتالي يقودها إلى الدقة في اتخاذ قرارات سليمة إذ تمثل المعرفة المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير الممارسات و التطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، و يتجلى ذلك بقدرة المنظمة في استقراء البيئة التسويقية وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف و التعامل معها، و تحقيق التواصل والنجاح في مسار عمل المنظمة، فالمعرفة الجيدة هي التي تساعد على تحقيق: التحديد الواضح للسوق، تقسيم السوق، قياس مدى جاذبية السوق، تحديد الوضع التنافسي للمنظمة، تحليل ربحية العمليات على مستوى كل من الزبون و المنتج، تقييم الاحتياجات اللازمة من الموارد، تصميم نظم الرقابة الفعالة، تطوير نظم المكافآت المناسب، إحداث التغيير التنظيمي المناسب²⁵.

ولكي تنجح المنظمة في مهمة دراسة و تحليل أثر عوامل البيئة الخارجية يجب الأخذ بالأفكار المعرفية من أجل إيجاد أو ابتكار أدوات و أساليب متطورة لتطوير منتجاتها في ضوء التغيرات و التطورات السريعة و المستمرة التي تفرضها ظروف البيئة الخارجية. فمن هنا بدأت فكرة اعتماد

استراتيجية البناء المعرفي في المنظمات التي تقوم أساسا على تعبئة الجهود والخبرات والكفاءات البحثية والمعرفية لتحسين المنتج أو الخدمة عن طريق ابداع أدوات لمخرجات المنظمة وتقليل تكلفة العمليات، مما يؤدي الى الوصول الى رسالة المنظمة²⁶.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

أولاً- تقديم مجتمع الدراسة:

لأجل اختبار الفرضيات اخترنا مؤسسة كوندور المنتجة للالكترونيك بولاية برج بوعريبرج باعتبارها رائدة في هذا المجال، لكن الفئة التي تخدم أهداف البحث هي مجموعة الإداريين والأفراد المسؤولين من مدراء اطرار ورؤساء مصالح ، وقد تم اعتبار هذه الفئة عينة الدراسة المقصودة بالاستبيان.

ثانياً- أدوات جمع البيانات ومتغيرات الدراسة:

1- أدوات جمع البيانات وتحليلها:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة مكونة من جزئين، استهدف الجزء الأول المعرفة بنوعيتها الظاهرة والضمنية، بينما ركز الجزء الثاني على معرفة مستوى تطبيق عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة. ولقد تم اختيار عينة قصدية تمثلت في الأفراد المدراء والمسؤولين والاطارات ورؤساء المصالح ، حيث تم توزيع 40 إستبانة استرجع منها (35) وتم اعتمادها بنسبة 100%. واعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الإحصاء (SPSS).

أما طريقة الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالاستبيان فقد كانت وفق مقياس **Likert** الذي يحتوي على خمس درجات: غير موافق بشدة: ولها درجة واحد (1)، غير موافق: ولها درجة اثنان (2)، محايد: ولها درجة ثلاثة (3)، موافق: ولها درجة أربعة (4)، موافق بشدة: ولها درجة (5). وحسب الدراسات السابقة تم تقسيم مقياس ليكرت كما يلي:

تقسيم مقياس ليكرت

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الموافقة
1 - 1.79	غير موافق اطلاقا	منخفض جدا
1.80-2,59	غير موافق	منخفض

متوسط	محايد	3,39-2,60
عالية	موافق	4,19-3,40
عالية جدا	موافق بشدة	5-4,20

2- متغيرات الدراسة والمؤشرات البحثية:

أ- المتغير التابع (عملية التشخيص الاستراتيجي): ويقصد بعملية التشخيص الاستراتيجي دراسة

تحليلية لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية بهدف تحديد الفرص الخارجية وتجنب التهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وعمدنا إلى قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

■ التشخيص الخارجي: وتم قياسها في الدراسة من خلال:

- يتم دراسة سلوك المستهلك وتحديد مختلف العوامل التي تؤثر على الطلب.
- تعمل ادارة التسويق بالمؤسسة على رصد التغيرات السياسية والقانونية على المستوى المحلي والدولي.

- تقوم المنظمة بجمع المعلومات عن منافسيها وتحليلها لأجل اكتشاف نقاط قوتهم وضعفهم.
- تقوم المنظمة بتحليل كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وأخذها بعين الاعتبار عند التشخيص.

- تسعى ادارة المنظمة الى متابعة التطورات الحديثة في التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج.
 - تعمل ادارة التسويق بالمنظمة على تحليل الفرص للاستفادة منها وتحليل التهديدات لمواجهتها
- ### ■ التشخيص الداخلي: وتم قياس هذا البعد من خلال:

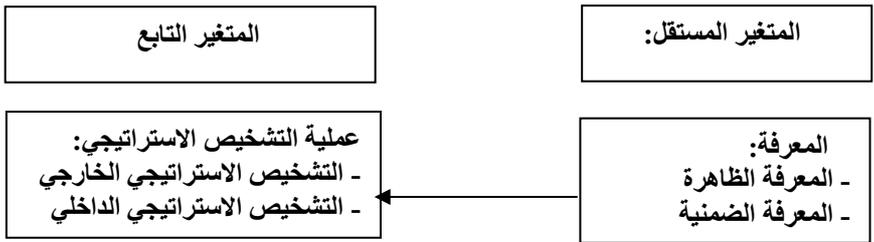
- يتم تحليل الهيكل التنظيمي وأخذها بعين الاعتبار في عملية التشخيص.
- يتم تحليل امكانيات المنظمة الانتاجية وأخذها بعين الاعتبار في عملية التشخيص.
- يتم تحليل الامكانيات المالية المتوفرة لديها وأخذها بعين الاعتبار في عملية التشخيص.
- يتم تحليل الموارد البشرية داخل المنظمة وأخذها بعين الاعتبار في عملية التشخيص.
- تقوم المنظمة بتحديد وتحليل نقاط القوة للاستفادة منها ونقاط الضعف لمعالجتها.

ب- المتغير المستقل (المعرفة): يقصد بها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة

لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الواضحة والضمنية ، وتم تحديدها بالأبعاد التالية:

- **المعرفة الظاهرة:** و تقيسها الدراسة من خلال:
 - يمتلك الموظفون معرفة بقواعد العمل داخل المؤسسة.
 - يعتمد الموظفون على المدونات والتقارير والكتب في عملية التشخيص الاستراتيجي.
 - يعتمد الموظفون على البيانات المخزنة في وسائط التخزين الرقمية عند القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي.
 - يعتمد الموظفون على السياسات والاجراءات في المؤسسة عند القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي.
- **المعرفة الضمنية:** ولقد تم قياس أبعاد هذا المتغير من خلال:
 - يعتمد الموظفون على المعتقدات والقيم الراسخة في أذهانهم في عملية التشخيص الاستراتيجي.
 - يعتمد الموظفون على المهارات التي يمتلكونها في إنجاز عملهم.
 - يمتلك الموظفون المعرفة اللازمة لإنجاز عملهم.
 - يعتمد الموظفون على الخبرات المتراكمة لديهم في عملية التشخيص الاستراتيجي.

3- نموذج البحث:



المصدر: من اعداد الباحثة

ثالثا- وصف متغيرات البحث:

1- وصف متغيرات المعرفة:

أ- وصف المعرفة الظاهرة:

الجدول رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعرفة الظاهرة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
عالية	,355	4,14	- يمتلك الموظفون معرفة بقواعد العمل داخل المؤسسة.
عالية	,382	4,17	- يعتمد الموظفون على المدونات والتقارير والكتب في عملية التشخيص الاستراتيجي.
عالية	,382	3,97	- يعتمد الموظفون على البيانات المخزنة في وسائط التخزين الرقمية في عملية التشخيص الاستراتيجي.
عالية	,453	4,03	- يعتمد الموظفون على السياسات والاجراءات في المؤسسة في عملية التشخيص الاستراتيجي.
عالية		4,07	معدل النسب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه اتفاق أفراد العينة على المعرفة الظاهرة حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المتغير بين (3,97 و 4,17) بدرجة موافقة عالية حسب مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، وهذا مؤشر جيد على ممارسة الباحثين للمعرفة الظاهرة في عملية التشخيص الاستراتيجي من خلال: اعتمادهم على المدونات والتقارير والكتب، امتلاكهم المعرفة اللازمة بقواعد العمل، الاعتماد على السياسات والاجراءات والبيانات المخزنة في وسائط التخزين الرقمية. كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لاجابات الباحثين حول عبارات هذا المتغير (4.07) وهي بالجمل قيمة مرتفعة.

ب- وصف المعرفة الضمنية:

الجدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعرفة الضمنية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
---------------	-------------------	-----------------	----------

عالية	,355	4,14	- يعتمد الموظفون على المعتقدات والقيم الراسخة في أذهانهم في عملية التشخيص الاستراتيجي.
عالية جدا	,443	4,26	- يعتمد الموظفون على المهارات التي يمتلكونها في إنجاز عملهم.
عالية	,382	4,17	- يمتلك الموظفون في المؤسسة المعرفة اللازمة لإنجاز عملهم.
عالية جدا	,482	4,34	- يعتمد الموظفون على الخبرات المتراكمة لديهم في عملية التشخيص الاستراتيجي.
عالية جدا		4,22	معدل النسب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه اتفاق أفراد العينة على المعرفة الضمنية والذي ساهم في الإيجابية هذا المتغير هي العبارة الاخيرة والمتمثلة في اعتماد الموظفين على الخبرات المتراكمة لديهم في عملية التشخيص، اذ حصلت على أكبر متوسط حسابي بلغت قيمته (4,34)، يليها في المرتبة الثانية العبارة المتضمنة اعتماد الموظفون على المهارات التي يمتلكونها بمتوسط حسابي (4,26)، ثم المعرفة اللازمة لإنجاز العمل والمعتقدات والقيم الراسخة لديهم بمتوسط حسابي (4,17) و(4,14) على التوالي. كما نجد قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المتغير (4,22) بدرجة ممارسة عالية مما يعني اتفاق أفراد العينة مع هذا المتغير وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي.

2- وصف متغيرات التشخيص الاستراتيجي التسويقي:

أ- وصف التشخيص الاستراتيجي الخارجي:

الجدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التشخيص الاستراتيجي الخارجي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
- يتم دراسة سلوك المستهلك وتحديد مختلف العوامل التي تؤثر على الطلب.	4,11	,323	عالية

عالية	,000	4,00	- تعمل ادارة التسويق بالمؤسسة على رصد التغيرات السياسية والقانونية على المستوى المحلي والدولي.
عالية جدا	,443	4,26	- تعمل ادارة التسويق بالمنظمة على جمع المعلومات عن منافسيها وتحليلها لأجل اكتشاف نقاط قوتهم وضعفهم.
عالية	,000	4,00	- تقوم المنظمة بتحليل كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وأخذها بعين الاعتبار عند التشخيص.
عالية	,169	4,03	- تسعى ادارة المنظمة الى متابعة التطورات الحديثة في التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج.
عالية جدا	,426	4,23	- تعمل ادارة التسويق المنظمة على تحليل الفرص لاستغلالها وتحليل التهديدات لمواجهتها.
عالية		4,10	معدل النسب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من نتائج الجدول رقم (04) أن أفراد العينة يؤكدون على أن مؤسستهم تقوم بعملية تحليل وتشخيص لبيئتها الخارجية حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين على هذه العملية بين (4,03 و 4,23) وهي قيم مرتفعة جدا ضمن مجال مقياس ليكرت الخماسي، حيث ساهم في ايجابية هذه العملية العبارة الأخيرة المتمثلة في تحليل المؤسسة للفرص والتهديدات حيث حققت أكبر متوسط حسابي بلغت قيمته (4,23).

ان هذه الاجابات تشير الى أن المؤسسة عينة الدراسة تقوم بعملية تحليل لبيئتها الخارجية بمختلف عناصرها مستفيدة من معارفها الظاهرية والضمنية، بهدف تحديد طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول هذه العملية (4,10) بدرجة ممارسة عالية.

ب- وصف التشخيص الاستراتيجي الداخلي:

الجدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتشخيص الاستراتيجي الداخلي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	درجة الموافقة
,355	4,14	- يتم تحليل الهيكل التنظيمي وأخذها بعين الاعتبار في عملية التشخيص.	عالية
,323	4,11	- يتم تحليل امكانيات المنظمة الانتاجية وأخذها بعين الاعتبار في عملية التشخيص.	عالية
,323	4,11	- يتم تحليل الامكانيات المالية المتوفرة لديها وأخذها بعين الاعتبار في عملية التشخيص.	عالية جدا
,382	4,17	- يتم تحليل الموارد البشرية داخل المنظمة وأخذها بعين الاعتبار في عملية التشخيص.	عالية
,482	4,34	- تقوم المنظمة بتحديد وتحليل نقاط القوة للاستفادة منها ونقاط الضعف لمعالجتها.	عالية جدا
	4,17	معدل النسب	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة متفقون على ممارستهم للتشخيص الاستراتيجي الداخلي، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين على هذه العملية بين (4,11) و (3,34) وهي قيم مرتفعة جدا ضمن مجال مقياس ليكرت الخماسي، والذي ساهم في ايجابية هذه العملية العبارة التالية: تقوم المنظمة بتحديد وتحليل نقاط القوة للاستفادة منها ونقاط الضعف لمعالجتها، حيث حققت أكبر متوسط حسابي (4.34).

ان هذه الاجابات تشير الى أن المؤسسة عينة الدراسة تقوم بعملية تحليل لبيئتها الداخلية بمختلف عناصرها مقل: الهيكل والأفراد والمالية وغيرها مستفيدة من معارفها الظاهرية والضمنية من أجل تحديد تحديد نقاط القوة والضعف وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي العام لاجابات عينة الدراسة حول هذه العملية (4,17) بدرجة ممارسة عالية.

ثالثا- تحليل نتائج البحث:

1- تحليل علاقة الارتباط:

الجدول رقم (6): نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات المعرفة وعملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي (N= 35)

المعرفة	المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرة		
343°	258	372°	معامل ارتباط بيرسون	التشخيص الاستراتيجي الخارجي
044	135	028	مستوى الدلالة	
660**	627**	649**	معامل ارتباط بيرسون	التشخيص الاستراتيجي الداخلي
000	000	000	مستوى الدلالة	
606**	522**	631**	معامل ارتباط بيرسون	التشخيص الاستراتيجي التسويقي
000	000	000	مستوى الدلالة	

** : دال احصائيا عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.01$).

* : دال احصائيا عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$).

يظهر الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة بين المعرفة والتشخيص الاستراتيجي التسويقي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.60) وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، واعتماداً على طبيعة هذه العلاقة فإن الباحثين الذين يمتلكون المعرفة لهم القدرة أكثر من غيرهم على فحص وتشخيص بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، كما يتبين أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المعرفة الظاهرة والضمنية وعمليات التشخيص الاستراتيجي بشكل منفرد، حيث بلغت أقوى علاقات الارتباط بين المعرفة الظاهرة وعملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.64)، فيما كانت أضعف العلاقات بين المعرفة الضمنية وعملية التشخيص الخارجي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.25).

وبناء على ما تقدم من نتائج تحليل الارتباط نتوصل الى قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات المعرفة وعملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي.

2- تحليل علاقة التأثير:

الجدول رقم (7): نتائج علاقات التأثير بين مستويات المعرفة وعملية التشخيص الاستراتيجي (N= 35)

المعامل التحديد R ²	D	مستوى الدلالة	T	المعلومات المقدرة		المتغيرات
				خطأ المعياري	قيمة المعلمة	
				Sig		

0,41	11,11	0,000**	2,73	0,010	0,268	0,733	المعرفة الظاهرة
			0,799	0,430	0,270	0,215	المعرفة الضمنية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تدل نتائج اختبار الانحدار المتعدد معنوية النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,005) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن المعرفة تؤثر على التشخيص الاستراتيجي. كما نجد القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (المعرفة) في المتغير التابع (التشخيص الاستراتيجي) حسب معامل التحديد (0,41) أي أن ما نسبته 41% من استجابة المتغير التابع للمتغير المستقل تعود للمعرفة والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى خارجية، وبالتالي فإن التغير في مستويات المعرفة يؤدي الى التغير في عملية التشخيص الاستراتيجي. كما نلاحظ من خلال معلمات النموذج أن المعرفة الظاهرة هي الأقوى تأثير على عملية التشخيص الاستراتيجي بمعدل 0,733 ثم تليها المعرفة الضمنية بمعدل 0,215. وبناء على ما تقدم من نتائج علاقة التأثير بين متغيرات المعرفة (الظاهرة والضمنية) وعملية التشخيص الاستراتيجي نتوصل الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيرات المعرفة (المعرفة الظاهرة والضمنية) وعملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي.

رابعا- الاستنتاجات:

- هناك وعي بأن تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف يتطلب تحليلا وتشخيصا دقيقا ومستمر لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لأن هذا التحليل يمكن المؤسسة من تحديد العناصر البيئية الأكثر تأثير وبالتالي القدرة على تطوير الاستراتيجيات المناسبة أو اجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات الحالية على ضوء المستجدات البيئية.

- من خلال تحليل إجابات عينة البحث اتجاه المعرفة الظاهرة والضمنية، تبين وجود اتفاق عام بين أفراد عينة البحث اتجاه العبارات المتعلقة بالمعرفة، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي العام، وهذا ما يدل على وعي اطارات وكوادر مؤسسة كوندور للالكترونيك لمفهوم المعرفة كونها من أهم الموجودات داخل المنظمة، ومن المتطلبات الاساسية للتكيف مع التغيرات المستجدة.
- من خلال تحليل إجابات عينة البحث اتجاه عملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي، تبين وجود اتفاق عام بين أفراد عينة البحث تجاه العبارات المتعلقة بهذه العملية، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي العام، وهذا يعني ممارسة المؤسسة لعملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي لأجل اكتشاف الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوة والضعف.
- تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المعرفة (الظاهرة والضمنية) وعملية التشخيص الاستراتيجي.
- تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة تأثير معنوية للمعرفة (الظاهرة والضمنية) في عملية التشخيص الاستراتيجي.

خامسا- قائمة المراجع:

- 1- عبد الستار علي وعامر ابراهيم قنديلجي وغسان العمري، المدخل الى إدارة المعرفة، ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص24.
- 2- Davenport and prusak, working knowledge, how organizations manage what they know , harvard business school press, 1998, p 56.
- 3- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص30.
- 4- أحمد عيسى سلمان، مكوذج مقترح للعلاقة بين ادارة المعرفة ز رأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2006، ص33.
- 5- توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 27.
- 6- نضال محمد الرطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2011، ص 18-19
- 7- محمد تركي البطاينة، أثر ادارة المعرفة على الاداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الاردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية والمالية، جامعة عمان الاردنية للدراسات العليا، عمان، الاردن، 2007، ص16-17.
- 8- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص21.
- 9- المرجع نفسه، ص 22
- 10- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة:مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 66.
- 11- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة السادسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- 12- حسين محمود حريم وشاكر حار الله الخشالي، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، 2006، ص 151.
- 13- فلاق محمد، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، ص 8.
- 14- يوسف أبو فارة وحمد عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، المؤتمر العربي الثاني، الأردن، 2008، ص 4
- 15- حسين محمود حريم وشاكر حار الله الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص 151.
- 16- مبارك بوعشة وليليا بن منصور، ادارة المعرفة كتوجه اداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر، 2012، ص 8.
- 17- Jacques de g & G, Jean-Faude, **Contrôle et Choix Stratégique** (Paris : Dalloz, 1998), p. 118.
- 18- بالزغي فطيمة، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 12.
- 19- حمد موزة، التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2005-2006، ص 103-104.
- 20- حمد موزة، التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 104.
- 21- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص 42.
- 22- بالزغي فطيمة، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 14.
- 23- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 41.
- 24- <http://inataa.4umer.com/t6-topic>
- 25- خيرى علي أوسو، أثر المعرفة في عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق، مجلة تنمية الراءدين، العدد 68، مجلد 32، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 72-73.
- 26- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمّان، الاردن، 2008، ص 95.