

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الاغواط -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: مقاولاتية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور المعرفة التسويقية في إختيار المشاريع  
( دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط )

الأستاذ المشرف:

يوسف خنيش

من إعداد الطالبتين:

➤ ابتهال فاطمة الزهراء نقموش

➤ حكيمة سعود

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ محاضر	عبد القادر بن برطال
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر	يوسف خنيش
ممتحناً	أستاذ محاضر	أمينة ريان

السنة الجامعية: 2022/2021

## إهداء

الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع  
أهدي ثمرة تخرجي إلى أعز شخصين في حياتي ومن كانا سببا في نجاحي  
أمي وأبي الكريمان حفظهما الله  
وإلى جدي حفظها الله تاجا فوق رؤوسنا وإلى كل أفراد عائلتي  
إلى من أنقاسم معهم حنان الوالدين أخواتي وأخي  
إلى كل من انتظروا هذا اليوم بشوق أكثر مني إلى من بذلوا كل ما استطاعوا  
لمساعدتي إلى من ساندوني ووقفوا بجانبني طوال الطريق عماتي  
إلى صديقتي الغالية إلى التي التقت طرقنا بالصدفة فكانت نعم المصادفة إلى  
من تقاسمت معي الضغط والصعوبات حتى النهاية حكيمة  
أهدي لكم جميعا هذا العمل المتواضع والذي كان ثمار خمس سنوات من  
العمل والجهد المتتالي

نقموش إبتهاال



## إهداء

الحمد لله الذي وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع والذي  
اهديه

إلى من بسمتها غايتي وما تحت أقدامها جنتي

إلى من حملتني في بطنها واسكنتني قلبها أمي حبيبتي

وإلى كل من كانت سندي ومسندي جدتي غاليتي

وإلى روح جدي الطاهرة ادعوا الله لك بالرحمة والمغفرة

إلى أن يجمعنا رب العباد في الجنة إن شاء الله

وإلى اختي حبيبتي أم الخير

وإلى خالاتي وأخوالي وبنات خالتي

وإلى صديقتي إبتهاال ودنيا ادعوا من الله ان يحفظهم وان

يوفقهم في حياتهم

سعود حكيمة



## شكر و عرفان

ربي اوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي و أن اعمل صالحا  
ترضاه وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين

### سورة النمل آية 19

نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان الى الاستاذ المشرف "خنيش يوسف" على كل ما قدمه  
لنا من توجيهات و نصائح و تتبعه لهذه المذكرة من بدايتها الى نهايتها كما نتقدم  
بشكرنا و امتناننا الى أعضاء لجنة المناقشة "بن برطال عبد القادر" و "ريان أمينة"  
والى كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هاته المذكرة ونخص بهذا الشكر الاستاذ  
"بعاج الهاشمي" على ما قدمه لنا من مساعدة و الى كل من ساهم  
من الاساتذة ولو بقليل في عملنا هذا بغرض تطويره و تحسينه

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة البحثية إلى التعرف على دور المعرفة التسويقية باعتبارها جزءا هاما من ادارة المعرفة وكيفية انعكاس تطبيقها في اختيار المشاريع وذلك بالنظر الى مختلف المقاربات الحديثة في هذا المجال، حيث ركزت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر كمجتمع للدراسة وعلى عدد من العاملين في المؤسسة كعينة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة احصائية لجمع المعلومات وتحليلها بالاعتماد على الادوات احصائية لكل من برنامج SPSS و SMARTPLS .

وقد تم التوصل الى ان المعرفة التسويقية تساهم بشكل مباشر في اختيار المشاريع من خلال الاعتماد على الطرق الصحيحة لجمع هذه المعلومات التسويقية، كما توصلت الدراسة الى مجموعة من الاقتراحات أهمها أن على كل مؤسسة اقتصادية العمل على تعزيز وتطبيق المعرفة التسويقية في مختلف عمليات اختيار المشاريع .

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، معرفة تسويقية، المشروع، اختيار المشاريع.

## Abstract :

This research study aims to identify the role of marketing knowledge as an important parts of knowledge management and how its application is reflected in the selection of projects, given the various modern approaches in this field, where the study focused on ALGERIA TELECOM as a community for the study and on a number of employees in the institution as a sample, the questionnaire was used as a statistical tool for collecting and analyzing information based on the statistical tools of the SPSS and SMARTPLS programs.

It was concluded that marketing knowledge directly contributes to the selection of projects by relying on the correct methods for collecting this marketing information. The study also reached a set of suggestions, the most important of which is that every economic institution should work to enhance and apply marketing knowledge in various project selection processes.

**Keywords:** knowledge, marketing knowledge, project, project selection.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	اهداء
	الشكر والعرفان
	قائمة الجداول والاشكال والملاحق
	الملخص
أ	مقدمة
	الفصل الاول: الاطار النظري للمعرفة التسويقية واختيار المشاريع
	تمهيد
2	المبحث الاول: الاطار النظري للمعرفة التسويقية
2	المطلب الاول: المعرفة (مفاهيم أساسية)
2	1- تعريف المعرفة
6	2- أهمية المعرفة
7	3- خصائص المعرفة
8	4- أنواع المعرفة
10	5- مصادر المعرفة
10	6- هرم المعرفة
13	7- دورة اكتساب المعرفة
15	8- العوامل المؤثرة في المعرفة
15	المطلب الثاني: ماهية المعرفة التسويقية
15	1- التطور التاريخي للمعرفة التسويقية
17	2- تعريف المعرفة التسويقية
20	3- أهمية المعرفة التسويقية
22	المطلب الثالث: أنواع وأبعاد المعرفة التسويقية
23	1- أنواع المعرفة التسويقية
25	2- أبعاد المعرفة التسويقية
28	المطلب الرابع: أساسيات إدارة المعرفة التسويقية
28	1- تعريف ادارة المعرفة التسويقية

29	2- عمليات ادارة المعرفة التسويقية
31	3- آليات ممارسة ادارة المعرفة التسويقية
36	المبحث الثاني: الاطار النظري لاختيار المشاريع
36	المطلب الاول: ماهية المشروع
36	1- تعريف المشروع
39	2- أنواع المشروع
40	3- دورة حياة المشروع
42	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المشاريع
42	1- تعريف إدارة المشاريع
43	2- عمليات إدارة المشاريع
44	المطلب الثالث: دراسة جدوى المشاريع
44	1- تعريف دراسة جدوى المشاريع
45	2- أنواع دراسة جدوى المشاريع
46	3- مراحل دراسة الجدوى
48	المطلب الرابع: اختيار المشاريع
48	1- تعريف اختيار لمشاريع
49	2- معايير اختيار المشاريع
50	3- نماذج وأساليب اختيار المشاريع
56	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)
	تمهيد
59	المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
59	المطلب الاول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
59	1- نشأة المؤسسة
60	2- واقع المؤسسة
61	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
61	1- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر
62	2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
63	المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
63	1- التعريف بالمؤسسة

64	2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
68	المطلب الرابع: مهام وأهداف ونشاطات المؤسسة
68	1- المهام الاساسية للمؤسسة
69	2- أهداف المؤسسة
69	3- نشاطات المؤسسة
69	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
70	المطلب الاول: الطرق والادوات المستخدمة في تحليل الدراسة
70	1- نموذج الدراسة
70	2- منهج ومجتمع الدراسة
72	3- الادوات المستخدمة في الدراسة
73	المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع الدراسة
73	- تحليل المعلومات الشخصية
76	المطلب الثالث: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات
76	- تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة
79	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
79	1- التحليل العاملي التوكيدي AFC
82	2- الصدق التمايزي
89	المطلب الخامس: دراسة الفروق المعنوية
90	1- بالنسبة للجنس
91	2- بالنسبة للعمر
93	3- بالنسبة للمستوى التعليمي
96	4- بالنسبة لسنوات الخدمة
98	خلاصة الفصل
100	الخاتمة
106	قائمة المراجع
111	قائمة الملاحق

**قائمة الجداول**

**والاشكال**

**والملاحق**

## قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مفهوم المعرفة بمنظور عدد من الباحثين	3
02	أبرز محطات تطور المعرفة التسويقية	16
03	مفهوم المعرفة التسويقية بمنظور عدد من الباحثين	18
04	أهمية المعرفة التسويقية	21
05	مقياس ليكرت الخماسي	73
06	تحليل مفردات العينة حسب متغيرات الجنس	74
07	تحليل مفردات العينة حسب متغيرات السن	74
08	تحليل مفردات العينة حسب متغيرات المستوى التعليمي	75
09	تحليل مفردات العينة حسب متغيرات سنوات الخدمة	75
10	معامل الثبات	76
11	تقييم درجة الرضا	77
12	تقييم المعرفة التسويقية	77
13	تقييم اختيار المشاريع	78
14	القيمة الموثوقة وصحة التقارب	80
15	مؤشر الارتباط المتغير VC	82
16	التحويلات المتقاطعة Cross Loading	83
17	معامل التحديد R Square	85
18	مؤشر حجم التأثير F2	86
19	مؤشر القدرة التنبؤية Q2	87
20	اختبار الفرضية الرئيسية	88
21	اختبار الفرضيات الفرعية	88
22	تحليل الجداول المركبة (المتقاطعة)	89
23	اختبار T-test بالنسبة للجنس	90
24	اختبار T-test بالنسبة للجنس	91
25	اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر	92
26	اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر	93
27	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي	93

94	اختبار التجانس التباين باستخدام اختبار levene	28
94	اختبار أقل فرق معنوي LSD	29
95	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي	30
96	اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة	31
97	اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة.	32

### قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التسلسل المنطقي للمعرفة	5
02	هرم المعرفة	12
03	هرم المعرفة حسب Liebowits و Beckman	13
04	دورة اكتساب المعرفة	14
05	مكونات المعرفة التسويقية	25
06	أبعاد المعرفة التسويقية	27
07	مجالات إدارة المعرفة التسويقية في المنظمة	29
08	مكونات نظام المعلومات التسويقية	33
09	مراحل أبحاث السوق	35
10	دورة حياة المشروع	41
11	الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط -	67
12	نموذج دراسة للمتغير المستقل والمتغير التابع	70
13	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	84
14	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	85
15	نموذج الدراسة بعد الدراسة الميدانية	104

### قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان الاولي قبل التعديل	110
02	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	113
03	الاستبيان المعدل والمقدم للعينة	113

مقدمة

تعتبر المقالة من الحقول الدراسية الواعدة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، حيث وبعد الحرب العالمية الثانية زاد الاهتمام بها بشكل كبير خاصة في الولايات المتحدة الامريكية، ويرجع الكثير من الباحثين هذا الاهتمام البالغ لهذا الحقل الدراسي الى النمو الكبير الذي حققه الاقتصاد، ولقد عرف النظام الاقتصادي العالمي تطورات كبيرة يمكن اعتبارها السبب الرئيسي في تباين المكانة التي احتلتها المقاولاتية فهي اصبحت مفهوم شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع بالإضافة الى دورها الكبير في تشجيع الابتكار عن طريق انشاء المشاريع المبتكرة الجديدة وهذا دفع بمنظمات الاعمال إلى البحث عن المفاهيم التي تمكنها من تحقيق الاداء المتميز والابتكار والابداع لكي تزيد من خبرتها على المنافسة والوقوف امام التحديات التي تواجهها، ومن هذه المفاهيم هي المعرفة التسويقية ومنظمات الاعمال بحاجة إلى أن تبذل قصارى جهدها في سبيل تطبيق أحدث المفاهيم الادارية والوصول الى أفضل الممارسات من أجل تحسين جودة اختيارها للمشاريع التي تحقق لها أهدافها، وتعد المعرفة التسويقية من أكثر المواضيع أهمية في وقتنا الحالي، فضلا على أنها أحد أهم عمليات إدارة المعرفة إذ تعتمد منظمات الاعمال آليات لاكتساب المعرفة التسويقية و لتوفير معرفة ذات قيمة، والتي تتعكس بشكل مباشر على طريقة اختيار المنظمة لمشاريعها المثلى، فالمعرفة التسويقية تمثل إحدى الركائز الفعالة في صياغة الخطط التسويقية التي من شأنها أن تؤدي الى إنجاح المشاريع المقاولاتية، حيث تتجه المنظمات في تطبيقها نحو التركيز على استخدام مدلولاتها باتجاه تحسين وتطوير عمليات اتخاذ القرار لاختيار المشروع الانسب. والهدف الذي تسعى له العديد من المنظمات في العالم هو الهدف ذاته الذي اختلط معه البحث الحالي من خلال محاوره مضامين المعرفة التسويقية لبيان دورها في اختيار المشاريع.

## 1- طرح الإشكالية :

في ضل ما سبق ذكره، تتبلور معالم الإشكالية الأساسية لهذا البحث و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو دور المعرفة التسويقية في اختيار المشاريع -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ؟

## 2- الاسئلة الفرعية :

وحتى نتمكن من الاحاطة بكل الجوانب موضوع الدراسة، ارتأينا تقسيم التساؤل الرئيسي إلى أسئلة فرعية

يمكن صياغتها إلى ما يلي:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التسويقية واختيار المشاريع؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة بالزبائن واختيار المشاريع؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة بالمنتجات واختيار المشاريع؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة بالسوق واختيار المشاريع؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة بالتكنولوجيا واختيار المشاريع؟

## 3- فرضيات الدراسة :

بهدف الاجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية كما يلي:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التسويقية واختيار المشاريع

يمكن تجزئة هذه الفرضية إلى فرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة بالزبائن واختيار المشاريع عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة بالمنتجات واختيار المشاريع عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة بالسوق واختيار المشاريع عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة بالتكنولوجيا واختيار المشاريع عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )

## 4- أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- الأهمية التي تكتسبها المعرفة التسويقية في المؤسسات الكبرى والمهيمنة على الأسواق العالمية، وبالتالي تسليط الضوء على دور المعرفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية.
- أهمية المعرفة التسويقية في نجاح أو فشل قرار اختيار المشروع.
- توعية المؤسسات الاقتصادية بأهمية المعرفة التسويقية التي تساعد في اختيار مشروعها المناسب.

#### 5- أهداف الدراسة:

يتجلى أبرز ما استهدفته الدراسة في:

- الوصول الى تبيان دور وأهمية المعرفة التسويقية على اختيار المشاريع.
- إبراز واقع المعرفة التسويقية في المؤسسة عينة الدراسة.
- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المعرفة التسويقية واختيار المشاريع.

#### 6- أسباب اختيار الموضوع:

ويرجع اختيارنا لهذا الموضوع نظرا للأسباب الموضوعية والذاتية التالية:

- توافق الموضوع مع مجال تخصصنا العلمي.
- نظرا للميول الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتسويق والمشاريع.
- الموضوع له أهمية بالغة لاهتمام الاقتصاد الجزائري بالمشاريع المقاولاتية.

#### 7- المنهج المستخدم:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على:

- المنهج الوصفي: من أجل وصف وقائع البحث
- المنهج الإحصائي: الذي تم استخدامه في الإحصاء الوصفي الذي اعتمدنا عليه في الدراسة الميدانية واستعمال برنامج spss و smartps.

- منهج دراسة الحالة: وهذا من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### 8- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: ينحصر الحيز المكاني لعينة الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط الواقعة بحي المعمورة.

- الحدود الزمانية: ينحصر الحيز الزمني للدراسة في فترة ما بين 28-03-2022 الى 11-04-2020.

#### 9- الدراسات السابقة:

• دراسة حلموس الامين(2017)، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون إجمالاً وتفصيلاً مع تحقيق الميزة التنافسية في البنوك قيد الدراسة، حيث توصل الباحث الى عدة نتائج منها، تتباين إدارة معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون من حيث الاهمية والتأثير في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط ، حيث تم إزاحة المتغير الاول ادارة معرفة الزبون لعدم معنويته وقبول المتغير الثاني ادارة العلاقة مع الزبون.

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا فيما يتعلق بإدراج دور الزبون في ادارة المعرفة التسويقية، حيث اتضح أن ادراج إدارة العلاقة مع الزبون له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

• دراسة نظور بلال (2016)، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة دراسة عينة من مؤسسات انتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق.

هدفت الدراسة الى:

- التعرف على دور المعرفة التسويقية الحديثة في حل الاشكاليات التنافسية وكسب المزايا التنافسية.
- التعرف على مدى ادراك مديري التسويق لجدوى المفاهيم التسويقية الحديثة، خاصة بالنسبة لمؤسسات انتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري.
- التعرف على أثر تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة في مؤسسات انتاج الحليب ومشتقاته على تمركزها التنافسي وذلك بتحقيق المعايير الرئيسية للنجاح كالأرباح والحصة السوقية.
- وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:
  - تقوم المؤسسة محل الدراسة بإدارة المعرفة التسويقية المكتسبة بالشكل الذي يمكنها من الاستخدام الامثل لهذه المعرفة في مواجهة التحديات التنافسية.
  - يوجد في المؤسسات محل الدراسة علاقة تأثير بين إدارة المعرفة التسويقية وإشراك الزبون في خلق المعرفة، على توسيع هذه المؤسسات لحصصها السوقية وكسب ولاء الزبون.
  - تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا فيما يتعلق بتسليط الضوء على دور المعرفة التسويقية وأثر تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية على المعايير الرئيسية لتحقيق النجاح للمؤسسة.
- دراسة هجيرة الشيخ، عائشة بوتلجة(2011)، دور ادارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الاعمال وتطبيقاتها ، مقال ضمن ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية والاقتصاديات الحديثة.

هدفت الدراسة الى:

- السعي الى الكشف عن مفهوم ادارة المعرفة التسويقية وعلاقتها بالزبون.
  - التعرف على آليات ممارسة ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على تميز المنظمة.
- وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- تطبيقات ادارة المعرفة التسويقية هي محاولة من المنظمة لرصد كافة المعلومات والمعارف التسويقية المتعلقة بالثلاثية (السوق، المنتج، المستهلك)، حيث ان ادارة المعرفة التسويقية توفر قاعدة معلوماتية لاتخاذ قرارات تسويقية صائبة.

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في ابراز علاقة الزبون بالمعرفة التسويقية والتعرف على أليات ممارسة المعرفة التسويقية في المنظمة.

• دراسة ديما شكري القواسمي(2011)، أثر استخدام نظم دعم القرار على تحديد عوامل اختيار المشروع في الشركات الهندسية الاستشارية المتخصصة بإدارة المشاريع، قدمت هذه الاطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة هدفت هذه الدراسة الى :

- دراسة أثر استخدام نظم القرار على تحديد عوامل اختيار المشروع في الشركات الهندسية الاستشارية المتخصصة في ادارة المشاريع.

- التعرف على دور نظم دعم القرار في عوامل اختيار المشروع الانشائي في الشركات الهندسية الاستشارية المتخصصة بإدارة المشاريع الاردنية. وقد توصلت الباحثة الى عدة النتائج منها:

- أظهرت النتائج بأن هناك استخداماً لنظم دعم القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- تبين للباحثة أن نظم دعم القرار الذي تم أخذه بالأبعاد (واجهة المستخدم، قاعدة البيانات، وقاعدة النماذج) تسهم مجتمعة وضمن أنموذج احصائي واحد في عملية عوامل اختيار المشروع في الشركات الهندسية الاستشارية المتخصصة بإدارة المشاريع الاردنية.

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تهدف الى ابراز أهم عوامل اختيار المشاريع في المؤسسة ودورها في دعم اتخاذ القرار.

• دراسة Peter، November، (2008)، **Mareting Knowledge Myopai**، ورقة بحث مفاهيمية حول المعرفة التسويقية وتوضيحها، وتمثل محاولة لتغيير اتجاه المحاضرات التسويقية الاكاديمية والسؤال الذي يطرحه الباحثين بقوة هو هل طلبة التسويق مزودون بالمعرفة التسويقية التي يحتاجونها لكي يكونوا ممارسي تسويق بشكل فعال؟ ويحاولان من خلال هذا البحث اقتراح الاساليب اللازمة لتغيير ذلك وتحضير طلبة التسويق للمجال العلمي.

ولقد ميز الباحثين بين المعرفة التسويقية المتأتية من الممارسة العملية وبين المعرفة الاكاديمية، حيث ان المعرفة المرتكزة على ممارسة التسويق تتمثل في (معرفة الزبون، معرفة المنتجات، معرفة بالخدمات التسويقية من خلال الوسطاء التسويقيين كالموزعين وشركات الدعاية والاعلان والابحاث السوقية، المعرفة بالإجراءات وأنظمة العمل، المعرفة بالوضع الحالي)، والتي من الصعب العثور عليها من خلال الدراسة الاكاديمية بل يمكن اكتسابها بالخبرة والممارسة العملية.

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في توضيح أهم المفاهيم في المعرفة التسويقية حيث سلطت الضوء على أن المعرفة التسويقية لا تكتسب عبر الدراسة الاكاديمية فقط بل يجب أن تكسب من الممارسة العلمية أيضا.

## 10- هيكل الدراسة:

وللإجابة على الاشكالية المطروحة، حاولنا تقسيم الدراسة إلى فصلين الاول نظري والثاني تطبيقي، ويتعلق الفصل الأول بالإطار النظري، حيث تناولنا فيه الإطار النظري لكل من متغيري الدراسة المعرفة التسويقية واختيار المشاريع وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الاول يضم الجانب النظري للمعرفة التسويقية، في حين تناولنا في المبحث الثاني الجانب النظري لاختيار المشاريع.

أما الفصل الثاني فكان حول الجانب التطبيقي الذي يتعلق بالدراسة الميدانية وقد تم تقسيمه إلى مبحثين، الأول شمل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما الثاني فتناولنا فيه الدراسة الاحصائية للمؤسسة عينة الدراسة.

# الفصل الأول

الإطار النظري

للمعرفة التسويقية

واختيار المشاريع

**تمهيد:**

تسعى المنظمات المعاصرة إلى بلوغ الريادة العالمية في الاسواق والوصول إلى مستوى متميز في أدائها بالاستناد إلى ما تملكه من مزايا تنافسية مستندة إلى معرفة تسويقية تحقق لها استدامة تلك المزايا فهي تعد من القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمات اليوم في ظل مجموعة تغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

فقد أصبحت المعرفة التسويقية اليوم أحد أهم مرتكزات النجاح هذه البيئة، ونظرا للاهتمام المتزايد للمشاريع بشكل عام والمشاريع الانشائية بشكل الخاص تهدف المؤسسة لاختيار المشروع الأمثل الذي يحقق لها الأرباح بأقل التكاليف، وتعتبر المعرفة التسويقية في جوهرها أساس مهم في انضباط العمل التسويقي لكونها تمثل ركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية للمشاريع وذلك لأهميتها الكبيرة والأثر الواضح لها في تقييم وتطوير منهجية ومعايير المتبعة في تحديد أولويات اختيار المشاريع .

وبناءً على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى مبحثين على النحو الآتي:

- **المبحث الاول:** الإطار النظري للمعرفة التسويقية

- **المبحث الثاني:** الإطار النظري لاختيار المشاريع

## المبحث الأول: الإطار النظري للمعرفة التسويقية

تلعب المعرفة التسويقية دورا هاما وحيويا في دعم أنشطة المنظمات، سواء كانت هذه المنظمات تهدف لتحقيق الربح أو لا تهدف لتحقيق أرباح. فاليوم تنظر المنظمات الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا فعالا لعمليات الإبداع والابتكار والتطور، وتسعى المنظمات الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، ومن أجل ذلك تقوم المنظمات وبشكل مستمر على تطوير أهدافها ومنتجاتها التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة وتحقيقا لذلك لابد للمنظمات من كسب المعرفة المتجددة.

### المطلب الاول: المعرفة (مفاهيم أساسية)

أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم الخاص، في ضوء التحولات الثلاثة التي حدثت نحو المعرفة (الصناعة، ثورة الاتصالات، ثورة المعلومات).

#### 1-تعريف المعرفة:

التعريف اللغوي: هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته.

لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلا قوله تعالى: "مما عرفوا من الحق" (سورة المائدة: الآية 83) أي علموا وفي اللغة الانجليزية ضاعت العلاقة الدلالية بين العلم والمعرفة وتناول Pears (1971) مفهوم المعرفة وفقا لثلاثة أسس أولا على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل (know to). وثانيا على أساس الطريقة ومعناها ما هي معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئا ما وثالثا على أساس المستوى وهو يقسم إلى مستويين فرعيين الأول معرفة

الاشياء knowledge of things وهي المعرفة المكتسبة والثاني معرفة الحقائق knowledge of facts<sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي:** كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية (Tacit) أو واضحة (Explicit). وعدّها البعض الآخر بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة فهي تعبر عن ( معرفة -كيف) وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي الحقيقية والقاعدة الإجرائية والموجه أو المرشد (Heuristic)<sup>2</sup>.

ويوضح الجدول التالي عدد من تعريفات الباحثين لمفهوم المعرفة:<sup>3</sup>

#### جدول رقم (1): مفهوم المعرفة بمنظور عدد من الباحثين

الباحث	التعريف
بلاكويل وجامبل	مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلمات البديهية القائمة على أساس معين، والتي تجتمع سوياً كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات.
Barnes	هي مجموعة من الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والمنظورات والأحكام والتوقعات، والمنهجيات ومعرفة الكيف (البراعات).
Stettner	عرف المعرفة بأنها عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً لكي

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2008، ص 17  
<sup>2</sup> عبد الستار العلي، عمار ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 25  
<sup>3</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، دار الأهلية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان-الأردن، 2005، ص ص 54-55

تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة.	
إن المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتدرج إلى بيانات Data ثم إلى معلومات Information ثم إلى معرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.	Harris و Hender son
عرفت المعرفة بأنها تتألف من الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر و المفاهيم والاحكام والتوقعات والمناهج ومعرفة الكيف know-how. ويوضح أن المعرفة تراكمية تكاملية يتم الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة كي تكون متاحة للاستخدام والتطبيق بهدف معالجة مواقف ومشكلات معينة.	Warner و Norgan

المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، دار الأهلية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان-الأردن،

2005، ص ص54-55

وعليه يمكن تعريف المعرفة على أنها بناء شخصي يشكل الفكر الأصلي للإنسان وهي تقوم على مجموعة من العمليات العقلية<sup>1</sup>، فهي مزيج من الخبرات والقدرات والمهارات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة<sup>2</sup>. وهي القدرة على معالجة المعلومات من أجل تحويلها إلى عمل<sup>3</sup>. فالمعرفة هي التجربة والخبرة التي تنتج عند جمع البيانات والمعلومات الأساسية<sup>4</sup>. ويمكن توضيح التسلسل المنطقي للمعرفة في الشكل التالي:

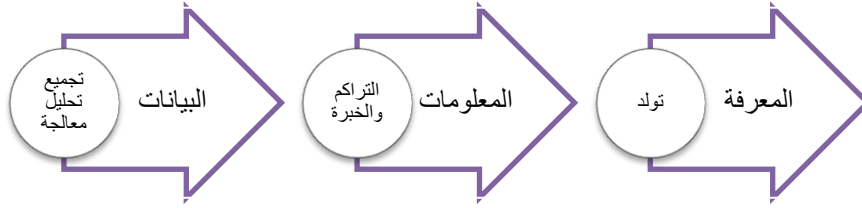
<sup>1</sup> Adeli , Knowledge management, compte rendu du dîner débat 20/06/2001, p2

<sup>2</sup> لعزور صورية و طفاف ليلي، دور المعرفة في عملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 10 جوان 2016، ص 277

<sup>3</sup> Claire Beyoy, **MANAGER LES CONNAISSANCES** , Editions Laisons , paris, 2003, p30

<sup>4</sup> Edna Pasher and Tuvyaronen, **The complete guide to KNOWLEDGE MANAGEMENT**, by JOHN WILEY & Sons; Inc, 2011, p XVI

## الشكل رقم (1): التسلسل المنطقي للمعرفة



**Source :** Irma Becerra–Fernandez and Rajiv Sabherwal, **KNOWLEDGE MANAGEMENT**

**systems and processes**, Second Edition, by Routledge, 2015, p20

ومن خلال الشكل السابق يمكن التفرقة بينهم فيما يلي:<sup>1</sup>

**البيانات:** هي المواد الخام من المعلومات. وبهذا التعريف فإنه ليس لها أي معنى أو مضمون فحينما يذهب الزبائن إلى المتاجر للتسوق تصبح لدى تلك المتاجر معلومات عما تم شراؤه، ومتى حدث ذلك ومقدار ما تم إنفاقه من الأموال. إن هذه المعلومات هي بيانات ليس لها معنى أو قرينة.

لكن حينما يتم وضع هذه المعلومات في سياقها فيما يتعلق بمن الشخص الذي قام بالشراء، وفيما إذا كان المشتري زبونا دائما أم لا، ولماذا تسوق من هذا المتجر بالذات، فإن البيانات تتحول إلى معلومات.

**المعلومات:** هي بيانات منظمة ومصنفة تم وضعها في سياقها، وهي ذات معنى ويمكن للمنظمات أن تستخدمها لتوليد معرفة عن زبائنها.

فعلى سبيل المثال، تستطيع المتاجر تحليل المعلومات، وأن تصبح على اتصال مستمر مع زبائنها الدائمين للقيام بحملات ترويج خاصة، كما تستطيع اتخاذ مجموعة متنوعة من الإجراءات للاحتفاظ بزبائنها وبناء إخلاص المستهلك وولائه لها.

<sup>1</sup>سلطان كرمالي، **إدارة المعرفة (مدخل تطبيقي)**، تر. هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 61، 62

**المعرفة:** هي استخدام المعلومات، فإذا استطعت أن تجعل الأفراد العاملين لديك يستخدمون المعلومات (بما في ذلك خبراتهم وما تلقوه من التدريب) فإنك تكون قد عملت على توليد المعرفة. وإذا تم تنظيم هذه المعرفة أو اكتسابها، تكون قد عملت على توليد موجود غير ملموس باهظ الثمن، يعمل على تعزيز أداء منظمتك وتحسينه عند استخدامه.

## 2- أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أو لا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Economy Knowledge) والذي يتم التأكد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية:<sup>1</sup>

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

<sup>1</sup>صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، مصر-القاهرة، 2005، ص 13

## 3- خصائص المعرفة:

تعتبر المعرفة مورداً حيويًا من موارد المنظمة لذا فإنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في الفراغ، بل إنها تولد من جذور تنظيمية وبيئية يمكن أن تنمو وتضطرب بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية. وعليه يمكن القول بأن للمعرفة مجموعة من الخصائص جسدها الباحث Housel & Bel بالاتي: <sup>1</sup>

- المعرفة يمكن أن تولد: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
- لمعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.
- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، والمنظمات تمارس دورًا كبيرًا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.
- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل معرفة في المنظمة هي صريحة متطورة، إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، ، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن 2009، صص 56-58

- المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا وان ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق والأقلام والأشرطة والآن على وسائل الخزن الالكترونية.

- المعرفة يمكن أن تصنف: إلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة ، معرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة لمنظمة معرفة الأفراد وهي معرفة متعلقة بالرؤية، الحدس، العلاقات التي تستعمل في العمل، فيما أشار Taylor إلى خصائص المعرفة بالاتي:

- تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
- الخبرات المشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الميزات المشتركة.
- تنتقل ضمنا وبشكل صريح، وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العامة والمعرفة الخصوصية كما أن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.
- حيوية وتحديث لإدارة وتطوير المنظمات ووحداتها وتتطلب كلفة كبيرة للاكتساب وتصبح اثن عندما تكتسب، ومن الصعب فهمها وترويضها وتقييمها وصياغتها واقتسامها.

#### 4-أنواع المعرفة:

اجمع معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة وهما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، صص 58، 59

## 1-4 المعرفة الضمنية knowledge Implicite:

تمثل الأساس المعرفي في بقية المعارف، إذ أنها 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. وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين

## 2-4 المعرفة الصريحة Explicit knowledge:

وهي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية.

وبناء على ذلك فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني الشفاف المتمثل بالخبرة والحدس والتفكير والمهارات إذ هي لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية المنظمة وهي الشكل الأول لإنشاء أية معرفة جديدة أما المعرفة الصريحة فتمثل الجانب الصلب من المعرفة إذ أنها تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المنظمة مقارنة بالمنافسين .

وهناك تصنيف آخر من أنواع المعرفة إذا نظرنا من زاوية (أصحابها أو مالك أو الحائز) فإننا نجد تصنيفا في ثلاثة مستويات:<sup>1</sup>

- المعرفة الفردية
- المعرفة الجماعية تنتمي إلى أعضاء مجموعة العمل أو الفريق، ...الخ
- المعرفة التنظيمية التابعة للشركة

<sup>1</sup> Claire Beyoy, op.cit ,p33

## 5-مصادر المعرفة:

تحدث Cullen و Marquardt عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.<sup>1</sup>

- المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافترضااتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم. وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب التنقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافعها الكثيرة لصالح المنظمة.

- المصادر الخارجية: هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة. ومن هذه المصادر: الاقتداء أمام المنظمات الأخرى، والمشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ومشاهدة التلفزيون. وأفلام الفيديو ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.

## 6-هرم المعرفة:

يتحدث الباحثون في مجال إدارة المعرفة عما يسمى هرم المعرفة. وهو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبني من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم. يتضح من الشكل أن البيانات تعتبر المادة الخام لهرم المعرفة وتتميز بحجمها الكبير جداً الذي يتحول إلى معلومات أقل حجماً من خلال وضعها في نص مفهوم، وعندما تتراكم المعلومات وتصنف وترتب

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 62-63

بشكل معين يمكن شرحه وتفسيره تصبح معرفة، ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل، باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار يصبح سلوكه ذكياً، ومتى ما كان هذا السلوك متلازماً مع القيم يصبح هذا السلوك مستنداً إلى الحكمة. هذه النظرة لترتيب المعرفة ظلت سائدة إلى حد الآن على الرغم من اختلاف رؤى بعض الباحثين، كما فعل (Earl) عندما ميّز المعرفة عن غيرها بشرط القبول الاجتماعي، وأشار إلى فكرة انبثاق المعرفة من خلال العلاقات الشخصية الموضوعية. واشترط (Tirgg) وجود قواعد وسياقات كي تتحول البيانات إلى معلومات، لكنه أشار إلى أن الوصول إلى المعرفة ليس محكوماً بتلك القواعد والسياقات فقط، بل يتوقف على تهيئة نوع خاص من البشر ذوي ميزات كالخبرة والمهارة والنظرة. لكن (Tuomi) اختلف تماماً مع الجميع في رؤيته حول العلاقة بين المفردات الثلاث، وأكد أن البيانات تتنبق فقط عندما تكون لدينا معلومات، وأن تلك المعلومات تتنبق فقط عندما تكون لدينا معرفة، ودعا إلى إعادة النظر في الترتيب الهرمي السابق والذي سماه تقليدياً، وقدم السلم الهرمي المعكوس الذي عكس فيه الترتيب، مشيراً إلى أنه لن تكون هناك اشتقاقات مستنبطة من الحقائق البسيطة (ويقصد هنا البيانات) ما لم يولدها شخص باستخدام معرفته. ومن وجهة نظرنا أنه ليس هناك ما يدعم الهرم المعكوس على الرغم مما ساقه (Tuomi) من تحليل لطبيعة العلاقة، لاسيما أن الغاية من تفسير العلاقة بين المفردات الثلاث هو خلق الوضوح بالمعنى في حين أن البيانات جزئيات ليس لها معنى، وهي تتولد بدورها من المعلومات التي تتولد من المعرفة، وبهذا فهو يسير بهرمه المعكوس لتوليد المجهول من المعلوم، وهذا خلاف المنطق والغرض من تحليل العلاقة بينها، والساعي إلى توليد المعلوم الذي هو المعرفة من المجهول الذي هو البيانات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر بن برطال، إدارة المعرفة، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثانية الماستر ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، ص 9، ص 8، 9

## الشكل رقم (2): هرم المعرفة

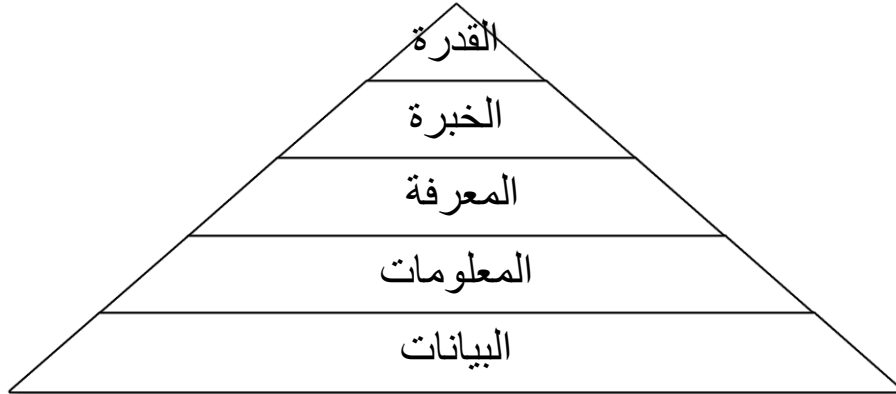


المصدر: عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص9

وقام كل من Liebowits و Beckman بتصوير هرم آخر للمعرفة أو ما يسمى السلسلة المتصلة للمعرفة، فيبدأ هذا الهرم من قاعدته السفلى ( البيانات ) التي تشمل على الحقائق والصور المفسرة والرموز العددية غير المفسرة (أي دون أي سياق وبالتالي دون أي معنى) ويأتي ذلك المعلومات، وهي البيانات المرتبة بسياق ومعنى والتي يمكن استخدامها بشكلها ومحتواها في مهمة معينة بعد أن يكون قد تم تشكيلها ، وتصنيفها، ومعالجتها، وتأطيرها. أما المعرفة فتشتمل على هياكل المعلومات ، والمبادئ، والخبرات، واتخاذ القرار وحل المشكلة وتمكن المعرفة الناس من إيجاد معنى للبيانات، وبالتالي توليد المعلومات. وعند هذا المستوى الثالث يتمكن الناس من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة ومن ثم اتخاذ خطوات العمل. يلي ذلك مستوى الخبرة، التي هي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء. وأخيراً، تأتي القدرة التي تعني القدرة والخبرة المنظمة لتوليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عال من الأداء. وتتطلب القدرة تكامل وتعاون العديد من الأفراد والفرق والتنسيق فيما بينهم. فالقدرة هي أكثر من كونها مجرد أداة بل هي القدرة على التعلم والابتكار والتوليد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 61-62

## الشكل رقم (3): هرم المعرفة حسب Beckman و Liebowits



المصدر: هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 62

## 7- الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة:

كما أسلفت العملية رباعية للمعرفة التي تبدأ من البيانات إلى أن تصل إلى الحكمة مروراً بالمراحل اللازمة لذلك، هناك دورة اكتساب المعرفة أو حسب ما يسميها البعض دورة حياة المعرفة والتي تمر بأربع مراحل هي<sup>1</sup>:

- النفاذ إلى مصادر المعرفة: وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتبات، وإن الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكل سهولة ويسر الأمر الذي بات يشكل خطراً على الملكية الفكرية مما حدا بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية. ولا بد من التنويه هنا إلى أن الاعتماد على الشبكة العالمية كمصدر للمعرفة يتطلب إنشاء البنية التحتية اللازمة وتدريب العاملين لتزويدهم بالمهارات الفنية اللازمة للنفاذ إلى مصادر المعرفة

<sup>1</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة ( الممارسات والمفاهيم)، الوراق للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007 ، ص ص41

الأمر الذي قد يعني زيادة في الأعباء المالية على المدى القريب ولكن على المدى البعيد قد يشكل ذلك عائداً استثمارياً.

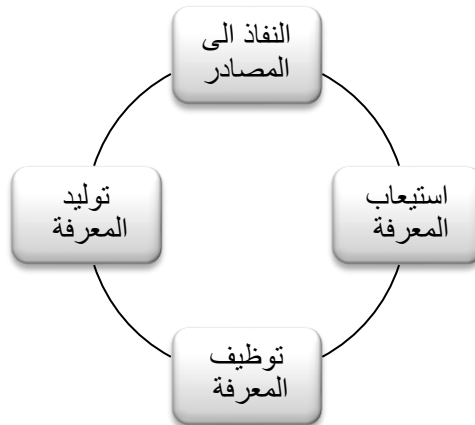
- استيعاب المعرفة: ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يكمن بها من مفاهيم وأفكار محورية. ومن أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والتنقيب عن المعرفة. ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الآلي الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

- توظيف المعرفة: وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

- توليد المعرفة: وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية.

يمكن تمثيل دورة اكتساب المعرفة بالشكل التالي:

**الشكل رقم (4): دورة اكتساب المعرفة**



**المصدر:** ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 44

**8- العوامل المؤثرة في المعرفة:**

هناك عدة عوامل تؤثر في المعرفة نذكر منها<sup>1</sup>:

- مدى توافر مراكز البحث والتطوير
- مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية
- مدى توفر الدعم المالي اللازم
- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي
- الإبداع
- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها
- الأوضاع العامة، السياسية، والاقتصادية والاجتماعية

**المطلب الثاني: ماهية المعرفة التسويقية**

لم تبق المعرفة التسويقية منحصرة في جمع المعلومات التسويقية و تنظيمها في أنظمة معلوماتية وإدارتها بالشكل الذي يضمن حسن تنقلها بين العاملين والاستفادة منها في الوقت المناسب، بل تعدى هذا إلى تفعيل أكثر لدور الزبون في خلق هذه المعرفة من خلال الاستفادة أكثر من العلاقات معه.

**1- التطور التاريخي لمفهوم المعرفة التسويقية:**

تطورت النظرة الى المعرفة التسويقية وخاصة خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 الى سنة 2011 و ما يلي تتضح أبرز المحطات التي ميزت هذه الفترة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة **knowledge management**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، صص 97،98

<sup>2</sup> تطور بلال، **تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم تسويق، 2016/2015، صص 23-24.

## الجدول رقم (2): أبرز محطات تطور المعرفة التسويقية

السنة	تطور المعرفة التسويقية
2001/2000	كانت النظرة إلى المعرفة التسويقية خلال هذه الفترة نظرة استراتيجية أين يصبح المستهلك من المشاركين الاساسين في خلق المعرفة للمنظمة من خلال الاعتماد في ذلك على التجارب الاستهلاكية للعميل.
2005/2002	أصبح ينظر إلى المعرفة التسويقية الحديثة خلال هذه المرحلة كنظام، حيث تقوم المنظمة من خلاله بتنظيم وترتيب المعلومات والعلاقة زبون/منظمة، التي تنتج من خبرة الزبون التي عاشها مع المنظمة
2007/2006	ينظر إلى المعرفة التسويقية إلى نظرة استشرافية من خلال العمل على تفعيل العلاقة مع الزبون وتفويضه لمعالجة حاجاته بنفسه، أين يكون هذا بالاعتماد على مفهوم التسويق بالعلاقات
2008/2007	هنا ينظر الى المعرفة التسويقية كمنهج تسييري حديث يطبق في المنظمة.
2011/2009	أصبحت المعرفة التسويقية عبارة عن مقارنة نظرية لإدارة المنظمة، وهي مستقرة اليوم في أدبيات التسويق الموجه نحو " كفاءات العميل/ كفاءات المنظمة".

المصدر: نظور بلال، مرجع سبق ذكره، ص23-24.

ويبقى التحول المهم خلال كل هذه المدة للمعرفة التسويقية هو الخلق المشترك للمعرفة التسويقية بين المنظمة والزبون ، أين أصبحت المعرفة التسويقية الحديثة من مجرد عملية لتوفير المعلومات التسويقية إلى إدارة هذه المعلومات (إدارة المعرفة التسويقية) .

## 2- تعريف المعرفة التسويقية:

يعد مفهوم المعرفة التسويقية من المفاهيم الحديثة لذلك فإنه تحديد متضمنات هذا المفهوم قد يواجه الكثير من الصعوبات<sup>1</sup>، لذلك يعد تشكيل وانتقال المعرفة في بيئة الأعمال والتعاون المشترك والمتداخل لنظريات المعرفة التسويقية من الأمور المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والكفيلة ببقائها واستمرارها، كما أن أنشطة التسويق هي من ضمن أكثر أجزاء المنظمة كثافة بالمعرفة، إذ أظهرت الدراسات السابقة بأن تطبيق مفاهيم المعرفة التسويقية تبرهن فاعليتها في أداء المنظمة، فضلا على افتقار التسويق إلى إطار مبني على المعرفة.

لقد تناول عدد من الباحثين مفهوم المعرفة التسويقية في العديد من الدراسات إذ تنوعت صياغتهم وفقا لمنظورهم الخاص وخلفيتهم العلمية، إلا أنهم لم يستطيعوا توفير أرضية مشتركة لفهم طبيعة المعرفة التسويقية بعد دراسات معمقة ومستفيضة في هذا الحقل دامت عشرات السنوات وأن البحث حول نظريات المعرفة التسويقية لازالت في بدايتها.<sup>2</sup>

نحاول من خلال هذا المحور أن نستعرض مجموعة من المفاهيم حول المعرفة التسويقية طبقا لرأي الباحثين في هذا المجال، وكما هو مبين في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> Rossiter ; john R , **WAHT IS MARKETING KNOWLEDGE?**, marketing theory articles ,London, vol.1, 2001, p 13

<sup>2</sup> فارس محمد فؤاد النقشبندی، تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك ،ص 100

## الجدول رقم (3): مفهوم المعرفة التسويقية بمنظور عدد من الباحثين

المؤلف	السنة	المفهوم
Hunt	1988	ما يعمله المستشارون ومدراء التسويق من خطط تسويقية.
Kotler	1999	مبدأ حقيقي مبرر من المستهلكين والاسواق والمنتجات التي تساعد المنظمة على انشاء علامات تجارية قوية وبناء استراتيجيات توزيع وتسعير وتطوير للمنتجات الجديدة.
Baker	2000	أحد مهارات المنظمة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية.
Rosster	2001	المهارة التسويقية والتي يصطلح عنها المعرفة الفنية know-how والتي تعني التنبؤ والتخطيط والتحليل والابداع والتحفيز والاتصال والتطبيق والتي تعمل بشكل مباشر عند استخدام هذه المهارة في العمل التسويقي.
البكري	2004	هي المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات ويتجلى ذلك بقدرة المنظمة على استقراء البيئة التنافسية التسويقية وخلق الامكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها.
Pollard	2006	نتائج التطور الداخلي للمنظمة واتصالاتها الخارجية مع الاطراف التي تتعامل معها.
ابو غنيم	2007	عملية توظيف ذهني لما تراكم من ممارسات متعارف عليها بين التسويقيين ممارسي مهنة التسويق.
Kohlbacher Florian	2008	كل من المعرفة المعلنة والمعرفة الاجرائية التي تشمل التفكير والتنفيذ في مجال التسويق في المنظمة.

الضابط والقانون الذي يسهم في عملية ادراك وتحليل نوع التسويق المطلوب والممكن تحقيقه والتي لها علاقة لإمكانات ومجودات المعرفة وعمليات التخطيط والمتابعة والاجراءات للعمل على تطوير التسويق بما يحقق الاهداف التنظيمية	2010	Akroush Almoham mad
---	------	---------------------------

المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على ادارة العلاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار الكنوز

المعرفة العلمية، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2012، ص ص 299-301

وعلى وفق الاستقراء السابق يتضح عدم وجود اتفاق بين الأفكار السابقة على مفهوم محدد للمعرفة

التسويقية إلا أنه وبناء على ما ورد الفكرة بالضبط هي أن المعرفة التسويقية كمفهوم هي:

- المعرفة التسويقية هي المعلومات المتعلقة بالبيئة التسويقية والمتعلقة خصوصاً بالعملاء وهي المنشطة لمعرفة المنظمة<sup>1</sup>.

- هي العملية التي تتركز على جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالسوق وتحديد حجمه والحصة السوقية المتوقعة، والتنبؤ بمعدل النمو فيه مستقبلاً<sup>2</sup> بغية تلبية احتياجات المستفيدين وتقديم الخدمات بالمواصفات الجيدة والسعر المناسب مع القيام بالتطوير المناسب والدائم لإشباع رغبات المستفيدين المتجددة<sup>3</sup>.

- المعرفة التسويقية هي الرصيد المعرفي الذي تمتلكه المنظمة عن السوق والمنافسين والعملاء، والتي تتشكل عبر التفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة، والتي تحدد قدرة المنظمة على التعامل بشكل أفضل مع هذه المتغيرات البيئية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حلموس الامين، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تسيير، 2017، ص 88

<sup>2</sup> P. Kotler ;G. Armstrong, **PRINCIPLES OF MARKETING**, (8<sup>ed</sup>), new jersy: prentice Hall;inc,1999,p412

<sup>3</sup> غسان خلف، المعرفة التسويقية في الجامعات الخاصة وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بالخدمات الجامعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد37، العدد1، 2021، ص 284.

<sup>4</sup> عبد الموجود عبد الله أبو حمادة، المعرفة التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة المنتمية لحاضنات الاعمال في منطقة تبوك، جامعة طنطا، كلية التجارة، تخصص ادارة الاعمال، ص 39

- من خلال ما سبق يتبين أن المعرفة التسويقية هي عبارة عن الإحاطة التامة للسوق بجمع وتحليل البيانات، التي تخص شؤون التسويق في المنظمة، مما يساعدها على خلق وتوزيع وتخزين المعرفة<sup>1</sup>.
- إن المعرفة التسويقية تعني معلومات السوق التي تحتاج إلى معالجة من خلال اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة وتعلم المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسير المعلومات<sup>2</sup>.
- رجال التسويق يستطيعون تحديد ثلاث مصادر للمعرفة التسويقية هي<sup>3</sup>:
- السجلات الداخلية (معلومات غير تسويقية مثل التدفقات النقدية والبيانات، قوى المبيعات وبيانات الزبائن)؛
- البيانات الثانوية (يتم توليدها من قبل النظام الخاص والعام ومن قواعد البيانات عبر الشبكة والاستخبارات التنافسية)؛
- البيانات الأساسية (تجمع لأول مرة من أجل مشكلة محددة)؛

### 3- أهمية المعرفة التسويقية:

لاحظ عدد من الكتاب أن اهتمام إدارة المنظمة بمعرفة السوق الذي تعمل به تزداد كلما تقدمت المنظمة في السوق وذلك من خلال دورة حياة المنظمة في ذلك السوق إذ يميل المدراء في المراحل الأولى من دورة حياة المنظمة في السوق إلى التركيز على التجديد والتطور التقني، وكلما تقدمت المنظمة في دورة حياتها زاد اهتمام المدراء بجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق لتدعيم معرفتهم به كوسيلة للمحافظة على موقعهم التنافسي وتتمثل أهمية المعرفة التسويقية فيما يلي<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> أولاد دحمان رشيدة و كارومي ربيعة، أثر المعرفة التسويقية على الخيار الاستراتيجي في قطاع الاتصالات اللاسلكية بولاية أدرار، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة احمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة أعمال، 2018/2019، ص9

<sup>2</sup> ولاء جمال الدين نوري النوري، المعرفة التسويقية مدخل لإدارة الأزمات التسويقية، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، ص18

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، التسويق الالكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2009، ص82

<sup>4</sup> نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة (مدخل للأداء التسويقي المتميز)، الرواق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2013، ص78

- تؤدي دورا مهما في عملية إبداع السوق من خلال الحوار المتواصل بين المعرفة الصريحة و المعرفة الدفينة.

- قدرة المنظمة على إيجاد طرق جديدة لحل مشاكل التسويق.

- تساعد المنظمة على معرفة الزبائن الحاليين بشكل أفضل، أو تعمل بشكل أدق لاستهداف الزبائن المرتقبين.

- تشجيع المنظمة للبحث عن المنتجات المتفوقة بهدف جذب المزيد من الزبائن الجدد و الحد من خطورة فقدان الزبائن الحاليين.

إلا أن للمعرفة التسويقية دورا بارزا في انجاز أداء المنظمة وتحسينه وتكون بصورة واسعة، ويمكن ان تعود الى المنظمة والزبائن والمنافسون والموردين والمجتمع والبيئة على حدا سواء ويمكن تفصيلها وفق الجدول التالي<sup>1</sup>:

**الجدول رقم (4): أهمية المعرفة التسويقية**

	الأهمية	الجهة	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتسويقية بحكمة وعقلانية.</li> <li>- تحسين الأداء التسويقي والمحافظة عليه.</li> <li>- تطوير المنتج بالمستوى الذي يحق القيمة للزبون.</li> <li>- غلق الفجوة بين المنظمة والزبون.</li> </ul>	المنظمة	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة عن الزبائن بشكل أكثر تفصيل وبالتالي إشباع حاجاتهم بشكل أفضل من الآخرين.</li> <li>- إقامة وتطوير علاقات قوية مع الزبائن الحاليين والعمل على جذب زبائن مرتقبين.</li> </ul>	الزبائن	

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، الراية للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، ص ص 304-305

		- تحفز الزبائن لتقديم المقترحات و جعلهم شركاء و بالتالي انعكاس ذلك ايجابياً على الزبون و المنظمة .
3	الموردون	- تبسيط اجراءات العمل للموردين الأمر الذي يخفض من الكلف و الجهود و السرعة في التنفيذ و التي تعود منافعه لجميع الاطراف. - تكون فرصة وحافز للمورد لطلب الشراكة و المنظمة. - اتخاذ قرارات رشيدة بشأن اختيار المنظمة التي تحقق أفضل المنافع للموردين.
4	المنافسين	- العمل على المثابرة لمواجهة المنافسين الأمر الذي ينعكس ايجابا على الاطراف كافة. - تحفيز المنافس للبحث التسويقي.
5	المجتمع	- تحويل المجتمع إلى مجتمع معرفي. - تحقيق الرفاهية من خلال تقديم منتجات ذي نوعية جيدة للزبائن و التي تنعكس بشكل ايجابي على المجتمع.
6	البيئة	- تقديم منتجات صديقة للبيئة لا تؤدي إلى التلوث البيئي. - حسن استخدام الموارد البيئية.

المصدر: سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، الياة للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، ص ص304-305

### المطلب الثالث: أنواع وأبعاد المعرفة التسويقية

سوف نتطرق في هذا المطلب الى أنواع المعرفة التسويقية كونها تتسم بعدة أوجه، ومن ثم بعدها الى

أبعاد المعرفة التسويقية.

## 1- أنواع المعرفة التسويقية:

يرى Carneiro بأن المعرفة التسويقية ينبغي أن تتضمن المعرفة الكاملة بحاجات الزبائن، وتفضيلاتهم في السوق وعوامل الجذب، وأوضح Novembre سبعة أنواع من المعرفة التسويقية التي يجب على الشركات أن تهتم بها وهي<sup>1</sup>:

- 1- المعرفة بالمستهلك؛
- 2- المعرفة بالمنتجات؛
- 3- المعرفة بالمنافسين؛
- 4- المعرفة بالخدمات التسويقية المقدمة؛
- 5- المعرفة بالإجراءات و الأنظمة التي تتبعها الشركة؛
- 6- المعرفة بالمواضيع التي تهتم بها الشركة حالبا؛
- 7- المعرفة بالأفراد الذين تتعامل معهم الشركة داخلها و خارجها؛

وقد اقترح Hanvanich الأنواع التالية للمعرفة التسويقية<sup>2</sup>:

- المعرفة بإدارة بيانات المنتج (product data management).
- المعرفة بإدارة سلسلة التوريد (Supply Chain management).
- المعرفة بإدارة علاقات الزبون (Customer Relationship management).

ولأغراض هذه الدراسة سيتم التركيز على هذه الأنواع للمعرفة التسويقية والتطرق لها بشكل تفصيلي

<sup>1</sup> November , Peter, **Marketing Knowledge Myopia**, European Business Review, Vol 20 , No 5 , 2008, pp444-445.

<sup>2</sup> هنادي فاضل الفاضل، أثر الابداع التسويقي والمعرفة التسويقية على الاداء التسويقي، رسالة لنيل درجة الماجستير، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، تخصص ادارة أعمال، 2011، ص ص23، 25

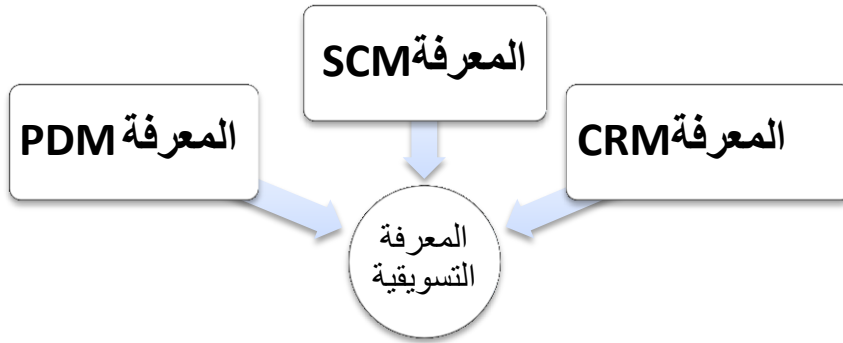
- إدارة بيانات المنتج (product data management) : يمكن إدارة بيانات المنتج من خلال استخدام نظم المعلومات التسويقية حيث انه يساعد المنظمات على اتخاذ القرارات التسويقية بطريقة رشيدة لما يتمتع به هذا النظام من أهمية.

- إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain management) : حيث أن قدرة المنظمة في الحصول على المواد اللازمة لإدامة العملية الإنتاجية بنوعيات جيدة وبأسعار معقولة تتوقف على مدى وجود موردين يعرضون هذه المواد بأسعار مناسبة وجودة عالية، وبناء علاقات مع هؤلاء الموردين مبنية على الثقة سواء باستمرارية التجهيز أو موثوقية التسليم، سوف يساعد المنظمة من زيادة القدرة التنافسية في بيئة الأعمال

- إدارة علاقات الزبون (Customer Relationship management) : تعرف إدارة علاقات الزبون ومكوناتها على أنها عملية شاملة تتضمن بناء العلاقات مع الزبائن والمحافظة عليها من خلال تقديم قيمة متميزة إلى الزبون وتحقيق رضاه .ومن مكونات إدارة علاقات الزبون(رضا الزبون، ولاء زبون، قيمة الزبون).

يمكن تفسير ذلك لكي يعني أن هنالك تخصص في عمليات التسويق الثلاثة إدارة سلسلة التوريد SCM ، وإدارة بيانات الانتاج PDM، وإدارة علاقات الزبون CRM ، والمعرفة التسويقية كيان يتطلب تجميع المعرفة عبر المجالات الثلاثة .إن تجميع هذه التخصصات ذو أهمية خاصة للمدراء، بالإضافة إلى إدارة كل منها بشكل مستقل. ويمكن قياس المعرفة التسويقية من خلال فهم كل عملية من هذه العمليات والشكل التالي يوضح ذلك:

## الشكل رقم (5): مكونات المعرفة التسويقية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع

## 2- أبعاد المعرفة التسويقية:

الأبعاد الرئيسية للمعرفة التسويقية تبقى مسألة نسبية واجتهادية تختلف من موقف إلى آخر، ولكن هذا لا يمنع من السعي إلى إرساء أسس موضوعية قابلة للنقاش والتطوير من قبل الباحثين تتعلق بهذه الأبعاد. وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال اتضح أن هناك خمسية أبعاد رئيسية للمعرفة التسويقية<sup>1</sup>:

أولاً: المعرفة بالزبائن (المستهلكون consumer): المستهلكون هم الأفراد والأسر الذين يقومون بشراء السلع والخدمات بقصد الاستهلاك الشخصي. تعد معرفة العميل أحد الأصول المهمة لجميع المنظمات. يوضح المهتمين بذكاء الأعمال أن البيانات التي يتم جمعها عن العملاء في السوق يمكن أن تترجم إلى ذكاء الأعمال ومعرفة العملاء في مجال الأعمال الإلكترونية. تهتم إدارة معرفة العملاء بإدارة واستغلال معرفة العميل هناك نوعان من معرفة العميل وهي (التعرف على العملاء المحتملين وشرايحهم، المعرفة التي يمتلكها العملاء).

<sup>1</sup> أولاد دحمان رشيدة، كارومي ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص ص11،14

وتعد المعرفة المتعلقة بالمستهلكين الحلقة الأكثر أهمية في السوق، وهي المصدر المتجدد لمعرفة الحاجة إلى تطوير المنتجات، وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والمستهلكين كلما كانت الاستجابة أسرع وتحسنت المعرفة لديها، لتصبح أكثر فهماً وتوجهاً نحو المستقبل.

ثانياً: المعرفة بالمنتجات: يمكن تعريف معرفة المنتج بأنها المعرفة بخصوص الأداء الفني ومواصفات السلع والخدمات المقترحة والحالية، وهذا يتضمن معرفة خصائص ومواصفات المنتجات لتجنب أية ادعاءات خاطئة كما يشار إلى أن معرفة المنتج تتضمن وضوح خصائص المنتجات التي يرغب بها الزبائن وتلك الخصائص التي ترغب المنظمة تقديمها، ليتسنى للمنظمة إشباع حاجات الزبائن والسوق على نحو عام، فإن أية منظمة يجب أن تمتلك المعلومات الكافية عن المنتجات التي تنتجها وذلك من خلال الآتي:

- وصف تفصيلي عن منتج المنظمة (من وجهة نظر الزبون)؛

- المعلومات المتعلقة بدورة حياة المنتج؛

- أنشطة البحث والتطوير؛

ثالثاً: المعرفة بالمنافسين (المنافسون) (comptions): الجهات التي تقدم خدمات لنفس الأسواق وبأسعار مشابهة ويسعون دائماً إلى تلبية حاجات العملاء على نحو أفضل.

ويقصد بالمنافسين كل طرف يشترك مع المنظمة للحصول على المواد أو الأموال التي ينفقها الزبون أو من أجل الحصول على الأفراد الأكفاء.

ويشير أحد الباحثين إلى أن أهم القضايا التي ينبغي التركيز عليها عند تحليل المنافسين هي (استراتيجيات المنافسين، أهدافهم، نقاط القوة والضعف لديهم).

والمعرفة بالمنافسين هي تمثل مصدر القدرة على مواجهة المنافسين، ومع أن المنافسين يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنافسين تقدم فرصا لتعلم المنظمات منها من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديهم.

ويضيف عبد الموجود عبد الله أبو حمادة<sup>1</sup>:

رابعا: المعرفة بالسوق: وجود معلومات كافية لدى المنظمة عن السوق الحالي والأسواق المستهدفة والتعرف على التغيرات التي ستحدث في هذه الأسواق بشكل دوري وبصفة مستمرة.

خامسا: المعرفة بالوسطاء: معرفة المنظمة بخصائص وطبيعة المؤسسات المسؤولة عن نقل وتوزيع المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو الاستفادة منها في الأسواق المستهدفة.

سادسا: المعرفة التكنولوجية: المعرفة بأحدث الأجهزة والمعدات التكنولوجية التي تستخدم في معالجة المعلومات من حيث التسجيل والتنظيم والترتيب والتخزين لتوفيرها للمسؤولين بسهولة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة. ويمكن توضيح الأبعاد بالشكل التالي:

الشكل رقم (6): أبعاد المعرفة التسويقية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع

<sup>1</sup> عبد الموجود عبد الله أبو حمادة، مرجع سبق ذكره، ص41

يجب الإشارة إلى أن المعرفة التسويقية جزءًا لا يتجزأ من إدارة المعرفة التسويقية التي هي تمثل جزءًا متداخلًا مع إدارة المعرفة الكلية للمنظمة. ولهذا يجب التطرق الى إدارة المعرفة التسويقية .

### المطلب الرابع: أساسيات إدارة المعرفة التسويقية

بعد جمع المعلومات التسويقية وحفظها، يصبح للمؤسسة معرفة تسويقية بتراكم المعلومات التسويقية، وللاستفادة من هذه المعرفة في تطوير وتحسين البرامج التسويقية باتخاذ القرار التسويقي الصحيح، لابد من إدارة المعرفة التسويقية إدارة جيدة تمكن من الاستغلال الجيد لهذه المعرفة.

#### 1- تعريف إدارة المعرفة التسويقية:

بظهور مفهوم إدارة المعرفة التسويقية، تحسنت ظروف عملية اتخاذ القرار التسويقي في المنظمات، مما جعل هذا النشاط كأولية يجب أن تخذ به هذه المنظمات لمواجهة المشاكل التسويقية، وتمثل إدارة المعرفة التسويقية اليوم البعد الثاني لتطبيق مبادئ المعرفة التسويقية الحديثة، ويمكن تعريف الادارة المعرفة التسويقية كآتي:

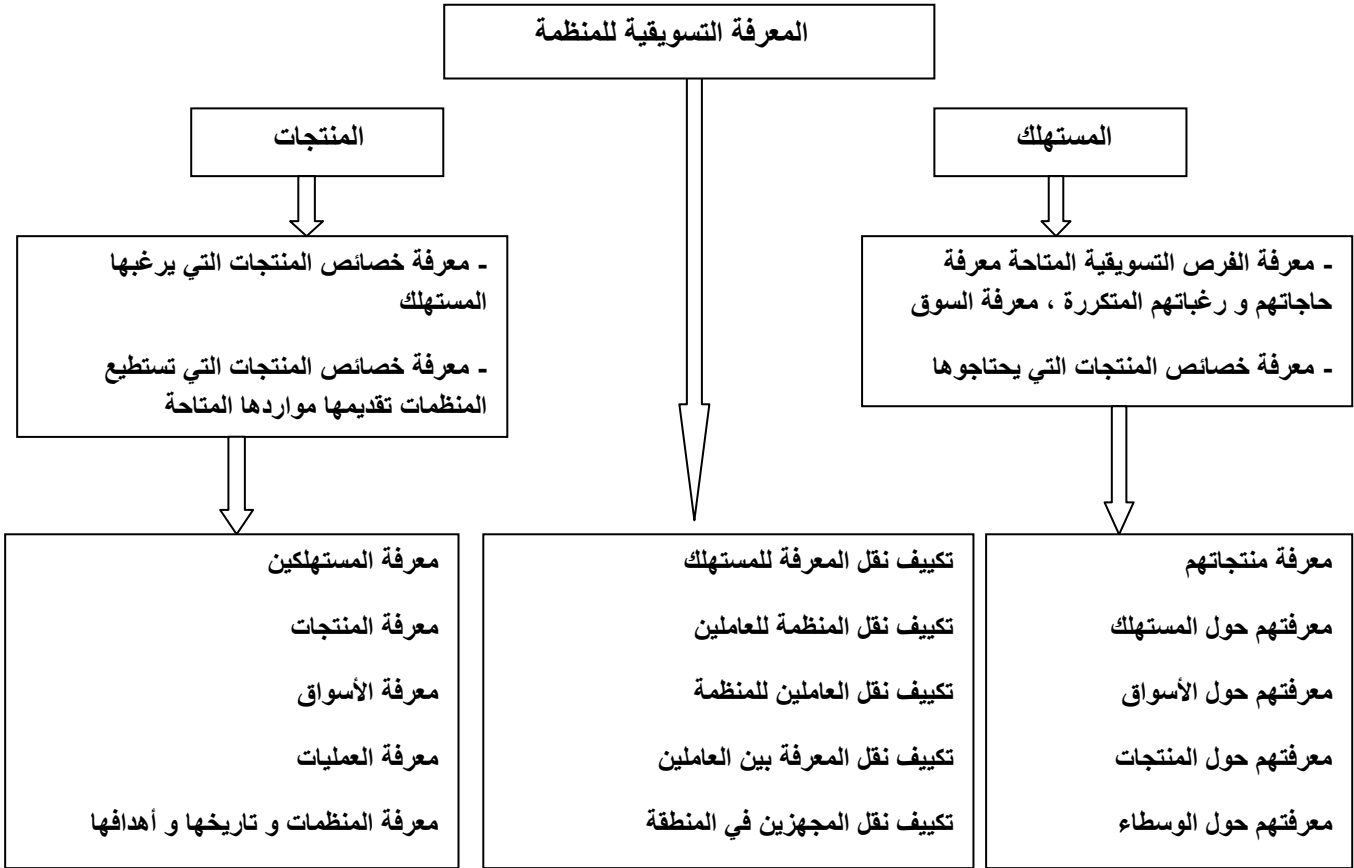
- يمكن تعريف إدارة المعرفة التسويقية بأنها مختلف العمليات والأنشطة التي تستهدف جمع وتخزين وتحليل المعلومات التسويقية المتراكمة لدى جميع أفراد المؤسسة، باعتماد على أحدث الوسائل التكنولوجية، بهدف خلق قيمة جديدة وتحقيق تميز تنافسي<sup>1</sup>.

- هي مجموعة من الافكار والاحكام والانطباعات والصور الذهنية المترسخة لدة إدارة المنظمة تجاه متغيرات السوق والزبائن الحاليين والمحتملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نطور بلال، مرجع سبق ذكره، ص 31  
<sup>2</sup> شيرين جلال شحاتة، دور ادارة المعرفة التسويقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للسباحة، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ص787

وتختص إدارة المعرفة التسويقية في عدة مجالات و الشكل الآتي يمن الإشارة إلى هذه المجالات التي تحتلها إدارة المعرفة التسويقية داخل المؤسسة و المتمركزة حول مجالين أساسيين هما: المستهلك و المنتجات.

الشكل رقم (7): مجالات إدارة المعرفة التسويقية في المنظمة



المصدر: هجيرة شيخ، عائشة بوتلجة، دور ادارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الاعمال وآليات تطبيقية،

ملتقى دولي حول رأس مال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، يوم 13 و14

ديسمبر 2011، ص3

## 2- عمليات ادارة المعرفة التسويقية:

لا يكون لاكتساب المعرفة التسويقية أي جدوى إن لم تقم المنظمة باستخدامها بأسلوب ملائم، وتستفيد المنظمة من المعرفة التسويقية بالإدارة الجيدة لها، ويكون هذا من خلال العديد من العمليات التي توضح كيفية تنفيذ هذه المعرفة على أفضل وجه داخل المنظمة. وتختلف عمليات إدارة المعرفة تبعاً للعديد من

مداخل دراستها ووفقا لهذه المداخل حددت ست عمليات لإدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، خزنها، نشرها وتطبيقها.<sup>1</sup>

1-2 **تشخيص المعرفة:** يكمن الهدف من تشخيص المعرفة في المنظمة في اكتشاف معرفة المنظمة، تحديد الاشخاص الحاملين لها وتحديد مكان هذه المعرفة فعملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

2-2 **تحديد أهداف المعرفة :** بعد تشخيص المعرفة وتحديد من هم أصحابها في المنظمة يتوجب على المنظمة أن تحدد الاهداف المرجوة من هذه المعرفة.

3-2 **توليد المعرفة:** يعبر توليد المعرفة عن إبداع المعرفة وهذا من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل في توليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة. هذا ما يؤكد أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر لابتكار والابتكار مصدر لمعرفة جديدة.

4-2 **تخزين المعرفة:** تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها. وتلعب التكنولوجيا المعلوماتية دوراً مهماً في توسيع هذه الذاكرة التنظيمية، فتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الحصول والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك .

5-2 **نشر المعرفة وتوزيعها:** وتعني عملية نشر المعرفة القيام وتوصيلها إلى الأطراف داخل المنظمة، بعبارة أخرى نقل وتقاسم المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة من أجل تنمية وتعظيم المعرفة لدى كل واحد منهم.

<sup>1</sup>نطور بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص31-32

6-2 **تطبيق المعرفة:** يعتبر الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة، ويكون ذلك بجعلها ملائمة أكبر للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وتعتبر عملية تطبيق المعرفة في المنظمة عن استعمالها وإعادة استعمالها للاستفادة منها وتطبيقها وتطبيق المعرفة تكون المنظمة قد أنهت عملية إدارتها، حيث يكون ذلك من خلال استخدامها في الوقت المناسب، مما يزيد من فعاليتها في تحقيق التميز للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة.

### 3- آليات ممارسة إدارة المعرفة التسويقية:

لقد رأينا سابقاً أن تطبيقات إدارة المعرفة التسويقية هي محاولة من المنظمة لرصد مختلف المعطيات التسويقية الخاصة بكل من الثلاثية الاستراتيجية (المنتج-السوق-المستهلك) لتحقيق ذلك تلجأ المنظمات إلى البحث عن القرارات المدعمة بعدة آليات منها:

### 3-1 مفهوم نظام معلومات التسويقية:

يعتبر نظام المعلومات التسويقية من الأمور الضرورية لأي نشاط تسويقي حيث انها تقدم الخدمات والمعلومات اللازمة للإدارة والتي تساعد على اتخاذ القرارات سواء منها التي تتعلق بالنشاط التسويقي أو التي تتعلق بالأنشطة الادارية الاخرى .

ومنه يعرف نظام المعلومات التسويقية بأنه: " الطريقة المنظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات القديمة والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المنظمة والعناصر المؤثرة فيها بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية في الوقت المناسب والشكل والدقة المناسبين وبما يحقق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، طبعة الثانية، عمان، 2005، ص114

كما يعرف أيضا بأنه: " مجموعة منظمة و متطورة من الطرق و الإجراءات في اتخاذ الاجراءات المصممة لجمع و تحليل المعلومات و نشرها و حفظها و استرجاعها و ذلك للاستخدام في اتخاذ القرارات التسويقية<sup>1</sup>."

### 3-1-1 خصائص نظام المعلومات التسويقية:

يتميز نظام المعلومات التسويقية بعدة خصائص وهي<sup>2</sup>:

- نظام مستمر أي يعمل بشكل مستمر من أجل توفير البيانات جعلها متاحة في الوقت الذي تطلبه فيه.  
- نظام موجه بالمستقبل إذ لا تقتصر البيانات و المعلومات التي يقوم بتوفيرها لإدارة التسويق على البيانات الحالية و الماضية إنما تشمل أيضا البيانات الخاصة بالمستقبل و التي تعتمد على عملية التنبؤ بالظروف في الفترات المقبلة مما يساعد إدارة التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية السليمة.

- العمل على تكامل المعلومات القديمة و الحديثة لإمداد الإدارة بالمعلومات.

- يحلل المعلومات باستخدام النماذج الرياضية.

### 3-1-2 مكونات نظام المعلومات التسويقية:

يتكون نظام المعلومات التسويقية "MIS" ( MARKETING INFORMATION SYSTEM ) من عدد

من النظم الفرعية، والتي تعمل في تكامل و تنسيق فيما بينها، يتكون نظام المعلومات عموما من<sup>3</sup> :

- مدخلات؛ - تشغيل؛

- مخرجات؛ - الارتداد العكسي؛

كما يوضح الشكل التالي:

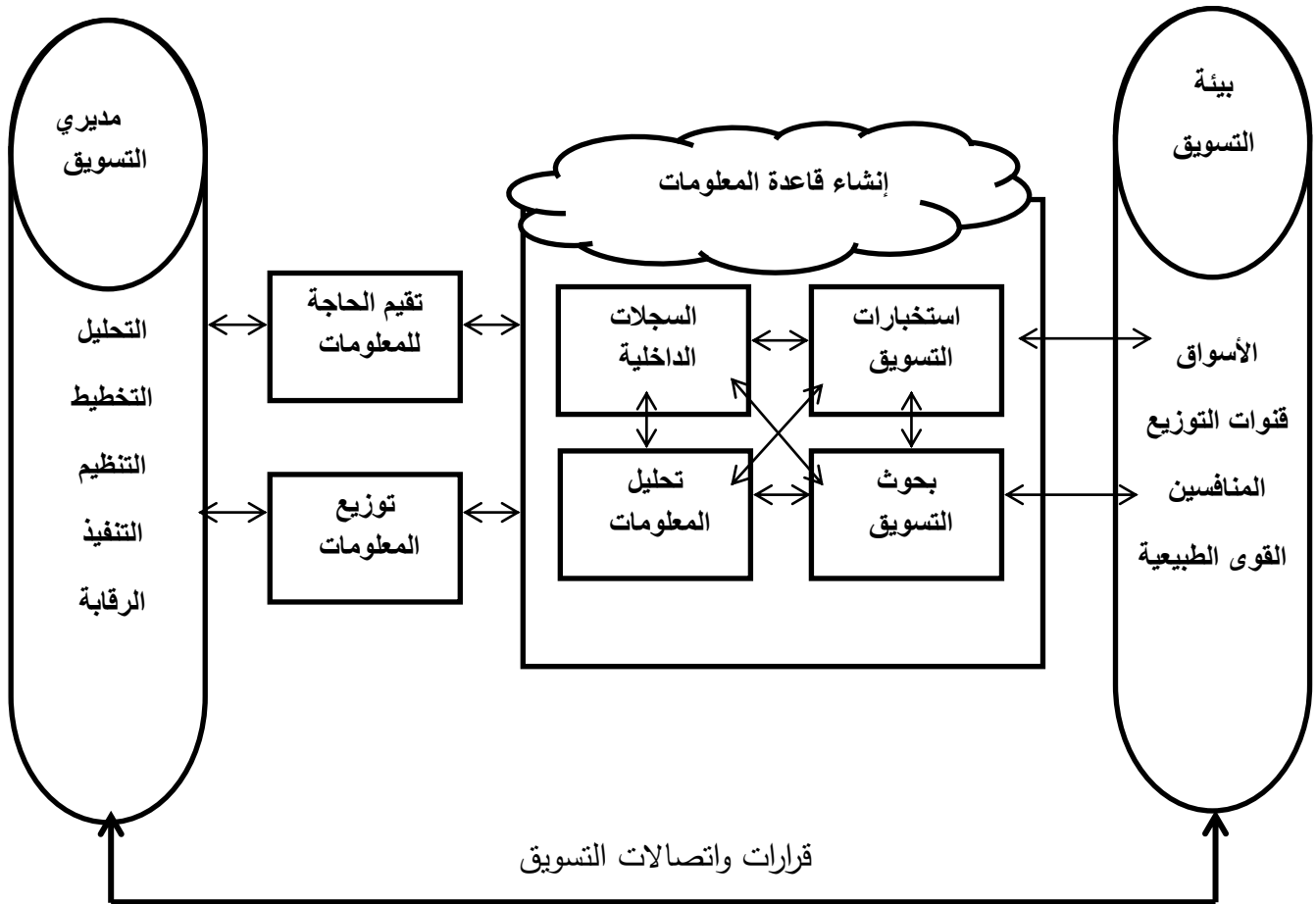
<sup>1</sup> عصام الدين أمين ابو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية ( النظرية والتطبيق )، مؤسسة طبية و حورس للنشر و التوزيع، القاهرة، الإسكندرية، ص17

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص18

<sup>3</sup> رضوان محمود العمر، مرجع سيق ذكره، ص116

الشكل رقم (8): مكونات نظام المعلومات التسويقية

نظام المعلومات التسويقية MIS



المصدر: رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص116

2-3 بحوث التسويق:

ينظر إلى بحوث التسويق بأنها الوسيلة التي تربط المستهلكين و العملاء و الجمهور بصانع القرار التسويقي في المؤسسة، ومن شأن المعلومات التي جمعها من البيئة التسويقية أن تساعد في التعرف على الكثير من الفرص الموجودة في السوق وهذا اجمالاً مما تصبو إليه إدارة المعرفة التسويقية .

تعرف بحوث التسويق على أنها "مجموعة من الأدوات والتقنيات للبحث وتحليل البيانات في السوق من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات تسويقية تتعلق بمنتج أو خدمة موجودة أو متوقعة في هذا السوق<sup>1</sup>.

ومن أشهر التعاريف التسويق و أكثرها شمولية بأنه إنجاز الأنشطة التجارية، التي توجه تدفق السلع من المنتج الى المستهلك او المستخدم ويتضح ، من هذا التعريف بأنه يشمل كلا من السلعة و الخدمة<sup>2</sup>.

### 3-2-1 خصائص بحوث التسويق:

هناك عدة خصائص نذكر منها<sup>3</sup>:

- الموضوعية؛
- الشمولية؛
- هادفة: حالياً ، مستقبلياً؛
- ذات ارتباط بمشكلات الحالية أو القضايا العملية القائمة؛
- يمكن ترجمتها إلي معلومات يمكن الاستفادة منها؛

### 3-2-2 أنواع بحوث التسويق:

تصنف بحوث التسويق إلى ثلاثة أنواع وهي<sup>4</sup>:

أولاً : من حيث المنهج العام : تنقسم الى نوعين :

- البحوث الاستدلالية : تعتمد على استخدام النتائج العامة و الأحكام النهائية للوصول إلى حقائق و معلومات خاصة فهي تبدأ بالكليات و تنتهي بجزئيات.

<sup>1</sup> Claude Demeure, **marketing**, Agrégé d'économie et gestion, 5<sup>e</sup> édition, 2005, p41

<sup>2</sup> محمد عبدالله العوامر، **بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق**، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، 2012، ص41

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، مصطفى محمود ابو بكر، **بحوث التسويق**، دار الجامعية، 2008/2007، ص19

<sup>4</sup> حميد الطائي ، **بحوث التسويق مدخل نظري وتطبيقي**، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، صص30،36

- البحوث الاستقرائية : تعتمد على دراسة حالات جزئية للوصول الى تقدير مبادئ عامة ، فهو يبدأ بجزئيات و ينتهي بالكليات.

ثانيا: من حيث الهدف البحثي : تنقسم الى نوعين:

- البحث الاستكشافي : يهدف إلى جمع المعلومات التمهيدية التي تساعد الباحث في تحديد المشاكل و طرح الفرضيات.

- البحث الاستنتاجي : يهدف إلى دراسة جميع المتغيرات الرئيسية في مشكلة البحث ووضع التوصيات الملائمة لمعالجتها، حيث يتم الاعتماد على نوع البيانات المطلوب جمعها عن المشكلة والتي تم تحديدها من قبل أي في مرحلة البحوث الاستكشافية .

ثالثا: حسب نوع البيانات:

هناك نوعين من البحوث التسويقية حسب نوع البيانات ، فهناك البحوث المكتبية والبحوث الميدانية، فتعتمد البحوث المكتبية على جمع البيانات الثانوية من مصادرها الداخلية و الخارجية، بينما تعتمد البحوث الميدانية على جمع البيانات من خلال الملاحظة و الاستبيان أو الاستقصاء من مصادرها الأولية المتعددة.

وتمر أبحاث السوق بمراحل موضحة في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (9): مراحل أبحاث السوق



**Source:** Kotler Philip, Kevin Keller, delphinm manceau, **MARKRTING MANAGRMENT**,

pearson education inc, 14<sup>e</sup> edition, paris,2012,p115

<sup>1</sup> Kotler Philip, Kevin Keller, Delphinm Manceau, **MARKRTING MANAGRMENT**, Pearson education inc, 14<sup>e</sup> edition, Paris,2012,p115

وبهذا فنظام المعلومات التسويقية يختلف عن بحوث التسويق إذ ان هذه الأخيرة تعتبر أسلوب لجمع البيانات المساعدة في اتخاذ قرارات تسويقية معينة، أي بخصوص مشكلة معينة، أما نظام المعلومات التسويقية فهو نظام لتوفير البيانات بصفة مستمرة لمساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية بصفة عامة.

### المبحث الثاني: للإطار النظري لاختيار المشاريع

شهدت العقود المنصرمة والمعاصرة نموًا في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمات. فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، بما في ذلك الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المنظمة.

### المطلب الأول: ماهية المشروع

كانت المشاريع على اختلاف أنواعها وأحجامها وتسميتها وما تزال، تشكل حوافز وفرص هامة لدى المؤسسات والافراء على سواء فالمؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها تطمح إلى امتلاك المزيد من المشاريع وخاصة المربحة منها.

#### 1- تعريف المشروع:

هناك عدة تعريفات للمشروع، تختلف هذه التعريفات باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين في مجال إدارة المشاريع ومن ضمن هذه التعريفات ما يلي:

- عرفه معهد إدارة المشروع (PMI) Project Management Institute: على أنه الجهود المؤقتة الموجهة نحو توليد المنتج المنفرد أو الخدمة المنفردة Unique product or service والمقصود

بالمؤقت Temporary يعني بأن كل مشروع محدد بنهاية. أما المقصود بالمنفرد (أو بالفرادة Unique)

بأن المنتج أو الخدمة تختلف بشكل أو بآخر عن جميع المنتجات والخدمات التقليدية.<sup>1</sup>

- وقد عرفته منظمة المواصفة العالمية (ISO): أن المشروع يظهر بأنه الأكثر ملائمة وقبولاً لشريحة واسعة من المستخدمين. فقد عرفت منظمة المواصفة الدولية المشروع على أنه العملية الفريدة التي تحتوي على مجموعة (أو طقم) من الفعاليات المتناسقة والمسيطر عليها التي لها تاريخ بداية ونهاية والموجهة نحو تحقيق هدف محدد وفقاً للمتطلبات المحددة وتشمل على الزمن والتكلفة والموارد.<sup>2</sup>

- أما جمعية إدارة المشروع البريطانية (Project Management Association) (PMA) فقد عرفت المشروع بأنه: (مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وأهداف محددة في إطار معايير الكلفة، الزمن، الجودة).<sup>3</sup>

- وعرف أيضاً: هو كل تنظيم له كيان مستقل بذاته يملكه ويديره أو يديره فقط منظمة يعمل على التأليف والمزج بين عناصر الانتاج ويوجهها لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة أو مجموعة من السلع والخدمات وطرحها في السوق من أجل تحقيق أهداف معينة خلال فترة معينة.<sup>4</sup>

- كما عُرِف المشروع أنه مسعى مؤقت يتم اجراءه لإنشاء منتج أو خدمة فريدة، أنه محدد، وفي الوقت المناسب، وعادة ما يكون متعدد التخصصات، وعادة ما يتسم بالنزاع.<sup>5</sup>

- المشروع هو عبارة عن سلسلة من الأنشطة الفريدة والمعقدة والمتصلة والتي لها هدف أو غرض واحد ويجب اكمالها في وقت محدد وفي حدود ميزانية وفقاً للمواصفات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، عمان الاردن، 2009 ص23

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص23

<sup>3</sup> مؤيد الفضل، محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، عمان الاردن، 2005، ص13

<sup>4</sup> ضرار العتيبي، نضال الحواري، إدارة المشروعات الانمائية (دراسة وتقرير الحدوي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2007، ص116

<sup>5</sup> Jack R.Meredith, Scott M.shafen, Samuel J.mantel, PROJECT MANAGEMENT IN PRACTICE, WILEY, USA, 2017,p4

<sup>6</sup> Robert K.Wysocki, Effective Project management, Eighth Edition, Wiley,canda,2019,p4

المشروع عبارة عن مجموعة من العمليات أو الأنشطة تربطها علاقات محددة ومعروفة، تنفذ بزمن محدد بغرض مجموعة من الأهداف يتصف المشروع بالصفات التالية:<sup>1</sup>

- فريد من نوعه؛
  - له دورة حياة ببداية ونهاية محددتين؛
  - له إطار عمل مقسم إلى أنشطة معرفة؛
  - يهدف إلى تحقيق أغراض محددة؛
  - يستخدم موارد متعددة؛
- هناك بعض أحد الخصائص التي غيرتها المشروعات، بحيث أن كل مشروع له خصائص تختلف عن المشاريع الأخرى وتمثل هذه الخصائص فيها يلي:<sup>2</sup>
- الغرض: إن المشروع عادة له غرض محدد، ونشاط يحدث لمرة واحدة فقط لتحقيق هدف أو نتائج ملموسة ونهائية خاصة بهذا المشروع ومحددة.
  - دورة الحياة: المشروع له دورة حياة، ومراحل مختلفة خلال هذه الدورة وكل مرحلة من هذه المراحل هذا ما يميزها وتحتاج إلى اتخاذ قرارات خاصة بها. فالمشروع يبدأ كفكرة، وبداية عمل بطيئة، تنمو، ونضج، ثم انهاء حياة المشروع، مثله مثل الكائنات الحية.
  - التداخلات: عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض، وتداخل أيضاً مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة من إنتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية... الخ.

<sup>1</sup> غالب جليل صويص، راتب جليل صويص، غالب يوسف عباسي، أساسيات إدارة المشاريع، دار اثراء للنشر والتوزيع(الأردن)، مكتبة الجامعة(الشارقة)، طبعة الأولى، 2010، ص37

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة المشاريع، دار اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة العربية، عمان، 2012، صص 24 26

- الانفرادية: كل مشروع له مزايا وخصائص يتميز بها عن أي مشروع آخر فكل مشروع خصوصية وأهدافه المتنوعة ووسائله المختلفة لتحقيق هذه الاهداف.
- النزاع: المشاريع تواجه صراعات مختلفة سواء مع بعضها البعض في المنظمة الأم أو مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة، والسبب في الصراع هو الموارد والإمكانيات المحددة في المنظمة، وكذلك صراعات بين فرق العمل في المشاريع المختلفة أو صراعات متنوعة بين الأطراف ذات العلاقة المهمة بالمشروع من عملاء، وعمولين، وموردين والإدارة العليا للمنظمة...الخ.
- القيود: لكل مشروع مجموعة من القيود والمحددات تقف أمام تنفيذه وتختلف هذه القيود باختلاف المشروعات وقدرتها على التكيف والتأقلم.

## 2- أنواع المشاريع:

يمكن تقسيم المشاريع إلى الأنواع التالية<sup>1</sup>:

- المشاريع الإنشائية: وهي المشاريع الأكثر شيوعاً في الواقع العملي، وتتمثل في مشروعات التشييد والبناء، مثل بناء العمارات السكنية، وبناء الطرق والحسور وبناء المستشفيات، وكذلك انشاء القواعد والمرتكزات الأساسية لكافة المشاريع الأخرى ...
- المشاريع الصناعية: وهي المشاريع ذات الطابع التكنولوجي والهندسي التي تهدف إلى إقامة المصالح وخطوط الإنتاج وبناء الطائرات وصناعة السيارات...
- المشاريع الخدمية: وهي المشاريع التي ينتج عنها مخرجات ملموسة أو غير ملموسة تقدم أطر وصيغ مختلفة كما هو الحال في مشروع تسويق منتج جديد أو مشروع انتاج فلم سينمائي أو تصميم حملة إعلانية تمهيدا لتسويق منتج جديد.

<sup>1</sup> مؤيد فضل، محمود العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 41 46

- المشاريع العلمية: وهي المشاريع ذات الطابع العلمي مثل تصميم نظام معين والتتقيب عن الآثار، وبحوث الفضاء.
- المشاريع الاجتماعية: ترتبط بتوجهات الدولة نحو خلق تنمية اجتماعية لمواكبة التطورات المختلفة في مجالات الحياة مثل المشاريع الخاصة بمكافحة الفساد ومشاريع التعليم الأسرة والتوعية ضد التدخين.
- المشاريع الاقتصادية: ويقصد بذلك المشاريع على مستوى اقتصاد البلد بشكل عام من صيغ للتنمية الاقتصادية مثل المشاريع المتعلقة بمواجهة الفساد والفقر والبطالة، والتضخم ومشاريع الخصخصة.

### 3- دورة حياة المشروع:

أن دورة حياة المشروع project life cycle هي إحدى الميزات التي تساعد على التعريف بالمشروع تمر هذه الدورة وبحسب الباحثين آدامس و بارندت Adana & Harmdt بأربع مراحل وهي على التوالي<sup>1</sup>:

- مرحلة الإدراك Conceptualization State

- مرحلة التخطيط Flanning Stane

- مرحلة التعيد Execution Stage

- مرحلة الانتهاء Termination

**المرحلة الأولى** هي المرحلة الأولية في إطلاق فكرة المشروع، والاستعداد له إذ أن القيادة الإدارية للمؤسسة تدرك ضرورة وإمكانية إقامة المشروع، وتحدد بالتالي الأهداف الأولية له. من الطبيعي أن يدرك مدراء القمة الإدارية في هذه المرحلة أيضا البدائل المرافقة لمشاريع المؤسسة التي هي قيد الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف الخاصة بها، وأن يقارنوا ويفاضلوا بينها لكي يتوصلوا إلى اتخاذ القرارات المناسبة.

**المرحلة الثانية** في دورة حياة المشروع، تركز على وضع الخطط الكفيلة بتحقيق أهداف المشروع يدخل

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط، ادارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، طبعة الاولى، بيروت، 2002، صص 30 31

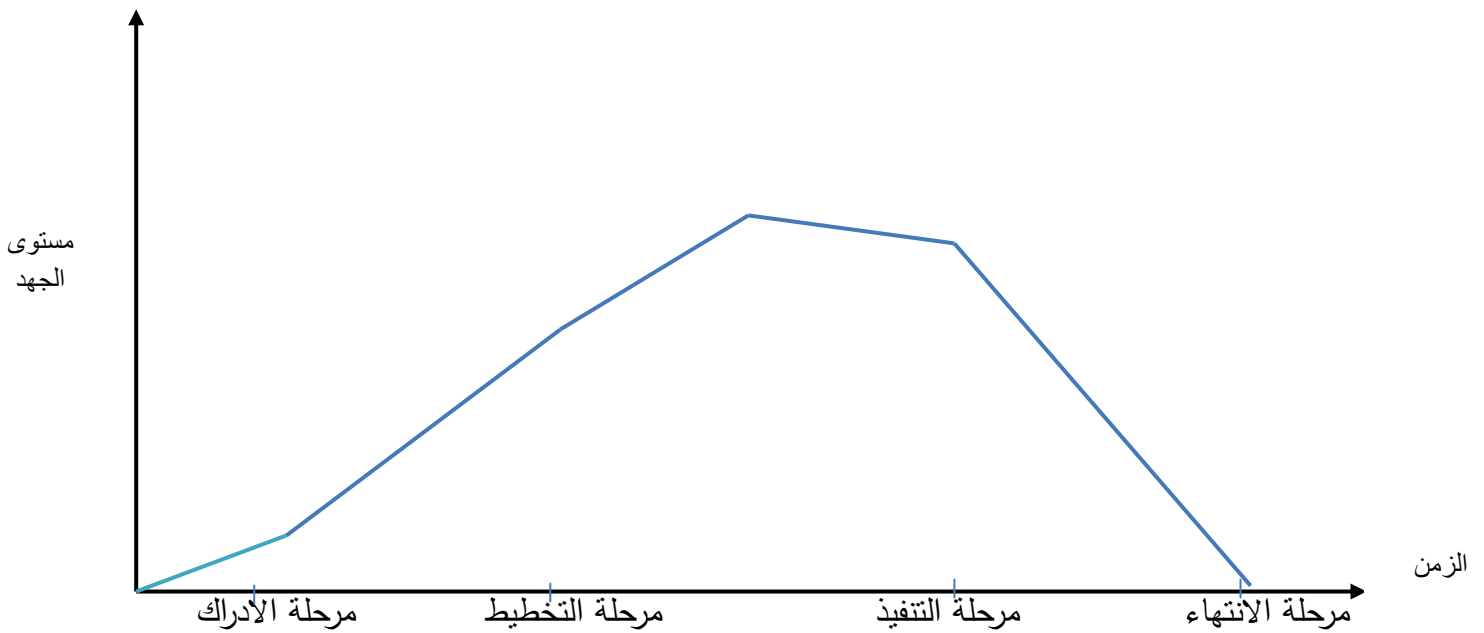
ضمن نشاطات هذه المرحلة (توزيع وتسوية الموارد اللازمة للمشروع من خلال وضع موازنة للمشروع وتحديد جدولة مهام ونشاطات وأعمال المشروع)

**المرحلة الثالثة** هي مرحلة تنفيذ الخطط عملياً على أرض الواقع إذ تكتمل في هذه المرحلة، جميع ملامح المشروع ويصبح المشروع حقيقة بإنتاجيته وادائه.

**المرحلة الأخيرة** هي مرحلة جهوزية المشروع، بعد أن اكتملت كامل نشاطاته وأعماله المطلوبة، وبعد أن بلغت محطاتها النهائية والمشروع وبحسب هذه المرحلة يصبح جاهزاً للتسليم. من أبرز خصائص هذه المرحلة، إذا تسليم المشروع إلى الجهة الراقية والمستفيدة منه، وإعادة توزيع موارد المؤسسة خاصة الموارد البشرية على باقي نشاطات وأعمال المؤسسة .

هناك شكل يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): دورة حياة المشروع



المصدر: حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص31

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة المشاريع

إن الانتشار السريع للمشاريع، وخاصة في الحقبات الحاضرة والحقبات السالفة، وأهمية المشاريع في شتى المجالات الاقتصادية منها وغزوها لكافة القطاعات دون استثناء، دفع بالمؤسسات وأصحاب المشاريع على العمل، لإيجاد إدارة خاصة بها. أتت إدارة المشاريع لتلبي الحاجة المرجوة منها، إذ أن الغاية الأساسية منها تكمن في استعمال مقومات العملية الإدارية بطريقة موضوعية وتوعية وذلك من خلال الاستعمال الأمثل للموارد المؤسساتية بكفاية وفاعلية.

### 1- تعريف إدارة المشاريع

تعريف إدارة المشاريع : تعرف إدارة المشروع، على أنها مجموعة من النشاطات المنظمة والموجهة نحو توظيف أمثل، واستغلال أفضل، للموارد المناسبة، والهادفة إلى تحقيق أهداف المشروع المحددة بوضوح، وذلك بالاعتماد على شتى طرق وأساليب الكفاية والفاعلية ضمن مجموعة محددة من الشروط أو القيود.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا: أنها عبارة عن تنظيم للإفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف انجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت ومواصفات والموازنة.<sup>2</sup>

وعرفها معهد إدارة المشروع (PMI) Project Management Institute على أنها: تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 25

<sup>2</sup> غالب العباسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2008، ص8

<sup>3</sup> Robert K.wysocki, op.cit, p24

وعرفت أيضا أنها: هي نهج منطقي منظم يستخدم مشاركة العميل المناسب من أجل تلبية احتياجات المنظمة وتقديم القيمة التجارية المتزايدة المتوقعة.<sup>1</sup>

## 2- عمليات إدارة المشروع:

يمكن تجزئة كافة عملية إدارة المشاريع، إلى عمليات صغرى متجانسة متعلقة ببعضها البعض، أو إلى مجموعات مختلفة من هذه العمليات الصغرى حيث تمكن مدير المشروع من إنهاء العمل في الوقت المحدد وضمن معطيات ميزانيته المالية، وبمخاطر قليلة ونتائج متوقعة. ولضمان نجاح المشروع من بدايته إلى نهايته، يجب استخدام جميع العمليات الخمس التالية:<sup>2</sup>

1-2 **مجموعة البدء Initiating** : تعبر عن إدراك فكرة وجود مشروع جديد يجب انجازه، حيث غالبا ما يتم في هذه المرحلة تحديد أهداف المشروع والتطلعات المرجوة منه و كيفية الابتداء في خطواته.

2-2 **مجموعة التخطيط Planning** : تشمل على تحديد المصادر ووضع الجدول Schedule والميزانية لتحقيق أهداف المشروع، وهذه المجموعة هي الأكثر تفصيلا في عملية إدارة المشاريع، حيث يسهم تنفيذها الصحيح إسهاما مباشرا في نجاح العمل و تحقيق غاياته ، كما يطلق عادة على هذه المجموعة الوصف التالي: "خط من أجل التخطيط Plan to Plan".

3-2 **مجموعة التنفيذ Executing**: تتضمن تنسيق جهود الموظفين، وتنظيم إدارة المصادر لتحقيق هدف المشروع.

4-2 **مجموعة التحكم والضبط Controlling**: تشمل إكمال الأنشطة المتعلقة بالمشروع، وقياس مدى التقدم فيها لتحقيق الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة لإعادة الأمور إلى ما كانت عليه

<sup>1</sup> Ibid,p27

<sup>2</sup> غالب جليل صويص، راتب جليل صويص، غالب يوسف العباسي، مرجع سبق ذكره، ص 28 29

ضمن الأهداف والمعايير المحددة، ويمكن وصف هذه المرحلة من خلال التعبير التالي فعل الخطة  
.Work the Plan

5-2 مجموعة الإنهاء **Closing**: تشمل على عمليات التأكد من قبول المنتج النهائي، و تنسيق وضعه و مواصفاته، ومراجعة ما تم تعلمه في المشروع من عبر ودروس.

### المطلب الثالث: دراسة جدوى المشاريع

لكي يمكن الحكم على صلاحية المشروع لتحقيق الأهداف المرجوة منه، فإنه يجب القيام ببعض الدراسات المتخصصة والتي تمكن في النهاية من اتخاذ القرار الاستشاري المتعلق بإنشاء المشروع من عدمه (قبول أو رفض المشروع). وتسمى هذه الدراسات بدراسة الجدوى.

#### 1- تعريف دراسة جدوى المشروعات

تعتبر دراسة جدوى المشروعات من الموضوعات الهامة والتي لاقت اهتمام واسع وأصبحت في وقتنا الحالي إحدى الأدوات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي، بل والسياسة الفعالة لإدارة المشروعات واستمرارها ونموها على مختلف الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية والمستوى النظري والتطبيقي سواء كان ذلك في الدول المتقدمة أو النامية. حيث تهدف دراسة الجدوى إلى محاولة التنبؤ بالمستقبل بنظرة استراتيجية والوصول إلى قرار استثماري عقلاي على مدى عمر المشروع الافتراضي وبأقل درجة ممكنة من المخاطرة وعليه، يمكن تعريف دراسة الجدوى بأنها مجموعة الدراسات المتعلقة بتقييم الفرص الإنتاجية والاجتماعية والتسويقية لمشروع معين. وتتطلب هذه الدراسات توافر بيانات ومعلومات تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار الاستثماري السليم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غالب العباسي، محمد نور برهان، مرجع سبق ذكره، ص30

وتعرف أيضا: على أنها تلك الدراسة المكثفة التي يقوم بها فريق من الخبراء المتخصصين في مجالات التسويق والمجالات الفنية والمالية والاقتصادية والإدارية لغرض اتخاذ قرار بقبول أو رفض أو تطوير المشروع المقترح<sup>1</sup>.

## 2- أنواع دراسة الجدوى:

لدراسة الجدوى يستلزم ذلك القيام بالعديد من الدراسات والتي تهتم بالفرص الاستثمارية التي تقع ضمن حدود القرار الاستثماري، وتنقسم دراسة الجدوى إلى<sup>2</sup>:

- دراسة جدوى مبدئية (تمهيدية)؛
- دراسة جدوى تفصيلية؛

1-2 **دراسة الجدوى المبدئية:** بمجرد الانتهاء من تحديد الفرصة الاستثمارية، وقبل الدخول في دراسات الجدوى التفصيلية، فإنه يجب القيام بدراسة مبدئية بهدف تحديد ما إذا كانت الفكرة الاستثمارية فعالة وتستحق الدخول في مراحل دراسات الجدوى التفصيلية، وهي لازمة لاتخاذ قرار الاستمرار في جدوى الفرصة الاستثمارية، أو قرار التوقف عنها والبحث عن فكرة استثمارية بديلة.

2-2 **دراسة الجدوى التفصيلية:** حال ثبوت صلاحية الفكرة الاستثمارية وما يصاحبها من فرصة استثمارية يبدأ تنفيذ دراسات الجدوى التفصيلية، وذلك اعتمادا على بيانات وتحليلات تفصيلية حول دراسات الجدوى البيئية والقانونية والتسويقية والفنية والمالية والإدارية والاقتصادية، وذلك لدراسة وتحليل الكثير من المتغيرات المتصلة بالمشروع محل الفكرة الاستثمارية كالأسواق والأسعار والمبيعات والإيرادات

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص168

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح العشاوي، دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية (مع نماذج عملية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص ك

وتكاليف الاستثمار و التمويل والتصميمات الفنية والهندسية والمدخلات والمخرجات والربحية المالية و القومية والمخاطر، وغير ذلك من المتغيرات ذات الصلة.

### 3- مراحل دراسة الجدوى:

تمر مرحلة إعداد دراسة جدوى المشروع بالخطوات التالية<sup>1</sup>:

**3-1 دراسة السوق:** تعتبر دراسة الجدوى التسويقية أول وأهم مراحل الدراسات الخاصة بجدوى المشروع فهي التي سيتحدد على ضوء نتائجها ما إذا كان يجب المضي قدما في تنفيذ المشروع أو العدول عنه مؤقتا أو نهائيا وفق الظروف والبيانات المتاحة للمستثمر، وهي الخطوة الاولى في مجال دراسات الجدوى، وكثيرا ما تتعثر بعض المنشآت في بداية مشوارها، بل وقد تفشل نهائيا وتخرج من السوق نتيجة عدم اجراء دراسة الجدوى التسويقية قبل الشروع في النشاط، لذلك فإن من أهم الدراسات هي دراسة الجدوى التسويقية وتتكون دراسة السوق من أربع خطوات رئيسية هي:

- تحديد البيانات المطلوبة؛
- تحديد مصادر جمع البيانات؛
- تحديد طريقة جمع البيانات؛
- تحليل البيانات واستخلاص النتائج؛

**3-2 الدراسة الفنية:** تعتبر دراسة الجدوى الفنية ( الهندسية) أحد أهم الاركان في دراسة جدوى المشروعات، وهي تمثل المرحلة الثانية في مجال دراسة الجدوى كما أن تنفيذها يستلزم ضرورة توافر العديد من المعلومات والبيانات منها الاقتصادية ومنها التسويقية ويمكن القول بأن الدراسة الفنية تتضمن ما يلي:

<sup>1</sup> ضرار العتيبي، نضال الحواري، مرجع سبق ذكره، ص 121، 134

- تحديد الحجم الاقتصادي الامثل للمشروع؛

- تحديد أسلوب الانتاج؛

**3-3 دراسة المالية:** تعتمد الدراسة المالية على نتائج دراسة السوق والدراسة الفنية، وهي تأتي بعد إجراء تلك الدراسات وتقدير التكاليف الاستثمارية موضوع الدراسة. فهي عبارة عن مقارنة بين تكلفة المشروع وفق الدراسة الفنية والادارية، والمنافع المتوقع الحصول عليها وفق الدراسات التي تمت حول السوق وحجم الانتاج المقدر، ونظرا لأن الموارد المخصصة للمشروع عادة ما تكون محدودة فإن تقديرات التكاليف تلعب دور كبير وهام في المصادقة على المشروع أو رفضه.

والدراسة المالية تعالج ثلاثة أمور رئيسية هامة:

- تحديد التكلفة؛

- تحديد مصادر التمويل؛

- التقييم المالي للمشروع المقترح؛

**3-4 دراسة البيئية:** إن دراسة الجدوى البيئية للمشروع الاستثماري أصبحت من أبرز اهتمامات الدول النامية والمتقدمة وذلك لما لتلك الدراسات من دور فاصل في تحديد ظهور أو عدم ظهور المشروع حيز الوجود وحيث أصبحت هناك دراسات خاصة تدرس أثر البيئة على المشروع وأثر المشروع على البيئة المحيطة مثل دراسة اقتصاديات العمل واقتصاديات المناطق وغيرها من الدراسات المتعلقة بموضوع البيئة. والتي تهدف من الجانب التحليلي التي تقوم به الى محاولة التعرف على أثر المشروع على البيئة سواء كان ذلك إيجابيا او سلبيا ومحاولة تقييم هذه الآثار وتدوينها ثم العمل على معالجتها علاج نهائي أو العمل على الحد من أضرارها السلبية وزيادة آثارها الايجابية.

**3-5 دراسة القانونية:** تعتبر دراسة الجدوى القانونية للمشروع هي ثاني الدراسات التفصيلية وهذا النوع من الدراسات يحدد العاقبة بين المشروع والقوانين والتشريعات المؤثرة فيه. والمنظمة لأنشطت المختلفة والتي هي أحيانا ما تحد من أهدافه وطموحاته لذلك يجب مراعاة مثل هذه التشريعات والقوانين والعمل على تطبيقها لمصلحة المشروع والدولة.

**3-6 دراسة التنظيمية:** تعتبر الدراسة التنظيمية أقل أهمية من غيرها من الدراسات السابقة، ولذلك بالرغم من أهميتها البالغة في تسيير المشروع فيما بعد. وتجد الإشارة إلى أن أي خطأ أو تقصير في المشاكل الادارية يمكن تلاشيه ومعالجته والحد منه وتكون النتائج لهذا الخطأ محدودة نوعا ما، على عكس الخطأ في الدراسات التسويقية والفنية والمالية الذي يعتبر باهظ التكاليف.

### المطلب الرابع: اختيار المشاريع

الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو تحقيق والربح الاستمرارية، وذلك عن طريق التصرف الجيد في مواردها لتفادي الخسارة والتكلفة العالية. لذلك تسعى المنظمات الى تقييم عدة مشاريع لاختيار المشروع الامثل الذي يحقق أهدافها المرجوة.

#### 1- تعريف اختيار المشاريع:

المقصود بمفهوم اختيار المشروع Project selection العملية الموجهة نحو تقييم المشروع الواحد أو مجموعة من المشروعات بهدف اختيار المشروع (أو المشروعات) المراد تنفيذها لغرض تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة أو مجموعة منظمات. ويمكن اعتماد هذا المدخل في تقييم أي من المشروعات داخل المنظمة الواحدة عندما تكون مجموعة من البدائل المتنافسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 207

## 2- معايير اختيار المشاريع:

نظرا محدودية الموارد لدى جميع الافراد والمنظمات والدول بشكل عام التي تجعل القدرات الاستثمارية محدودة وهذا يدعوا المنظمات إلى البحث عن أساليب ونماذج مستخدمة في عوامل اختيار المشروع الأنسب الذي يحقق أهداف المنظمة.

والمعايير المستخدمة في اختيار المشروع هي كالتالي<sup>1</sup>:

- **الواقعية Realism** : ويعني أن يعكس نموذج المشروع الحالة الواقعية للقرار الذي سيتم اتخاذه وأن يراعي الظروف والموارد والكميات الواقعية المتحددة والموارد البشرية المؤهلة، والتكاليف الخاصة بتنفيذ المشروع تكون واقعية، ودراسة أيضاً المخاطر المتوقعة وأن يكون هذا المشروع يفي باحتياجات العملاء والمستهلكين.

- **القدرة Capacity**: ويعني قدرة المشروع على التأقلم مع الفترات الزمنية الطويلة لتحقيق أهداف المنظمة وقادر على مواجهة العوامل والمتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وكذلك قدرة المشروع على اقتناص الفرص في هذه البيئة الخارجية.

- **المرونة Flexibility**: ويعني ذلك قدرة المشروع على الاستجابة للتغيرات بحيث يمكن تعديله لمواجهة أي ظروف طارئة وهذا يعني أن نموذج المشروع سهل التطوير والتحديث لمواجهة المتغيرات السريعة المتلاحقة في بيئة المنظمة سواء كانت هذه المتغيرات عوامل سياسية، أو عوامل اقتصادية أو عوامل قانونية أو عوامل تكنولوجية.

- **سهولة الاستخدام**: وهذا يعني أن يكون نموذج المشروع ملائماً وسهل الاستخدام ولا يستغرق منهم فهم طويل في تطبيقه عملياً.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص41،43

- **التكلفة Cost:** وهذا يعني أن تكون تكاليف نموذج المشروع أقل من العوائد المتوقعة منه أو بمعنى آخر أن لا تزيد التكاليف عن المنافع المالية وغير المالية المتوقعة من المشروع، لذلك لابد من حساب وتقدير تكلفة المشروع ومقارنته مع المنافع المتوقعة منه لاتخاذ القرارات المناسبة.
- **سهولة الحوسبة الكترونيا:** أي يعني ذلك أنه يمكن تطبيق أي تطورات تكنولوجيا في مجال البرمجيات والجداول الالكترونية على نموذج المشروع وذلك لغرض السرعة والدقة في الحصول على معلومات صحيحة تساعد في اتخاذ القرارات اللازمة في تحقيق أهداف المشروع.
- **الأخذ بعين الاعتبار:** العوامل الإنتاجية والعناصر اللازمة لتنفيذ هذا المشروع مثل توفر المواد الخام والمتطلبات والتسهيلات اللازمة لتنفيذ المشروع.
- **العوامل التسويقية:** لغرض سهولة تسويق مخرجات المشروع.
- **الموارد بشكل عام:** (الموارد البشرية والموارد المالية، والمعلومات والموارد المادية) يجب أن تكون كافية لتنفيذ المشروع.

### 3- نماذج وأساليب اختيار المشاريع:

تنقسم النماذج المستخدمة في اختيار المشروع إلى نمطين أساسيين هما: النماذج الرقمية Numeric models والنماذج غير الرقمية Nonnumeric models، وكلاهما يستخدمان بصورة واسعة في التطبيقات العملية، وأن كثيرا من المنظمات تستخدم هذين النمطين من النماذج في آن واحد أو تستخدم هذه المنظمات تشكيلة (أو توليفة) من النماذج الرقمية وغير الرقمية. والمقصود بالنماذج غير الرقمية هي تلك التي لا تستخدم الأرقام في مدخلاتها، في حين أن النمط الآخر - النماذج الرقمية - تستخدم الأرقام في مدخلاتها، إلا أنه يمكن أن يكون المعيار Criteria موضوعيا Objective أو لا موضوعيا Subjective وهذا يعني، بأن المعايير الكمية للمشروع تمثل الأرقام وأن معايير القياس اللاموضوعية تتمتع بأهمية كبيرة حالها حال المعايير الموضوعية.

سوف يتم استعراض هذه النماذج فيما يلي<sup>1</sup>:

### أولاً: النماذج غير العددية

وهي تلك النماذج التي لا تستخدم الأرقام في مدخلاتها وهذه النماذج على أنواع و سوف تركز باختصار على أهمها بالآتي:

- **نموذج البقرة المقدسة:** يستخدم هذا النموذج في الحالة التي يتم فيها اقتراح انشاء المشروع من شخص مؤثر في الإدارة العليا للمنظمة.

قد يقترح هذا المدير أو الشخص المؤثر في المنظمة فكرة لإنشاء مشروع ما لم يتم تبني هذه الفكرة لولادة مشروع ما، ويتم اتخاذ القرار المناسب في الإدارة العليا إما بتبني هذه الفكرة نهائياً أو استبعادها لعدم صلاحية الفكرة .

- **الضرورة التشغيلية:** ويعني ذلك الحاجة الملحة والضرورية لتأسيس مشروع ما مثل ضرورة بناء سياج في حالة وجود فيضانات تؤثر على المنظمة ويتطلب الأمر هذه الحالة عمل هذا السياج كضرورة تشغيلية

- **الضرورة التنافسية:** فقد يكون إنشاء وتأسيس المشروع لغرض تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة اتجاه المنافسين الآخرين لها في السوق.

- **التوسع في الطاقة الانتاجية:** حيث طلب الأمر تأسيس مشروع الغرض زيادة الطاقة الإنتاجية للمنظمة لمقابلة الطلقات غير المتوقعة من العملاء على منتج معين.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص43، 53

**ثانياً: النماذج العددية**

وهي النماذج التي تستخدم الارقام كأساس للقياس وتقويم المشاريع لاختيار البديل (المشروع) الأنسب. ومعظم المنظمات تستخدم النماذج الرقمية في اختيار المشاريع المناسبة بسبب موضوعية ودقة القياس بهذه النماذج.

ويقصد أيضاً بالنماذج الرقمية المعايير الكمية والمؤشرات المالية لقياس الربحية التجارية للمشروع لغرض المقارنة بين البدائل المختلفة للمشاريع المختلفة.

وأهم هذه النماذج الرقمية ما يلي:

1- فترة الاسترداد Payback period

2- العائد على الاستثمار Return on Investment

3- صافي القيمة الحالية Net present value

4- نسبة العائد الى التكلفة Cost benefit analysis

5- معدل العائد الداخلي (IRR) Internal Rate Return

**1- معيار فترة الاسترداد:**

يمكن تعريف معيار فترة الاسترداد على أنه الفترة التي يكون خلالها العائد على الاستثمار مساوياً في القيمة لرأس المال المستثمر وأنها الفترة التي تمكن خلاله العالم على الاستثمار من تعويض قيمة رأس المال المستمر في المشروع.

وتحسب فترة الاسترداد للمشروع الواحد، وكذلك للمفاضلة ما بين مشروعين بديلين أو أكثر.

وفترة الاسترداد عبارة عن العلاقة ما بين تكلفة إجمالي الاستثمار اللازم للمشروع مقسوماً على مجموع

التدفقات النقدية السنوية الداخلة (أو الواردة) من المشروع أو حسب المعادلة التالية:

تكلفة الاجمالية الاستثمار في المشروع

فترة الاسترداد =

التدفقات النقدية السنوية الداخلة من المشروع

ويكون ناتج القسمة هو عدد السنوات اللازمة لاسترداد تكاليف المشروع فيه و المدفوعة من قبل المنظمة

**2- معدل العائد على الاستثمار ( وتسمى ايضا متوسط معدل العائد):**

وبموجب هذا المعيار يتم اجراء التقييم والمفاضلة ما بين بدائل المشاريع المقترحة ويستخدم هذا المعيار

للدلالة على مقدرة كفاءة المنظمة في استخدام أموالها المتاحة لديها.

ومعادلة هذا المعيار ما يلي:

متوسط الربح السنوي الصافي (صافي الربح )

معدل العائد على الاستثمار =

متوسط تكلفة الاستثمار للمشروع

**3- صافي القيمة الحالية أو معدل التدفق النقدي المخصوم منه:**

هذا المعيار يأخذ في الحسبان القيمة الزمنية للنقود بخلاف المعيارين السابقين وهذا ما يميز استخدام

الطريقة عن الطريقتين السابقتين .

ويحدد صافي القيمة الحالية لكل التدفقات النقدية بمعدل العائد اللازم ويسمى بمعدل الخصم أو القطع

وبموجب هذا المعيار (صافي القيمة الحالية) يستخدم سعر الخصم في احتساب القيمة الحالية للاستثمارات

المالية المقدره للمشروع والتي يمكن أن تتفق خلال السنة الاولى أو خلال عدة سنوات من حياة المشروع

تحت الدراسة وكذلك يتم احتساب القيمة الحالية لصافي العائد (الإيرادات) النقدية و المتوقعة خلال حياة

المشروع و بمقابلة القيمة الحالية للاستثمارات الرأسمالية بالقيمة الحالية للإيرادات النقدية نحصل على

صافي القيمة الحالية للاستثمارات.

فالمشروع الذي يكون صافي قيمته الحالية صفر أو موجب يقبل، أي حين أن المشروع الذي يكون صافي القيمة الحالية سالب سيكون مشروع خاسر ويتم التوقف عن تنفيذه.

ومعادلة صافي القيمة الحالية هي:

صافي القيمة الحالية = القيمة الحالية لتكلفة المشروع - القيمة الحالية للإيرادات النقدية في نهاية الفترة  
أو هي كالآتي :

$$NPV = -A + \frac{F_1}{(1+K+P)^n}$$

حيث:

A: تكلفة الاستثمار الاولي للمشروع ويكون سالبا لأنه تدفق نقدي خارج

F<sub>1</sub>: صافي تدفق النقدي السنوي الداخل

K: معدل العائد اللازم

P: معدل التصحيح

N: عدد السنوات

4- نسبة العائد الى التكلفة (مؤشر الربحية):

ومعادلة هذا المعيار هي :

$$\text{مؤشر الربحية} = \frac{\text{صافي القيمة الحالية لعائد المشروع المستقبلية}}{\text{الاستثمارات النقدية الأولى للمشروع}}$$

فإذا كانت النسبة أكبر من الرقم (1) يقبل المشروع وإذا كانت النسبة أصغر من الرقم (1) فيكون المشروع خاسر و يرفض الاستثمار فيه.

## 5- معدل العائد الداخلي:

لقد تم استخدام سعر الخصم في المعايير السابقة مثل معيار صافي القيمة الحالية ومعيار مؤشر الربحية. وخلافاً لهذين المعيارين فإن استخدام معيار العائد الداخلي يتم فيه البحث عن سعر الخصم الذي عنده تتساوى القيمة الحالية للإيرادات النقدية مع القيمة الحالية لإجمالي كلفة الاستثمار.

وهذا يعني بأن سعر الخصم يجعل صافي القيمة الحالية مساوياً للصفر ويسمى بمعدل العائد الداخلي (IRR). ويعتبر هذا المعيار بمثابة المقياس الذي يستخدم في المفاضلة والترجيح ما بين المشروعات المختلفة والتي يتقرر تنفيذها خلال الفترة الزمنية المعنية بهدف تحقيق مستوى معين من الربحية التجارية، ويصبح صافي القيمة الحالية للإيرادات مساوياً للصفر في الحالة التي يكون عندها صافي القيمة الحالية مساوياً تماماً للقيمة الحالية لإجمالي تكاليف المشروع وتمثل هذه الحالة نقطة التعادل ما بين طرفي المعادلة.

لا يوجد معدل خصم (IRR) معروف دائماً وإنما يجب أن نبحت نحن عن معدل خصم يجعل القيمة الحالية للعائد يساوي القيمة الحالية لتكلفة الاستثمار فإذا كان لدينا مجموعة من التدفقات النقدية الداخلة، والتدفقات النقدية الخارجية المتوقعة فيكون المعدل العائد الداخلي هو المعدل المخصوص منه والذي تتساوى فيه القيم الحالية لمجموع التدفقات الخارجية والتدفقات الداخلية تساوي صفر.

**خلاصة الفصل :**

بعد دراستنا لهذا الفصل الذي تناولنا فيه كل ما يخص المعرفة التسويقية واختيار المشاريع وآليات تطبيقها في المنظمة يتضح أن المعرفة التسويقية أصبحت مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية، ولها دور هام في المؤسسة من عدة جوانب وأهمها من الجانب الذي تم دراسته في هذا الفصل وهو اختيار المشاريع الذي يعتمد بشكل كبير على المعرفة التسويقية، ولكي يكتمل دور هذه الاخيرة لابد للمؤسسة أن تكون في حوزتها مجموعة من البدائل والتي يحد في نهايتها بالاختيار الاحسن للمشاريع سواء بقبول المشروع أو برفضه. ولتنفيذ هذا الخيار لابد من وجود معايير يوجب مراعاتها لنجاح عملية الاختيار.

# الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي

(الدراسة الميدانية)

**تمهيد:**

بعد الدراسة النظرية التي تمت في الفصل الاول والتي تم التطرق فيها الى مفهوم المعرفة التسويقية واختيار المشاريع كان لابد من تدعيم الدراسة النظرية وإعطاء قيمة لموضوع الدراسة لابد من معالجة الموضوع تطبيقيا، لذلك سوف نحاول اسقاط هذا كله في مؤسسة اتصالات الجزائر لنصل الى مدى استفادة المؤسسة من المعرفة التسويقية في اختيار المشاريع.

لذلك قمنا بإعداد استمارة تعكس آراء الموظفين في المؤسسة لان موضوع الدراسة يتمركز حول متغيرين أساسين هوما المعرفة التسويقية واختيار المشاريع لذلك تضمن هذا الاستبيان محورين يتعلقان بمتغيرين السابقين. لقد تم دراسة المعرفة التسويقية و دورها في اختيار المشاريع الذي يلعب دورا هام في هذا القطاع ، وتعرف على العلاقة التي تربط بينهما من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر .

و لضمان صحة الدراسة تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما

**المبحث الأول:** التعريف العام بالمؤسسة محل الدراسة

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

و للقيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss و smartpls.

**المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**

تحتل المؤسسة اليوم دورا هاما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث أن الاستقرار على مستوى المؤسسات يؤدي للاستقرار على المستوى الكلي والقاعدي والحياة اليومية للمواطن، لذا سعت الجزائر إلى إحداث مؤسسات عمومية في جميع المجالات من بينها مؤسسة البريد والمواصلات والتي تحولت فيما بعد إلى اتصالات الجزائر والتي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، لذا سنحاول التحدث عن المؤسسة ابتداء من نشأتها وتقديمها مرورا بهيكلها التنظيمي.

**المطلب الاول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر**

يتم من خلال هذا المطلب الى تقديم لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر وتعرف على واقع المؤسسة.<sup>1</sup>

**أولا: نشأة المؤسسة**

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني متمثلة في "اتصالات الجزائر".

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني للمؤسسة: <http://www.algeriatelecom.dz>، تاريخ الاطلاع 2022/04/25.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

**01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:** كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة

**وتحت شعار :** مردودية - rentabilité - فعالية - efficacité - جودة الخدمة - qualité de service بدأت نشاطها الفعلي.

### ثانيا: واقع المؤسسة

جاءت الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لدخل المحل المدير الولائي للبريد والمواصلات ابتداء من 2003/7/06 و هذا هو التاريخ الذي تم فيه إبرام الاتفاقية الجماعية بتقسيم البريد والمواصلات وفقا للقانون رقم 2000//03 المؤرخ في 05/08/2000 بين المؤسسة العمومية الاقتصادية لاتصالات الجزائر شركة

ذات أسهم بقدر مال قدره 1000.000.000 دج المقيدة في B. 12083 السجل التجاري برقم 43/02 المؤرخ في 2002/01/14 ليؤكد ميلاد بريد الجزائر.

- الوكالة الوطنية للدبلجات (ANF)؛

- اتصالات الجزائر للنقل (ATM)؛

- انترنت الجواب؛

### المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها<sup>1</sup>

#### أولاً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها" أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت... إلخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

<sup>1</sup>بوعلي فريدة، فوضيل حكيم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، 2013/2014، ص 112 113

- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.
  - تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
  - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
  - محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) وفاء للزبائن، وذلك عن طريق ما يلي:
    - كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه،... إلخ.
    - إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق)
    - السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.
- يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:
- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.
  - مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
  - عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر**
- دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:
- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
  - الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
  - تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.

- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة... إلخ.

- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

### المطلب الثالث: التعريف العام بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة الأغواط

في هذا المطلب سوف نتطرق الى التعريف العام بالوحدة العمالياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط وهيكلها التنظيمي:

أولاً: **التعريف بالمؤسسة<sup>1</sup>**: هي عبارة عن مؤسسة (وحدة) عملية للاتصالات خاصة بولاية الاغواط، بدأت نشاطها سنة 2003 مباشرة بعد التأسيس كما سبق ذكره، نظرا لأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تتمتع بها الولاية، انشئت المديرية الولائية للاتصالات بالأغواط عام 2003، اي بعد تقسيم البريد والمواصلات الى منطمتين (بريد الجزائر اتصالات الجزائر) كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في البداية بالوحدة العملية للاتصالات الى غاية جوان 2010، اين تم تغيير الاسم الى المديرية العملية وهي تابعة الى المديرية الاقليمية للاتصالات بولاية الاغواط والتي بدورها تتبع الى المديرية العامة في الجزائر العاصمة.

وهي أحد المصالح ذات اختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي الأغواط، الجلفة و البيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا :

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات؛

- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي،

<sup>1</sup> مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

**ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر**

سوف نتطرق الى دوائر الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط مع مهام كل دائرة<sup>1</sup>

**مدير الوحدة :** و توكل اليه المهام الأساسية :

التوجيه و الإشراف، إصدار القرارات التنظيمية و الإدارية ، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز ، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا و المقسمة على شكل مخططات كل شهرين ( des objectifs bimestrielles ) ..... الخ،

**دائرة الثروات و الوسائل :** من بين مهامها :

♦ تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز

♦ متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي

♦ اقتناء الوسائل ( أثاث مكتبي ، ورق ، خزائن )

♦ الجرد السنوي للوسائل المكتبية و المعدات ..... الخ

**دائرة المالية :** و تتكفل بما يلي :

♦ تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس إقتراحات رؤساء الدوائر و مدير الوحدة،

♦ متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة،

♦ متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز و تسديد نفقاتها الخاصة

♦ مراقبة التسيير و الصفقات و إنجاز الميزانية و الوضعيات المالية و التسجيلات المحاسبية، و كذلك

العمليات خارج الميزانية،

<sup>1</sup>مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

♦ مراقبة جميع العمليات بالوحدة من اعتمادات مالية و فواتير و الاستهلاكات و مطابقتها للقوانين، و حسن

التسيير .... الخ

الدائرة التقنية: وتتكفل بما يلي:

♦ متابعة صيانة الشبكات،

♦ حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة،

♦ نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية،

♦ تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

الدائرة التجارية: وتتكفل بما يلي :

♦ متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل

الديون ... الخ

♦ تلبية الطلب المتزايد على الإشتراك في خدمة الهاتف الثابت والإنترنت،

♦ متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع الزبائن سواءا الأفراد أم المؤسسات،

♦ تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد و المؤسسات، بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم

ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع الشركة،

♦ تهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة.

دائرة الموارد البشرية: ومن مهامها:

♦ متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد، وكذا اعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة

العليا.

♦ مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات

التي تتعلق بعمل الدوائر.

♦ دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل.

♦ تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها ومساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين.

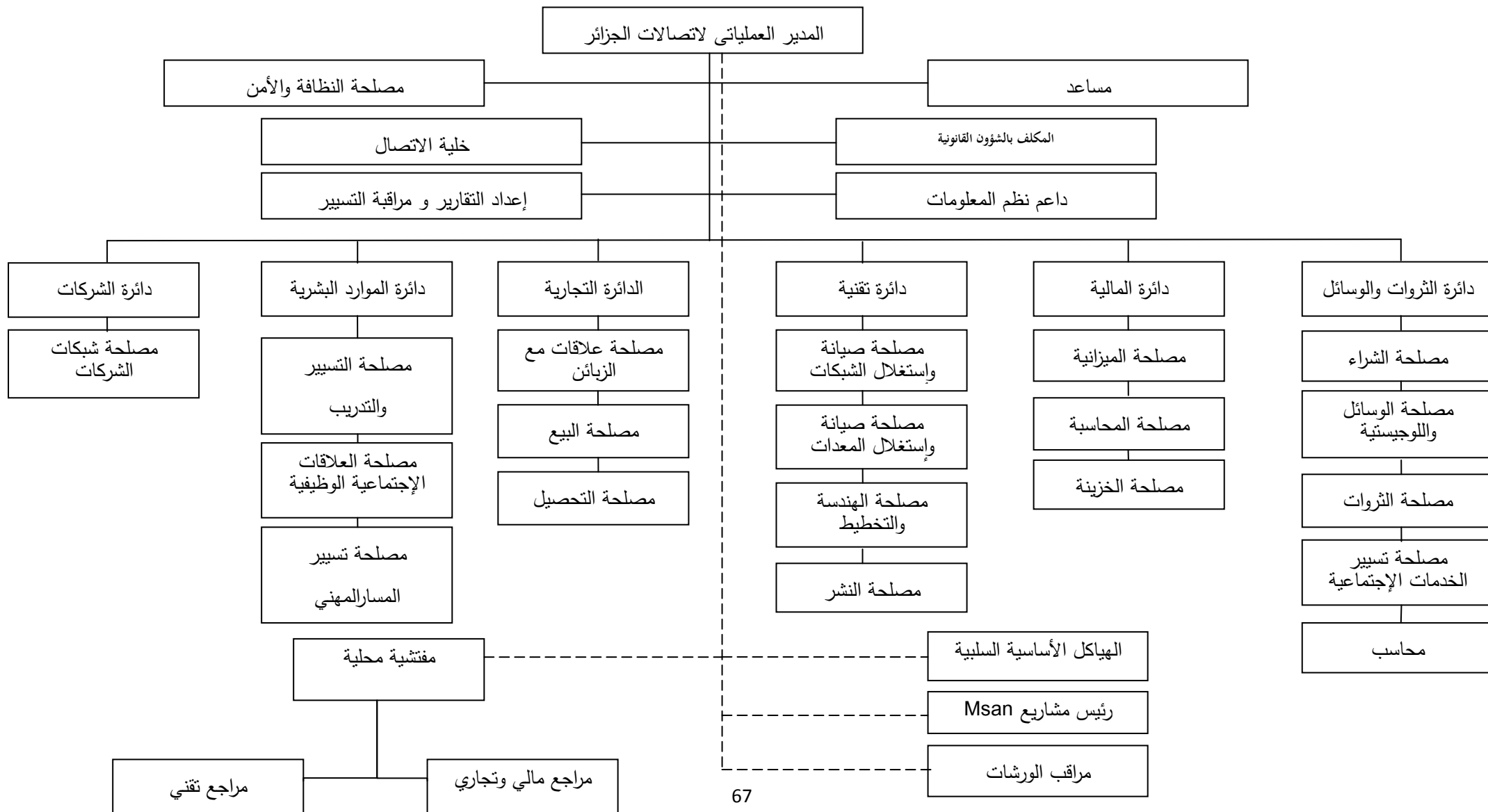
دائرة الشركات: وتعمل من خلال مصالحها على:

♦ متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع تعاملها من المؤسسات.

♦ ضمان خدمات ما بعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية.

ويخلص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (الاعواط)

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط - المصدر الوحدة العملياتية لإتصالات الجزائر بالأغواط



## المطلب الرابع: مهام و أهداف و نشاطات المؤسسة

في هذا المطلب سيتم التطرق الى مختلف مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط أهم نشاطاتها<sup>1</sup>

أولاً: المهام الأساسية للمؤسسة :

- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- التنسيق بين مختلف المديرية العملية؛
- مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛
- الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- دعم وتمويل مختلف المديرية العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح؛
- العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛
- الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

<sup>1</sup> مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

**ثانيا: أهداف المؤسسة :** الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائر.

**ثالثا: نشاطات المؤسسة :** تتمحور نشاطات المجمع حول :

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات،
- ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية و تسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الإتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن و خاصة في المناطق المعزولة.

### **المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس**

يتناول هذا المبحث وصفا لإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، وذلك بتوضيح نموذج الدراسة والتعريف بمنهج الدراسة، ووصف لمجتمع الدراسة وعينتها، واعداد أداة الدراسة (الاستبيان)، ، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: spss و samartpls، والتأكد من صدقها وثباتها وبيان اجراءات الدراسة، والمعالجات الاحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وفيما يلي وصف لهذه الاجراءات.

### المطلب الاول: الطرق والادوات المستخدمة في تحليل الدراسة

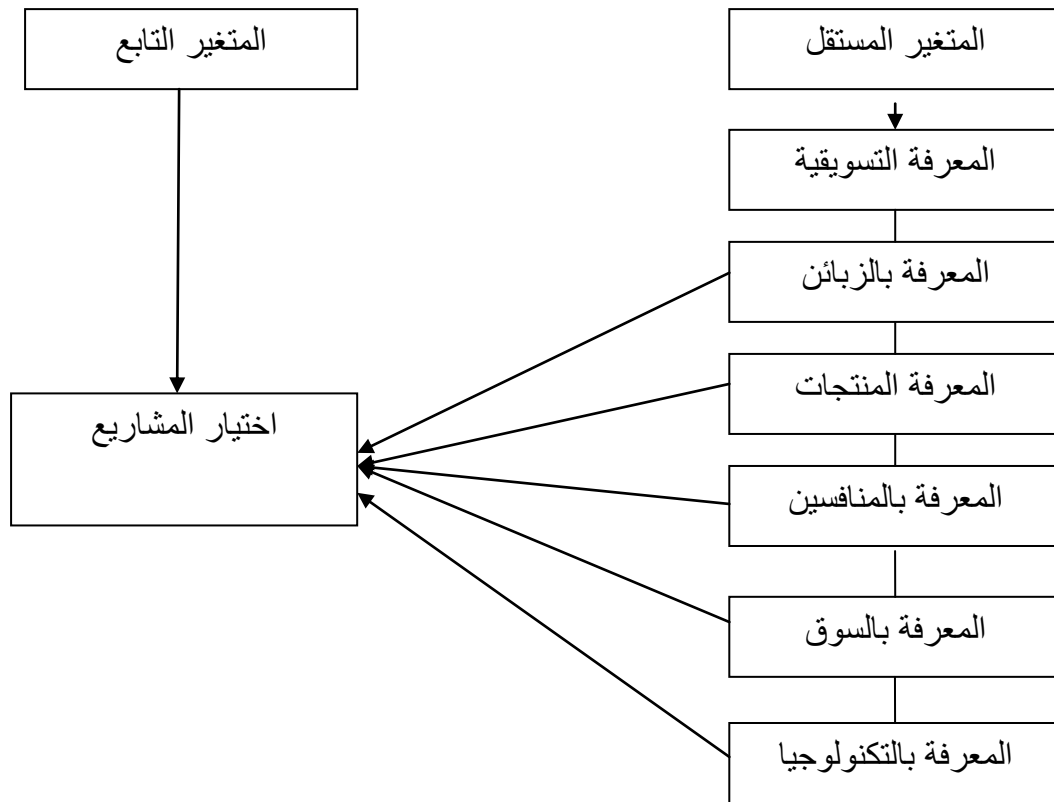
من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على نموذج ومجتمع وعينة الدراسة مع التطرق الى مختلف الطرق

والادوات التي استخدمت في تحليل الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة

ويمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): نموذج دراسة للمتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر: من اعداد الطالبتان

ثانياً: منهج ومجتمع الدراسة

1- منهج الدراسة: من أجل تحقيق مسار الدراسة، استخدمت الطالبتان المنهج الوصفي التحليلي الذي

يحاول من خلاله وصف ظاهرة موضوع البحث "دور المعرفة التسويقية في اختيار المشاريع".

و يعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات<sup>1</sup>

ومن أجل تحليل بياناتها والعلاقة بين المتغيرات والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها لجمع البيانات لقد استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

- المصادر الثانوية: تم الاعتماد في معالجة الاطار النظري للدراسة والتي تتمثل في الكتب والمقالات والمجالات والمذكرات والدراسات السابقة والتي لها علاقة مع موضوع دراستنا والبحث والمطالعة في المواقع الالكترونية المتنوعة

- المصادر الاولية: لمعالجة الاطار التحليلي لمعالجة الدراسة لجأت الطالبتين الى جمع البيانات الاولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصا للدراسة.

## 2- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر في الاغواط باعتبارها الانسب لموضوع الدراسة

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة تشمل مجموعة من العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر المختصين في موضوع الدراسة (مصلحة التسويق، مصلحة المالية، مصلحة التقنية...) وقد تم توزيع 40 استمارة في المؤسسة، وقد تم استرجاع 31 استمارة .

<sup>1</sup>بجاج الهاشمي، دور العملية التدريسية في الرفع من الغالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2009/2008، ص

## ثالثا: الادوات المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وفيما يلي سوف نرى كيفية اعداد

الاستبيان الذي اعتمدناه في هذه الدراسة

## - خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور المعرفة التسويقية في اختيار المشاريع - دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر الاغواط - وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في

بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.

- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان وفقراته.

- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.

- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (01).

- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.

- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (02)

والذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين

- تعديل الاستبيان في صورته النهائية لتقديمه للعينة المدروسة (أنظر الملحق (03))

بعد مراجعة الكثير من الدراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة، ومختلف الكتب والمواضيع ذات صلة

بالبحث تم التطرق لجميع العناصر التي تم مراعاتها عند إعداد استمارة الاستبيان بالإضافة الى هيكل

الاستبيان حيث قامت الطالبتين بتصميم استمارة والتي اعتمد عليها بشكل اساسي للإجابة على اسئلة

البحث واختبار فرضياته.

وقد تم تقسيم الاستمارة الى قسمين رئيسيين، اين يهتم القسم الاول بتوفير المعلومات عن السمات الشخصية للعينة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ويهتم القسم الثاني بتوفير المعلومات على متغيرات الدراسة من خلال العبارات (32 عبارة) الذي بدوره قسم الى محورين، حيث خصص المحور الاول للعبارات التي تقدم المعلومات عن المعرفة التسويقية وقسم هذا المحور الى اربعة ابعاد (المعرفة بالزبائن، المعرفة بالمنتجات، المعرفة بالسوق، المعرفة بالتكنولوجيا) وقد تم التخلي عن المعرفة بالمنافسين لاحتكار مؤسسة اتصالات الجزائر للسوق كونها الوحيدة في هذا القطاع وطنيا، بينما اعد المحور الثاني لتقديم عبارات حول اختيار المشاريع باعتباره هو المتغير التابع في الدراسة. (أنظر الملحق رقم (2))

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت خماسي المستويات من واحد الى خمسة للتعبير عن درجة توافق العبارة مع رأي المستجيب حيث أعطيت الاوزان على درجة الموافقة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم(05): مقياس ليكرت خماسي

التقدير	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتان

### المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع الدراسة

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

- تحليل المعلومات الشخصية :

1. الجنس :

جدول رقم (06) : تحليل مفردات العينة حسب متغيرات الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	53.1%
أنثى	15	46.9%
المجموع	32	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل الجدول:

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة %53.1 هي أكبر من نسبة الإناث التي تقدر ب %46.9 وهذا راجع يمكن بسبب طبيعة العمل.

2. السن:

جدول رقم(07): تحليل مفردات العينة حسب متغيرات السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	0
من 25-40 سنة	16	50%
أكثر من 40	16	50%
المجموع	32	100%

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل الجدول : يتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد تساوي بين نسب الفئات العمرية للعينة، إلا ان نسبة الفئة الأقل هي فئة الأفراد الذين يتراوح سنهما أقل من 25 سنة بحيث لا يوجد بالعينة الذين يتراوح عمرهم اقل من 25 سنة .

3. المستوى التعليمي:

جدول رقم(08): تحليل مفردات العينة حسب متغيرات المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
12.5%	04	ثانوي
37.5%	12	ليسانس
40.6%	13	ماستر
9.4%	03	اخرى
100%	32	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل الجدول :

خلال الجدول أعلاه يتضح انه لدينا ذو المستوى ماستر هي أكبر نسبة ب 40.6% ، ثم تليها الفئة ذو المستوى ليسانس ب 37.5% ، ثم ثانوي بنسبة 12.5% وأخيرا المتغير أخرى وهي اقل نسبة ب 9.4%.

4. سنوات الخدمة :

جدول رقم(09): تحليل مفردات العينة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
3.1%	01	اقل من 5 سنوات
28.1%	09	من 5سنوات الى 10 سنوات
68.8%	22	اكثر من 10 سنوات
100%	32	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**تحليل الجدول :**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأكبر لسنوات الخدمة كانت للذين أكثر من 10 سنوات حيث قدرت بـ 68.8%، وبعدها الموظفين الذين لديهم عمل من 5 سنوات إلى 10 سنوات بـ 28.1%، وفي الأخير نسبة أقل من 5 سنوات تقدر بـ 3.1%.

**المطلب الثالث: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات**

- تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة :

1. صدق وثبات أداة الدراسة الاستبتيان (باستخدام معامل كرونباخ) :

يعتبر هذا المقياس أو مؤشر ثبات، حيث يقيس هذا المعامل الاتساق الداخلي في فقرات الاستبيان، و حتى يتحقق ثبات الاداة يجب ان يكون معامل كرونباخ الفا اكبر او يساوي 0.66، ولذلك قمنا بحسابه من اجل التأكد من مصداقية الاستبيان، الجدول الموالي يوضح ذلك :

**جدول رقم (10):معامل الثبات**

عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
32	0.967

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**تحليل الجدول :**

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الثبات تساوي 0.967 جيدة تدل على ثبات اداة الدراسة .

**2. الدراسة الوصفية :**

**جدول التقييم :** تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس

(4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4)

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(11) : تقييم درجة الرضا.

التقييم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط	من 1-1.80	من 1.81-2.60	من 2.61-3.40	من 3.41-4.20	من 4.21-5

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

- المحور الأول : المعرفة التسويقية

جدول رقم(12): تقييم المعرفة التسويقية.

الرقم	الاجابات										التقييم			
	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	5	15.6%	22	68.8%	2	6.3%	3	9.4%	0	0	0	0	0.77	عالي
2	3	9.4%	19	59.4%	6	18.8%	3	9.4%	1	3.1%	1	3.1%	0.90	عالي
3	11	34.4%	18	56.3%	2	6.3%	0	0	1	3.1%	1	3.1%	0.82	عالي
4	1	3.1%	22	68.8%	6	18.8%	2	6.3%	1	3.1%	1	3.1%	0.79	عالي
5	2	6.3%	15	46.9%	10	31.3%	4	12.5%	1	3.1%	1	3.1%	0.91	عالي
6	2	6.3%	15	46.9%	11	34.4%	3	9.4%	1	3.1%	1	3.1%	0.87	عالي
7	7	21.9%	21	65.6%	1	3.1%	2	6.3%	1	3.1%	1	3.1%	0.89	عالي
8	10	31.3%	14	43.8%	5	15.6%	2	6.3%	1	3.1%	1	3.1%	1.01	عالي
9	10	31.3%	16	50.0%	2	6.3%	3	9.4%	1	3.1%	1	3.1%	1.01	عالي

عالي	0.98	3.56	3.1%	1	6.3%	2	40.6%	13	31.3%	10	18.8%	6	10
عالي	1.04	3.56	3.1%	1	9.4%	3	37.5%	12	28.1%	9	21.9%	7	11
متوسط	0.82	3.31	3.1%	1	9.4%	3	43.8%	14	40.6%	13	3.1%	1	12
متوسط	0.83	3.36	3.1%	1	9.4%	3	37.5%	12	46.9%	15	3.1%	1	13
عالي	0.84	3.47	3.1%	1	9.4%	3	28.1%	9	56.3%	18	21.9%	7	14
عالي	0.77	4.09	0	0	0	0	25%	8	40.6%	13	34.4%	11	15
عالي	0.64	4.09	0	0	0	0	15.6%	5	59.4%	19	25%	8	16
عالي	0.83	3.86	3.1%	1	0	0	21.9%	7	56.3%	18	18.8%	6	17
عالي	0.86	3.71	مجموع المتوسط الحسابي										

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

### تحليل الجدول :

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يحمل محور المعرفة التسويقية بأن تقييم أفراد العينة للعبارة (3) كان ضمن درجة عالية ، بحيث قدروا بمتوسط حسابي قدره 4,19 بينما كانت العبارة رقم ( 12 ) تحتوي على متوسط حسابي قدره 3,31 بدرجة متوسطة ، ومما سبق هنا نستنتج بأن أغلبية العمال يقيمون محور المعرفة التسويقية بتقييم إيجابي، كما أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب 3,71 حيث يعبر عن درجة موافقة عالية .

### - المحور الثاني : اختيار المشاريع

جدول رقم(13): تقييم اختيار المشاريع.

الرقم	الاجابات												
	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		غير موافق		موافق بشدة		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
18	9.4%	3	21.9%	7	65.6%	21	3.1%	1	21.9%	7	3.1%	0	0
19	12.5%	4	18.8%	6	62.5%	20	6.3%	2	18.8%	6	3.1%	0	0
20	12.5%	4	18.8%	6	56.3%	18	12.5%	4	12.5%	4	3.1%	1	12.5%
21	12.5%	4	31.3%	10	46.9%	15	9.4%	3	31.3%	10	9.4%	3	31.3%

عالي	0.70	3.63	0	0	9.4%	3	21.9%	7	65.6%	21	3.1%	1	22
عالي	0.64	3.81	0	0	6.3%	2	12.5%	4	75%	24	6.3%	2	23
عالي	0.93	3.66	0	0	15.6%	5	18.8%	6	50.0%	16	15.6%	5	24
عالي	0.87	3.59	3.1%	1	9.4%	3	18.8%	6	62.5%	20	6.3%	2	25
عالي	0.81	3.72	0	0	9.4%	3	21.9%	7	56.3%	18	12.5%	4	26
عالي	0.88	3.75	3.1%	1	6.3%	2	15.6%	5	62.5%	20	12.5%	4	27
عالي	0.82	3.69	0	0	12.5%	4	15.6%	5	62.5%	20	9.4%	3	28
عالي	0.82	3.66	0	0	12.5%	4	18.8%	6	59.4%	19	9.4%	3	29
عالي	0.85	3.72	0	0	12.5%	4	15.6%	5	59.4%	19	12.5%	4	30
عالي	0.59	3.81	0	0	3.1%	1	18.8%	6	71.9	23	6.3%	2	31
عالي	0.80	3.75	0	0	9.4%	3	18.8%	6	59.4%	19	12.5%	4	32
عالي	0.72	3,71	مجموع المتوسط الحسابي										

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

### تحليل الجدول:

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يحمل محور اختيار المشاريع بأن تقييم أفراد العينة للعبارات (18-19-31) كان ضمن درجة عالية ، بحيث قدروا بمتوسط حسابي قدره 3,81 بينما كانت العبارة رقم ( 25 ) أقل قيمة للمتوسط الحسابي قدره 3,59 ، ومما سبق هنا نستنتج بأن أغلبية العمال يقيمون محور اختيار المشاريع بتقييم إيجابي، كما أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب 3,71 حيث يعبر عن درجة موافقة عالية .

### المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الإتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات:

#### 1- التحليل العاملي التوكيدي AFC

أولا اختبار ثبات نموذج الدراسة:

للتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية ليكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

- معامل التشبع (Factor Loadings) FL، ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %
- الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (Composite Reliability) CR ، حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيها الفا كرونباخ بالإضافة انها مستحدثة.
- متوسط التباين المستخرج (average variance extracted) AVE وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون اكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

الجدول رقم (14) قيمة الموثوقية وصحة التقارب

Construct Reliability and Validity						
	Constructs	items	Factor loading	CR	AVE	rho_A
المعرفة التسويقية	المعرف بالزيانن	Q1	0.830	0.922	0.664	0.899
		Q2	0.848			
		Q3	0.775			
		Q4	0.800			
		Q5	0.797			
		Q6	0.853			
	المعرفة بالمنتجات	Q7	0.940	0.926	0.807	0.889
		Q8	0.921			
		Q9	0.831			
	المعرفة بالسوق	Q10	0.897	0.923	0.707	0.899
		Q11	0.878			
		Q12	0.872			

المعرفة بالتكنولوجيا	Q13	0.833	0.918	0.788	0.936
	Q14	0.741			
	Q15	0.855			
	Q16	0.916			
	Q17	0.891			
اختيار المشاريع	Q18	0.728	0.945	0.536	0.940
	Q19	0.782			
	Q20	0.692			
	Q21	0.561			
	Q22	0.521			
	Q23	0.673			
	Q24	0.743			
	Q25	0.720			
	Q26	0.801			
	Q27	0.716			
	Q28	0.802			
	Q29	0.784			
	Q30	0.781			
	Q31	0.849			
	Q32	0.857			

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARTPLS

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشبع خارجي اقل من 0.7 والتي تمثلت في عبارات items من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بانها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب

## 2- الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما

- ارتباط المتغير (variable correlation): هو مؤشر قياس مدي تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي :

### الجدول رقم (15): مؤشر ارتباط المتغير VC

المعرفة بالمنتجات	المعرفة بالسوق	المعرفة بالزبائن	المعرفة بالتكنولوجيا	المعرفة التسويقية	اختيار المشاريع
					0,732
				0,751	0,828
			0,888	0,640	0,527
		0,815	0,548	0,957	0,784
	0,841	0,821	0,478	0,918	0,770
0,898	0,740	0,840	0,625	0,908	0,764

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول اعلاه الجذر التربيعي لـ AVE حيث اذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فإننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

- التحويلات المتقاطعة **Cross Loading** ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض.

جدول رقم (16): التحويلات المتقاطعة Cross Loading

	اختيار المشاريع	المعرفة التسويقية	المعرفة بالتكنولوجيا	المعرفة بالزبائن	المعرفة بالسوق	المعرفة بالمنتجات
Q1	0,589	0,790	0,451	0,830	0,667	0,691
Q10	0,670	0,812	0,332	0,721	0,897	0,664
Q11	0,636	0,775	0,360	0,684	0,878	0,594
Q12	0,596	0,744	0,340	0,677	0,872	0,516
Q13	0,658	0,833	0,477	0,800	0,808	0,718
Q14	0,682	0,676	0,509	0,545	0,741	0,603
Q15	0,304	0,451	0,855	0,362	0,315	0,411
Q16	0,330	0,455	0,916	0,349	0,309	0,457
Q17	0,659	0,714	0,891	0,654	0,567	0,708
Q18	0,722	0,617	0,307	0,584	0,586	0,584
Q19	0,782	0,755	0,315	0,715	0,715	0,729
Q2	0,640	0,788	0,390	0,848	0,704	0,629
Q20	0,692	0,629	0,318	0,580	0,634	0,545
Q21	0,561	0,507	0,108	0,537	0,585	0,282
Q22	0,521	0,528	0,300	0,518	0,530	0,441
Q23	0,673	0,625	0,341	0,591	0,653	0,508
Q24	0,743	0,657	0,442	0,590	0,639	0,574
Q25	0,720	0,601	0,393	0,554	0,564	0,548
Q26	0,801	0,672	0,580	0,599	0,597	0,655
Q27	0,716	0,417	0,323	0,388	0,359	0,453
Q28	0,802	0,585	0,489	0,547	0,478	0,612
Q29	0,784	0,557	0,438	0,534	0,492	0,532
Q3	0,568	0,775	0,597	0,757	0,641	0,756
Q30	0,781	0,570	0,418	0,557	0,492	0,519
Q31	0,749	0,612	0,458	0,635	0,483	0,608

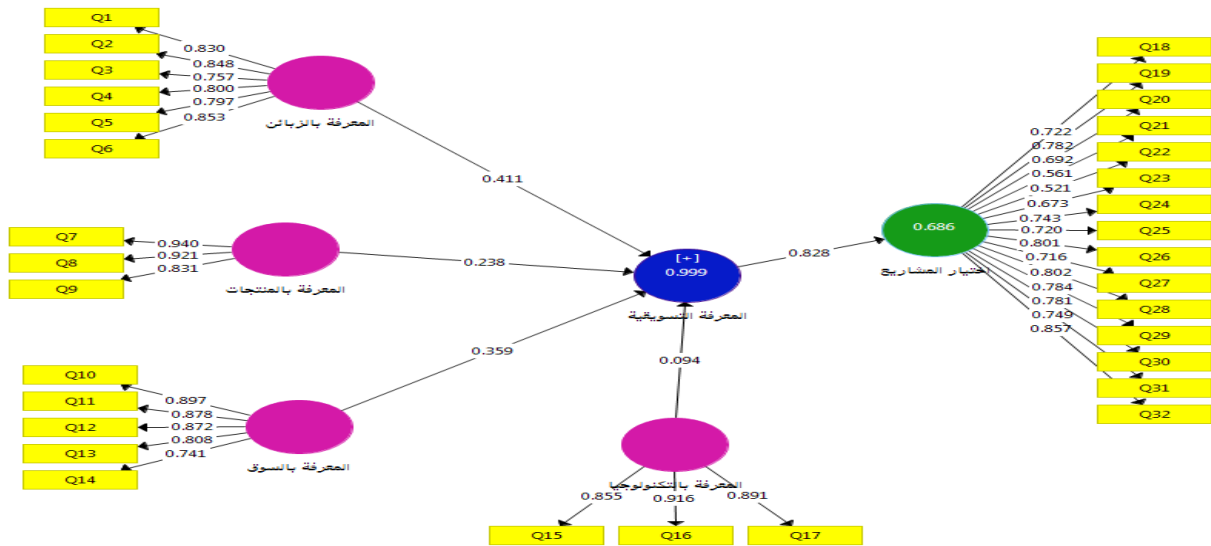
Q32	0,857	0,612	0,480	0,561	0,515	0,640
Q4	0,714	0,791	0,425	0,800	0,667	0,769
Q5	0,659	0,718	0,351	0,797	0,567	0,654
Q6	0,664	0,813	0,460	0,853	0,758	0,608
Q7	0,776	0,875	0,508	0,846	0,708	0,940
Q8	0,728	0,827	0,630	0,772	0,646	0,921
Q9	0,537	0,738	0,551	0,632	0,639	0,831

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

### تقييم صلاحية النموذج البنائي :

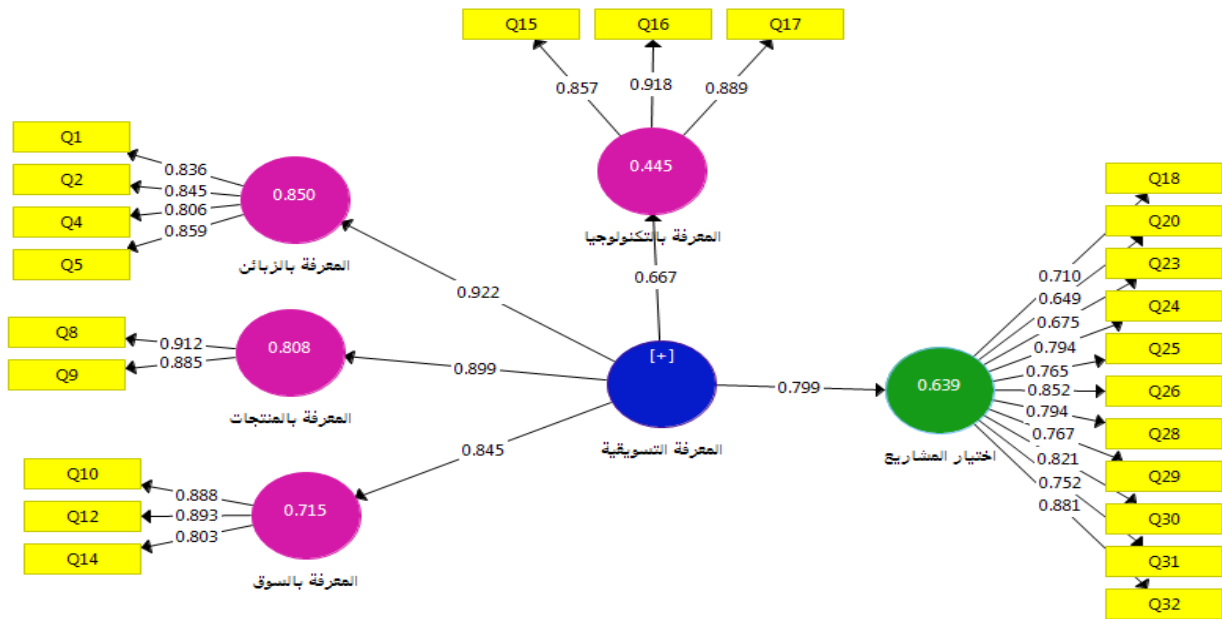
بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات نقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية ، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي:

### الشكل رقم(13) النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

الشكل رقم(14) النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

- معامل التحديد (R Square) وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير

التابع

جدول رقم (17): معامل التحديد R Square

	R Square	R Square Adjusted
اختيار المشاريع	0,686	0,675
المعرفة الترويجية	0,999	0,999

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

حسب (Chin 1998)<sup>1</sup> فان قيمة معامل التحديد تكون عالية اذا تخطت 67% ومتوسط اذا كانت محصورة بين 33% و 69% ومنخفضة فيما عدا ذلك، ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب Chin ، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (المعرفة التسويقية) لها اثر مهم في تفسير المتغير التابع (اختيار المشاريع) وقدرة على شرحه

- **مؤشر حجم التأثير F2** وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدى أي تأثير كل بعد لوحده، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل لى المتغير التابع، وقيمه حسب (1988) Cohen كالتالي:

أكبر من 0.35 عالي ، من 0.15-0.35 متوسط، من 0.02-0.35 ضعيف، أقل من 0.02 لا يوجد

**جدول رقم (18): مؤشر حجم التأثير F2**

المعرفة بالمنتجات	المعرفة بالسوق	المعرفة بالزبائن_	المعرفة بالتكنولوجيا	المعرفة التسويقية	اختيار المشاريع
4,197	2,507	5,655	0,802	1,767	اختيار المشاريع

**المصدر:** من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

- **مؤشر القدرة التنبؤية Q2** : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية ، والعكس اذاكان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 56

جدول رقم (19): مؤشر القدرة التنبؤية Q2

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
اختيار المشاريع	352,000	230,313	0,346
المعرفة التسويقية	416,000	416,000	
المعرفة بالتكنولوجيا	96,000	67,338	0,299
المعرفة بالزبائن_	128,000	66,601	0,480
المعرفة بالسوق	96,000	49,085	0,489
المعرفة بالمنتجات	64,000	26,291	0,589

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج

الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر ( Goodness of fit of the Mode) دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة

$$\text{Gof} = \sqrt{AVE} \times R^2$$

التالية:

اذا كانت اقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف ما بين 0.36 و 0.25 متوسط اكبر من 0.36 عالي

بعد حساب متوسط R<sup>2</sup> من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة / عددها، ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج GOF= 0.705 وهي قيمة عالية،

ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة .

#### اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية

أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة على التابع، و الجدول التالي

يقدم نتائج هذا الاختبار باستعمال طريقة Bootstrap

جدول رقم (20): إختبار الفرضية الرئيسية

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
المعرفة التسويقية - < إختيار المشاريع	0,799	0,809	0,078	10,202	<b>0,000</b>
المعرفة التسويقية - < المعرفة بالتكنولوجيا	0,667	0,681	0,082	8,109	<b>0,000</b>
المعرفة التسويقية - < المعرفة بالزبائن_	0,922	0,914	0,053	17,539	<b>0,000</b>
المعرفة التسويقية - < المعرفة بالسوق	0,845	0,833	0,071	11,969	<b>0,000</b>
المعرفة التسويقية - < المعرفة بالمنتجات	0,899	0,893	0,048	18,894	<b>0,000</b>

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التسويقية وإختيار المشاريع عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

جدول رقم (21): إختبار الفرضيات الفرعية

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
المعرفة بالتكنولوجيا - < إختيار المشاريع	0,198	0,203	0,076	2,620	<b>0,009</b>
المعرفة بالزبائن_ - < إختيار المشاريع	0,335	0,341	0,108	3,101	<b>0,002</b>
المعرفة بالسوق - < إختيار المشاريع	0,298	0,302	0,096	3,099	<b>0,002</b>
المعرفة بالمنتجات - < إختيار المشاريع	0,289	0,284	0,132	2,199	<b>0,028</b>

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالتكنولوجيا واختيار المشاريع عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالزبائن واختيار المشاريع عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالسوق واختيار المشاريع عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالمنتجات واختيار المشاريع عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

### المطلب الخامس: دراسة الفروق المعنوية

في هذا الجزء سوف يتم التحليل باستخدام الجداول المتقاطعة لكل من العمر وسنوات الخدمة

#### الجدول رقم (22): تحليل الجداول المركبة (المتقاطعة)

		العمر		Total
		40-25	أكثر من 40	
الخدمة_سنوات	أقل من 5	1	0	1
	10-5	9	0	9
	أكثر من 10	7	15	22
Total		17	15	32

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss

#### تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هي 15 ينتمون الى أكثر من 10 سنوات خدمة هم أنفسهم أكبر عمرا أكبر من 40 وهي الفئة السائدة في المؤسسة المدروسة، ويعني ذلك أن اغلب أفراد العينة ذات أقدمية وخبرة ومنه يتسمون بمعرفة ودراية أكبر .

في هذا الجزء يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور المعرفة التسويقية في اختيار المشاريع تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

- الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة.

أولاً: بالنسبة للجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور المعرفة التسويقية في اختيار المشاريع تعزى لمتغير الجنس.

### 1- بالنسبة لمتغير المعرفة التسويقية (X):

-  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على المعرفة التسويقية تعزى للجنس عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

-  $H_1$ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على المعرفة التسويقية تعزى للجنس عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

### جدول رقم (23): اختبار T-test بالنسبة للجنس

المحور	اختبار ليفين		اختبار (t)			
	F	القيمة الاحتمالية sig	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية الثنائية	متوسط الفرق %95
X	0.588	0.449	0.571	30	0.572	0.13356
	-	-	0.368	46.373	0.715	0.13356
						القصى الدنيا
						0.61105 -0.343922
						0.634521 - 0.3673931

المصدر: من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة بالنسبة للمتغير (المعرفة التسويقية) و ما يثبت عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس بالنسبة للمعرفة التسويقية أن القيم الاحتمالية **sig** كانت اكبر من (0.05)

2- بالنسبة لمتغير اختيار المشاريع (Y) :

-  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على اختيار المشاريع تعزى للجنس عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

-  $H_1$ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على اختيار المشاريع تعزى للجنس عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

جدول رقم (24): اختبار T-test بالنسبة للجنس

المحور	اختبار ليفين		اختبار (t)			
	F	القيمة الاحتمالية sig	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية الثنائية	متوسط الفرق
Y	6.568	0.016	0.891	30	0.380	0.182222
	-	-	0.857	20.176	0.401	0.182222

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ، بالنسبة للمتغير (اختيار المشاريع) فتوجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين بالإضافة إلى أن القيم الاحتمالية **sig** كانت اقل من (0.05) .

ثانيا: بالنسبة للعمر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور المعرفة التسويقية في اختيار المشاريع تعزى لمتغير العمر.

1- بالنسبة لمتغير المعرفة التسويقية (X):

-  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول المعرفة التسويقية تعزى للعمر عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

-  $H_1$ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول المعرفة التسويقية تعزى للعمر عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

جدول رقم (25): اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.913	0.012	0.005	1	0.005	x بين المجموعات
-	-	0.440	30	13.205	بين المجموعات
-	-	-	31	13.210	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة للمحور المعرفة التسويقية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

2- بالنسبة لمتغير اختيار المشاريع (Y):

-  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اختيار المشاريع تعزى للعمر عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

-  $H_1$ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اختيار المشاريع تعزى للعمر عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم (26): اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر.

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.589	0.299	0.101	1	0.101	بين المجموعات	y
-	-	0.339	30	10.167	بين المجموعات	
-	-	-	31	10.269	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور اختيار المشاريع أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

ثالثاً: بالنسبة للمستوى التعليمي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور المعرفة التسويقية في اختيار المشاريع تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

3- بالنسبة لمتغير المعرفة التسويقية (X) :

$H_0$  - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول المعرفة التسويقية تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

$H_1$  - هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول المعرفة التسويقية تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم (27): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.024	3.687	1.247	3	3.741	بين المجموعات	x
-	-	0.338	28	9.469	بين المجموعات	
-	-	-	31	13.210	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة للمحور المعرفة التسويقية أقل مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية البديلة، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

الجدول رقم (28): اختبار التجانس التباين باستخدام اختبار levene

احصائيات ليفين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	Sig. مستوى الدلالة
0,792	3	28	0,509

المصدر: من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة للمحور المعرفة التسويقية أقل مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية البديلة، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

مما يوجب علينا إجراء اختبار آخر لتحديد معنوية الفرق كاختبار LSD اختبار أقل فرق معنوي ومنه يمكن معرفة أهم الفروق بين المستوى التعليمي في الجدول التالي:

جدول رقم (29): اختبار أقل فرق معنوي LSD

الخدمة (I)	الخدمة (J)	الفرق بين (I-J)	القيمة الاحتمالية	فاصل ثقة 95%	
				الدنيا	القصى
ثانوي	ليسانس	1,0588	<b>0,004</b>	0,37106	1,7465
	ماستر	0,67647	<b>0,051</b>	-0,0046	1,3575
	اخرى	0,42156	<b>0,351</b>	-0,48825	1,3313
ليسانس	ثانوي	-1,0588	0.004	-1,74658	-0,37106
	ماستر	-0,3823	0.112	-,85923	0,09452
	اخرى	-0,6372	0.101	-1,4061	0,13168
ماستر	ثانوي	-0,676470	0,051	-1,3575	0,00464
	ليسانس	0,38232	0,112	-,0945	0,8592
	اخرى	-0,2549	0,499	-1,01790	0,5081
اخرى	ثانوي	-0,42156	0,351	-1,3313	0,4882

1,4061	-0,13168	0,101	0,63725	ليسانس
1,0179	-0,5081	0,499	0,2549	ماستر

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

- القيمة الاحتمالية بالنسبة للمستوى التعليمي (ثانوي) مع المستوى التعليمي (الليسانس) تقدر ب **0.004** وهي أقل من مستوى الدلالة  $0.05$ ، مما يدل على وجود فروقات في إجابة الباحثين عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، وهذا يعني أن العاملين الذين لديهم مستوى تعليمي (ثانوي) أكثر علما بالمعرفة التسويقية بالمقارنة ب(ليسانس) ويمكن تفسير هذا الفرق (**1,0588**) يمكن بسبب اقدمية العمل للمستوى الثانوي على المستوى ليسانس، او لان المؤسسة لا توفر الكثير من مناصب الجديدة مما يحرما من ضخ دم جديد و افكار جديدة للمؤسسة

4- بالنسبة لمتغير اختيار المشاريع (Y):

-  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول اختيار المشاريع تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

-  $H_1$ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول اختيار المشاريع تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم (30): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي.

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.066	2.676	0.763	3	2.288	y بين المجموعات
-	-	0.285	28	7.981	بين المجموعات
-	-	-	31	10.269	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور اختيار المشاريع أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

رابعاً: بالنسبة لسنوات الخدمة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مد تعزى لمتغير دور المعرفة التسويقية في اختيار المشاريع تعزى لمتغير المستوى التعليمي لسنوات الخدمة.

### 1- بالنسبة لمتغير المعرفة التسويقية (X) :

-  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول المعرفة التسويقية تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

-  $H_1$ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول المعرفة التسويقية تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

### الجدول رقم (31): اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة.

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	القيمة الاحتمالية
x بين المجموعات	0.520	2	0.260	0.594	0.559
بين المجموعات	12.690	29	0.438	-	-
المجموع	13.210	31	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور المعرفة التسويقية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

2- بالنسبة لمتغير المعرفة التسويقية (X) :

-  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اختيار المشاريع تعزى

لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

-  $H_1$  : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اختيار المشاريع تعزى لسنوات

الخدمة عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم (32): اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة.

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.659	0.423	0.145	2	0.291	بين المجموعات	Y
-	-	0.344	29	9.978	بين المجموعات	
-	-	-	31	10.269	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور اختيار المشاريع أكبر من مستوى

الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند

مستوى المعنوية  $\alpha$ .

**خلاصة الفصل :**

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تطرقنا إلى تقديم لمحة عامة حول المؤسسة انطلاقا من تعريفها وكذا أبرز المهام و الخدمات التي تقوم بها، والتعريف بهيكلها التنظيمي، حاولنا اسقاط ما تم كتابته في الفصل السابق من مختلف المفاهيم والادبيات حول متغيري الدراسة (المعرفة التسويقية، اختيار المشاريع) على مؤسسة اتصالات الجزائر مكونة لعينة هذه الدراسة الميدانية.

لقد تم اختيار من مجتمع الدراسة عينة، وتم بعد ذلك توزيع (40) الاستمارة على أفراد العينة وتم استرجاع منها (31) صالحة للتحليل وبعد ترتيبها وتبويبها بإدخالها على برنامج التحليل الاحصائي spss و smartpls تم الحصول على النتائج الخاصة للعلاقة الموجودة بين متغير الدراسة التابع (اختيار المشاريع) والمتغير المستقل (المعرفة التسويقية).

حيث تم التوصل الى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة التسويقية واختيار المشاريع حيث تم قبول الفرية الرئيسية الاولى وكذا فرضياتها الفرعية.

خاتمة

بناء على ما تقدم و في ظل انفتاح المنظمات على البيئة التي تعمل فيها وبغية مجارات التغيرات التي تحيطها من جانب ولتزايد دور المقاولاتية من جانب آخر أصبح العمل بالمعرفة التسويقية المبنية على المعرفة مصدرا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة.

فمن خلال دراستنا التي تمحورت حول ابراز دور المعرفة التسويقية في اختيار المشاريع، حاولنا معالجة الاشكالية المتمثلة في دور المعرفة التسويقية في اختيار المشاريع في المؤسسة الاقتصادية، من خلال فصلين فصل نظري تم التطرق فيه لمتغيرات الدراسة (المعرفة التسويقية، اختيار المشاريع)، وفصل تطبيقي تناولنا فيه دراسة عينة على اتصالات الجزائر بالأغواط في دراسة ميدانية بالاعتماد على مخرجات كل من برنامج SPSS و SMARTPLS كما حاولنا ابراز أهمية المعرفة التسويقية على اختيار المشاريع في المؤسسة الاقتصادية.

#### 1- اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية والتي ترى أن للمعرفة التسويقية دور على اختيار المشاريع فقد أكدت الدراسة على أن المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى ادراج المعرفة التسويقية في قرارات اختيار مشاريعها ومنه قبول هذه الفرضية
- أما فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الاولى والمتمثلة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالزبائن واختيار المشاريع وبعد دراسات بيانات كل من برنامج spss و smartpls توضح لنا أن هناك علاقة مؤثرة مؤثرة بين المتغيرين مما يتوجب قبول الفرضية.
- وفيما يخص الفرضية الفرعية الثانية والتي ترى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالمنتجات واختيار المشاريع فقط تبين أنه يوجد ارتباط بين المتغيرين مما يسمح بقبول الفرضية .

- الفرضية الفرعية الثالثة والتي ترى أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالسوق واختيار المشاريع فقد أكدت الدراسة وبالاتماد على البرامج الاحصائية صحة الفرضية ومنه قبولها.
- اما فيما يتعلق الفرضية الفرعية الاخيرة والمتمثلة في أنها توجد علاقة معنوية بين المعرفة بالتكنولوجيا واختيار المشاريع وبعد دراسة بيانات برنامج smartpls اتضح أن هناك علاقة بين المتغيرين وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

## 2- نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج أهمها:

### أ- الجانب النظري:

- ان المعرفة التسويقية هي المعرفة المتعلقة بالسوق وهي التي تحتاج اليها المؤسسة من جمه و تفسير المعلومات و تخزينها في ذاكرة المنظمة؛
- المعرفة التسويقية تساعد المنظمة على معرفة الزبائن الحاليين بشكل أفضل و التنبؤ بحاجات الزبائن الجدد؛
- تمثل المعرفة التسويقية أحد أكثر الأسلحة أهمية للمؤسسة لبلوغ غايتها التي من خلالها يتم تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق البدائل الممكنة من المشاريع؛
- كما أن للمعرفة التسويقية أربع أبعاد متمثلة في بعد المعرفة بالزبون (المستهلك)، بعد المعرفة بالمنتجات، وبعد المعرفة بالسوق، وبعد المعرفة بالتكنولوجيا؛
- يعبر قرار اختيار المشروع المناسب على النتيجة النهائية عن العملية التي تنقل المؤسسة الاقتصادية الى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها؛
- يعتبر اختيار المشاريع أفضل طريقة للوصول الى أهداف المنظمة و الهدف منه هو تفادي خسارة المشروع أو فشله.

ب- الجانب التطبيقي :

- تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى التعرف على رغبات و حاجات المتعاملين معها من أجل الوصول الى ولاء زبائننا؛
- اتفاق أغلب العاملين أن المؤسسة تقوم غالبا في جمع المعلومات التي تساعدنا في اتخاذ القرارات التسويقية ؛
- توصلنا من خلال دراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ان أغلب العاملين لهم مستوى تعليمي ينحصر بين (الليسانس و ماستر) بنسبة 37.5% لليسانس و 40.6% ماستر؛
- من خلال تحليل الاستبيان تظهر النتائج أن أغلبية عينة الدراسة تفوق خبرتها 10 سنوات بنسبة 68.8% من عينة؛
- توصلنا أن أغلبية المتوسطات الحسابية لكل الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3.500) وهذا يدل على أن أغلبية العمال يقيمون المحورين بتقييم إيجابي؛
- للمؤسسة المدروسة اهتمام واضح بالمعلومات التسويقية وهذا ما تبين لنا من إجاباتهم حول عبارات المعرفة التسويقية؛
- تهتم المؤسسة المدروسة بدراسة الجدوى لمشاريعها مما يمكنها من اختيار القرار الأنسب بقبول أو رفض المشروع؛
- من خلال نتائج تحليل الاستبيان تبين لنا أنه لا توجد فروقات معنوية لإجابات الذكور و الإناث فقد كانت مقارنة بالنسبة لمتغير (المعرفة التسويقية) على عكس متغير (اختيار المشاريع ) الذي نلاحظ فيه أنه توجد فروقات معنوية بين الإناث و الذكور؛
- تبين لنا من نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التسويقية و اختيار المشاريع عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

3- الاقتراحات:

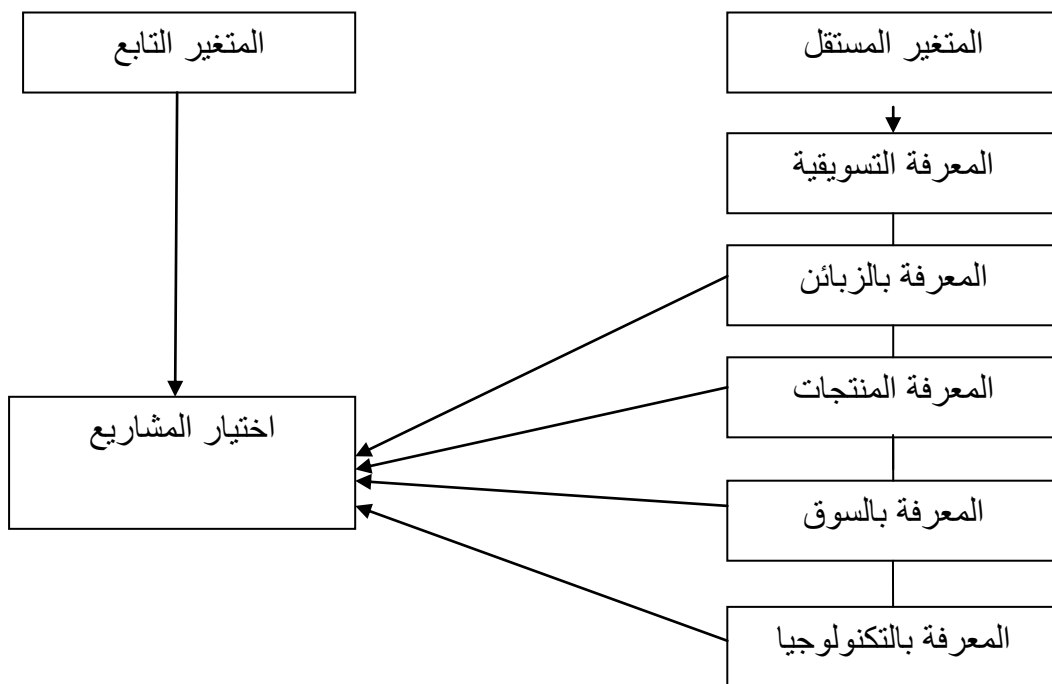
- على ضوء النتائج السابقة، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التالية:
- إدراج إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية ومنها مؤسسة محل الدراسة؛
- تطوير وتحسين المعرفة التسويقية لإنجاح قرار اختيار المشاريع؛
- على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام أكثر بالأفكار المتولدة بتنمية وتطوير برنامج ادارة المعرفة التسويقية ومكافأة العاملين المولدين لهذه المعرفة ببنني أفكارهم وتطبيقها؛
- على كل مؤسسة اقتصادية العمل على تعزيز وتطبيق المعرفة التسويقية في مختلف عمليات اختيار المشاريع؛
- تطبيق معايير اختيار المشاريع بشكل أكبر للحصول على نتيجة أفضل؛
- يجب على المؤسسة الاعتماد على التقنيات والتكنولوجية الحديثة وخاصة فيما يتعلق بوسائل الاتصال، والتكنولوجية الحديثة لها دور أساسي في تفعيل العلاقة بين المؤسسة والزبون كونها حلقة مهمة في أبعاد المعرفة التسويقية.

4- أفاق الدراسة:

- نظرا لاتساع الموضوع وعدم المامنا بجميع جوانبه ارتأينا أن نقدم بعض الاشكاليات كأفاق للدراسة نأمل ان تنال حقاها من البحث والدراسة في المستقبل وهي:
- اسهامات المعرفة التسويقية في انجاح المشاريع المقاولاتية؛
- إمكانية تبني المعرفة التسويقية في اتخاذ قرارات اختيار المشاريع بصورة أكبر؛
- آليات تطبيق المعرفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- نحو مشاريع على المعرفة التسويقية أكثر .

بعد الدراسة الميدانية اقترحنا نموذج حديد لهذه الدراسة حيث تم استبعاد بعد المعرفة بالمنافسين و ذلك نظرا بأن مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة في السوق في هذا المجال و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (15): نموذج الدراسة بعد الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبتين

قائمة المراجع

والملاحق

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

أ. الكتب:

- 1- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة ( الممارسات والمفاهيم)، الوراق للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007
- 2- أحمد يوسف دودين، إدارة المشاريع، دار اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة العربية، عمان، 2012
- 3- حسن ابراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، طبعة الاولى، بيروت، 2002
- 4- حميد الطائي ، بحوث التسويق مدخل نظري وتطبيقي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008
- 5- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على ادارة العلاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار الكنوز المعرفة العلمية، الطبعة الاولى، عمان الاردن ، 2012
- 6- ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة knowledge management، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان الأردن، 2008
- 7- رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، طبعة الثانية، عمان، 2005
- 8- سلطان كرماللي، إدارة المعرفة ( مدخل تطبيقي)، تر. هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005
- 9- سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، الرابية للنشر والتوزيع، طبعة الاولى
- 10- ضرار العتيبي، نضال الحواري، إدارة المشروعات الانمائية (دراسة وتقرير الحدودى)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2007
- 11- عبد الستار العلي، عمار ابراهيم قنديجلي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2006
- 12- عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، عمان الاردن، 2009

- 13- عصام الدين أمين ابو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية ( النظرية والتطبيق)، مؤسسة طيبة و حورس للنشر والتوزيع، القاهرة، الاسكندرية، ص17
- 14- علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة ( إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن 2009
- 15- غالب العباسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2008
- 16- غالب جليل صويص، راتب جليل صويص، غالب يوسف عباسي، أساسيات إدارة المشاريع، دار اثناء للنشر والتوزيع(الأردن)، مكتبة الجامعة(الشارقة)، طبعة الاولى، 2010
- 17- محمد عبد الفتاح العشماوي، دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية (مع نماذج عملية)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007
- 18- محمد عبدالله العوامر، بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، 2012
- 19- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2008
- 20- محمد فريد الصحن، مصطفى محمود ابو بكر، بحوث التسويق، دار الجامعية، 2008/2007
- 21- مصطفى يوسف كافي، التسويق الالكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2009
- 22- مؤيد الفضل، محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، عمان الاردن، 2005
- 23- نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة ( مدخل للأداء التسويقي المتميز)، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2013
- 24- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة ( مدخل نظري)، دار الأهلية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان-الأردن، 2005
- 25- ولاء جمال الدين نوري النوري، المعرفة التسويقية مدخل لإدارة الازمات التسويقية، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، طبعة الاولى
- (ب). الاطروحات والرسائل الجامعية:

- 26- أولاد دحمان رشيدة و كارومي ربيعة، أثر المعرفة التسويقية على الخيار الاستراتيجي في قطاع الاتصالات اللاسلكية بولاية أدرار، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة احمد دراية ، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة أعمال، 2019/2018
- 27- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الغالية التنظيمية، رسالة ماجستير ،إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2009/2008
- 28- بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، 2014/2013
- 29- حلموس الامين، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تسيير، 2017
- 30- عبد القادر بن برطال، إدارة المعرفة ، مطبوعة
- 31- نطور بلال، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم تسويق، 2016/2015
- 32- هنادي فاضل الفاضل، أثر الابداع التسويقي والمعرفة التسويقية على الاداء التسويقي، رسالة لنيل درجة الماجستير، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، تخصص ادارة أعمال، 2011
- (ج). المجلات والمقالات:
- 33- شيرين جلال شحاتة، دور ادارة المعرفة التسويقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للسباحة، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية
- 34- صلاح الدين الكيسي ، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، مصر-القاهرة، 2005
- 35- عبد الموجود عبد الله أبو حمادة، المعرفة التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة المنتمية لحاضنات الاعمال في منطقة تبوك، جامعة طنطا، كلية التجارة، تخصص ادارة الاعمال

- 36- غسان خلف، المعرفة التسويقية في الجامعات الخاصة وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بالخدمات الجامعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد37، العدد1، 2021
- 37- فارس محمد فؤاد النقشبندى، تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهبوك
- 38- لعدور صورية و قطاف ليلي، دور المعرفة في عملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 10 جوان 2016
- 39- هجيرة شيخ، عائشة بوتلجة، دور ادارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الاعمال وآليات تطبيقية، ملتقى دولي حول رأس مال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، يوم 13 و14 ديسمبر 2011
- (د). المواقع الالكترونية:

40- <http://www.algeriatelecom.dz> 25-04-2022

ثانيا: باللغة الاجنبية:

أ- الكتب :

- 41- Adeli , Knowledge management, compte rendu du dîner débat 20/06/2001
- 42- Claire Beyoy, **MANAGER LES CONNAISSANCES** , Editions Laisons ,paris,2003
- 43- Claude Demeure, **marketing**, Agrégé d'économie et gestion, 5<sup>e</sup> édition,2005
- 44- Edna pasher and Tuvyaronen, **The complete guide to KNOWLEDGE MANAGEMENT**, by JHON WILEY & Sons;Inc,2011
- 45- Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, **KNOWLEDGE MANAGEMENT systems and processes**, Second Edition, by Routledge, 2015

46- Jack R.meredith, Scott M.shafen, Samuel J.mantel, **PROJECT MANAGEMENT IN PRACTICE**, WILEY, USA, 2017

47- Kotler Philip, Kevin Keller, delphinm manceau, **MARKRTING MANAGRMENT**, pearson education inc, 14<sup>e</sup> edition, paris,2012

48- Kotler Philip, Kevin Keller, Delphinm Manceau, **MARKRTING MANAGRMENT**, Pearson education inc, 14<sup>e</sup> edition, Paris,2012

49- P. Kotler ;G. Armstrong, **PRINCIPLES OF MARKETING**, (8<sup>ed</sup>), new jersy: prentice Hall;inc,1999

50- Robert K.Wysocki, **Effective Project management**, Eighth Edition, Wiley,canda,2019

ب- المجلات والمقالات:

51- November , Peter, **Marketing Knowledge Myopia**, European Business Review, Vol 20 , No 5 , 2008

52- Rossiter ; john R , **WAHT IS MARKETING KNOWLEDGE?**, marketing theory articles ,London, vol.1, 2001

الملحق رقم (01): الاستبيان الاولي قبل التعديل



جامعة عمار تليجي - الاغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأساتذة الافاضل المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعترم الباحثين إجراء البحث المرسوم "دور المعرفة التسويقية في اختيار المشاريع بحث ميداني في شركة اتصالات الجزائر"

ولكونكم من ذوي الاختصاص والخبرة نعرض لحضراتكم مشروع استمارة الاستبانة المصممة لذلك الغرض، وكلنا أمل بإسهامكم في إحكامها وتقويمها من خلال ملاحظتكم القيمة حول وضوح الفقرات ومدى انتماء الاسئلة للأبعاد وملائمتها لقياس تلك الأبعاد أو أي ملاحظات أخرى تصب في اغناء هذه الاستمارة.

نرجو شاكربين تعاونكم بالاطلاع على مضمون الفقرات وإبداء رأيكم فيما يأتي:

- 1- هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله؟
  - 2- هل تتلاءم كل فقرة مدرجة تحت كل بعد إلى البعد المحدد لها؟
  - 3- هل هناك فقرات يمكن تعديلها أو حذفها أو إضافتها ضمن كل بعد من الأبعاد؟
- شاكربين جهودكم وتعاونكم

اسم الخبير:

الاختصاص

التوقيع:

المشرف

خنيش يوسف

من اعداد  
نقموش ابتهال  
سعود حكيمه

**القسم الاول: المعلومات التعريفية:**

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) بمحاذاة الاجابة المناسبة:

1. الجنس: ذكر  انثى
2. العمر: أقل من 25  25-40  أكبر من 40
3. المستوى التعليمي: ثانوي  ليسانس  ماجستير  أخرى
4. سنوات الخدمة: أقل من 5  5-15  أكثر من 15

**القسم الثاني: متغيرات البحث ومقاييس ابعادها:**

اولا: المعرفة التسويقية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اولا: المعرفة						
01	لدى المؤسسة القدرة على توليد المعرفة الجديدة من المعرفة الحالية					
02	للشركة القدرة على دمج المصادر المختلفة للمعرفة مع بعضها البعض ضمن إطار عملها					
03	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة و البرمجيات الحديثة لتشغيل و معالجة و تخزين المعرفة					
04	تقوم المؤسسة باستخدام المعرفة في تطوير المنتجات الجديدة					
05	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة و البرمجيات الحديثة لتشغيل و معالجة و تخزين المعرفة					
06	يتم اللجوء إلى المخزون المعرفي عند مواجهة العديد من مشاكل التسويقية					
07	تقوم المؤسسة بجمع المعرفة من الأفراد من خارج المنظمة ونقلها إلى المنظمة					
ثانيا: المعرفة بالزبائن						
08	فهم حاجات و رغبات الزبائن					
09	الاهتمام بأراء الزبائن و المحافظة عليهم					
10	تسعى المؤسسة للبحث عن زبائن جدد					
11	لدى المؤسسة فريق خاص لمتابعة المعلومات عن الزبائن					
12	لدى المؤسسة القدرة على تبادل المعرفة مع زبائنهم					
13	تعمل المؤسسة على نقل معارفها للزبون لمساعدتها في اتخاذ قراراتها					
14	تستخدم المؤسسة المعلومات التي تحصلت عليها من زبائنهم في اتخاذ القرارات التسويقية					
ثالثا: المعرفة بالمنافسين						
15	لدى المؤسسة معرفة بنقاط القوة و ضعف عند المنافسين					
16	لدى المؤسسة معرفة بالتهديدات التي ستأتي من قبل منافسين					
17	تعمل المؤسسة على تحويل المعلومات المتعلقة بالمنافسين إلى خطة تنفيذ					
18	لدى المؤسسة القدرة للحصول على المعرفة بالمنافسين ضمن القطاع الذي تعمل فيه					
رابعا: المعرفة بالمنتجات (السلع أو الخدمات)						
19	لدى المؤسسة القدرة للحصول على المعرفة بالمنتجات الجديدة ضمن القطاع الذي تعمل فيه					
20	تعمل المؤسسة على التعريف بمنتجاتها بهدف جذب زبائن جدد					
خامسا: المعرفة بالسوق						

					21	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية عن الأسواق الحالية
					22	تتوفر لدى المؤسسة معلومات كافية عن الأسواق المستهدفة
					23	لدى المؤسسة معرفة بالتغيرات المستقبلية التي ستحدث في السوق
					24	تهتم المؤسسة بأبحاث السوق بصفة دورية
					25	توجد في المؤسسة خلية تهتم بجمع المعلومات التسويقية
سادسا: المعرفة بالوسطاء						
					26	توفر بيانات كافية عن الوسطاء داخل السوق الحالية
					27	تحديث المستمر بالبيانات الخاصة بالوسطاء
					28	تقوم المؤسسة بالتواصل مع الوسطاء باستمرار
سابعا: المعرفة بالتكنولوجيا						
					29	تمتلك المؤسسة أجهزة إلكترونية متطورة
					30	لدى المؤسسة القدرة على الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة
					31	توفر المؤسسة المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب

ثانيا: اختيار المشاريع

اولا: دراسة الجدوى						
					32	يعد وضوح معالم خطة المشروع من العناصر الرئيسية للقدرة على اختيار المشروع
					33	تساعد دراسة الجدوى في تقدير احتمالات نجاح المشروع قبل البدء في تنفيذه
					34	تساعد دراسة الجدوى المؤسسة في تحديد العائد المتوقع للمشروع مقارنة بتكاليف بدقه
					35	توفر لدى المؤسسة معلومات دقيقة عن السوق المستهدف خلال تنفيذ دراسة الجدوى
ثانيا: الدراسة التسويقية						
					36	ساهمت بحوث السوق في تحديد مدى تجاوب السوق للمشروع
					37	ساهمت الدراسة التسويقية الخاصة للمشروع لتحديد سعر المنتج أو الخدمة المقدمة
					38	استطاعت الدراسة التسويقية للمشروع تحديد كيفية ممارسة نشاط الدعاية والاعلان
					39	اعتمدت لجنة تقييم المشروع على دراسة الجدوى التسويقية في اتخاذ قرار اختيار المشاريع
ثالثا: الدراسة الفنية						
					40	ساهمت الدراسة الفنية للمشروع في تحليل تكاليف الاستثمارية بدقه
					41	ساهمت الدراسة الفنية للمشروع في تحليل التكاليف التشغيلية بدقه
					42	يعد امتلاك المهارات الفنية اللازمة من أهم عوامل قدرة اختيار المشاريع
رابعا: الدراسة المالية والتمويلية						
					43	استطاعت الدراسة المالية تحديد مقدار الربح و الخسارة للمشروع
					44	ساعدت الدراسة المالية في تحديد الفترة الزمنية لاسترداد رأس المال المستثمر بدقه
					45	ساعدت الدراسة التمويلية في معرفة احتياجات المشروع من موارد المالية قبل البدء بتنفيذه
					46	ساهمت الدراسة المالية في مساعدة المؤسسة على اختيار المشاريع
خامسا: الدراسة البيئية والاجتماعية						
					47	تدرس المؤسسة الاثر البيئي للمشروع
					48	تدرس المؤسسة أثر المشروع على البيئة
					49	تقوم المؤسسة على تدوين وتقييم الاثر البيئي وتحويل الاثار السلبية الى ايجابية

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص
01	خنيش يوسف	أستاذ محاضر	ادارة أعمال
02	بعاج الهاشمي	أستاذ محاضر	ادارة أعمال
03	نعيجات عبد الحميد	أستاذ محاضر	ادارة أعمال
04	بعداش طاهر	أستاذ محاضر	اقتصاد وتسيير المؤسسة

الملحق رقم (03): الاستبيان المعدل والمقدم للعيينة



جامعة عمار تليجي - الاغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

نعرض على جنابكم استمارة الاستبانة، وهي جزء من متطلبات استكمال شهادة الماستر في تخصص المقاولاتية تحت عنوان "دور المعرفة التسويقية في اختيار المشاريع دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر".

ونظرا لأهمية رأيكم نرجو من سيادتكم الاجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ونحيطكم علما أن جميع اجاباتكم ستبقى سرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا فانق الاحترام والتقدير

من اعداد  
نقموش ابتهاال  
سعود حكيمة

المشرف  
خنيش يوسف

**القسم الاول: المعلومات التعريفية:**

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) بمحاذاة الاجابة المناسبة:

5. الجنس: ذكر  انثى
6. العمر: أقل من 25  25-40  أكثر من 40
7. المستوى التعليمي: ثانوي  ليسانس  ماستر  اخرى (دكتوراه)
8. سنوات الخدمة: اقل من 5  5-10  أكثر من 10

**القسم الثاني: متغيرات البحث ومقاييس ابعادها:****اولا: المعرفة التسويقية**

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
اولا: معرفة الزبائن						
01	تعمل لشركة على فهم حاجات و رغبات الزبائن					
02	تهتم الشركة بأراء الزبائن و المحافظة عليهم					
03	تسعى المؤسسة للبحث عن زبائن جدد					
04	لدى المؤسسة فريق خاص لمتابعة المعلومات عن الزبائن					
05	لدى المؤسسة الرغبة على تبادل المعرفة مع زبائنها					
06	تستغل المؤسسة معرفة الزبون في اتخاذ القرارات التسويقية					
ثانيا: المعرفة بالمنتجات (السلع أو الخدمات)						
07	لدى المؤسسة القدرة على التعريف بالمنتجات الجديدة					
08	تعمل المؤسسة على التعريف بمنتجاتها بهدف جذب زبائن جدد					
09	تستطيع المؤسسة الحصول على كافة المعلومات الخاصة بالمنتجات					
ثالثا: المعرفة بالسوق						
10	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية عن الأسواق الحالية					
11	تتوفر لدى المؤسسة معلومات كافية عن الأسواق المستهدفة					
12	لدى المؤسسة معرفة بالتغيرات المستقبلية التي ستحدث في السوق					
13	تقوم المؤسسة بأبحاث السوق بصفة دورية					
14	تهتم المؤسسة بجمع المعلومات التسويقية عن طريق فريق خاص لذلك					
رابعا: المعرفة بالتكنولوجيا						
15	تمتلك المؤسسة أجهزة الكترونية متطورة					

					تمتلك المؤسسة القدرة للحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة	16
					توفر المؤسسة المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	17
<b>ثانياً: اختيار المشاريع</b>						
					أعتبر وضوح معالم خطة المشروع من العناصر الرئيسية للقدرة على اختيار المشروع	18
					تساعد دراسة الجدوى في تقدير احتمالات نجاح المشروع قبل البدء في تنفيذه	19
					تساعد دراسة الجدوى المؤسسة في تحديد العائد المتوقع للمشروع مقارنة بالتكاليف	20
					توفر لدى المؤسسة معلومات دقيقة عن السوق المستهدف خلال دراسة الجدوى	21
					تساهم أبحاث السوق في تحديد مدى تجاوب السوق للمشروع	22
					تساهم الدراسة التسويقية الخاصة للمشروع لتحديد سعر المنتج أو الخدمة المقدمة	23
					تستطيع الدراسة التسويقية للمشروع تحديد كيفية ممارسة نشاط الدعاية والإعلان	24
					تعتمد لجنة تقييم المشروع على دراسة الجدوى التسويقية في اتخاذ قرار اختيار المشاريع	25
					تساهم الدراسة الفنية للمشروع في تحليل تكاليف الاستثمارية بدقة	26
					تساهم الدراسة الفنية للمشروع في تحليل التكاليف التشغيلية بدقة	27
					يعد امتلاك المهارات الفنية اللازمة من أهم عوامل قدرة اختيار المشاريع	28
					استطاعت الدراسة المالية تحديد مقدار الربح و الخسارة للمشروع	29
					ساعدت الدراسة المالية في تحديد الفترة الزمنية لاسترداد رأس المال المستثمر بدقة	30
					ساعدت الدراسة التمويلية في معرفة احتياجات المشروع من موارد المالية قبل البدء بتنفيذه	31
					ساهمت الدراسة المالية في مساعدة المؤسسة على اختيار المشاريع	32