مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك
اسم الكاتب: م.د. خيري علي أوسو
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3292
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 19:19 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ٩٨ مجلد ٣٢ لسنة ٢٠١٠
ص ص [٥٩ -٨٣]

أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق
دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك

الدكتور خيري علي أوسو
مدرس – قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة دهوك
Alali20042002@yahoo.com

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق على مستوى عدد من المنظمات المصرفية منطلقاً من أنموذج فرضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة العلاقة بين المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وتم بناء فرضيتين أساسيتين، وتحقيقاً لهدف البحث وإكمال متطلباته باشر الباحث بإعداد إطار نظري مستفيداً من أدبيات الموضوع، واختيرت مجموعة من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك لإجراء الجانب الميداني، تكونت عينة البحث من (٥٦) من المدراء والمعاونين ورؤساء الأقسام في هذه المنظمات، وجرى تطوير استبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، ومن خلال بعض الأساليب الإحصائية تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات، تمثلت أهم الاستنتاجات بوجود علاقة ارتباط وأثر بين المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات التي تركز على أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

The Effect of Knowledge on the Marketing Strategic Planning Process
A Pilot Study of a Number of Banking Organizations
In Dohuk City

Khayree Ali Awsow (PhD)
Lecturer
Department Business Administration
Dohuk University
Alali20042002@yahoo.com

Abstract

This research aims at determining the effect of knowledge on marketing strategic planning process at a level of a numbers of banking organizations based on a hypothetical sample. The sample takes into consideration the nature of the relation between the knowledge and marketing strategic planning process, thus, two essential hypotheses were

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٨/٦/٢٣ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٨/١١/٢٧

adopted. They included a number of sub-hypotheses in order to accomplish the research objectives and to complete the requirements. The researcher set at theoretical frame using the subject material. Also, a group of Banking Organizations in Dohuk City were selected to conduct the field survey. A sample consisting of (56) respondents was selected, it included managers, assistant and head of departments in these organizations, in addition to questionnaire template which was developed to collect and process the data. Through some statistical methods, results were analyzed and the hypotheses were examined, the most important conclusions have indicated that there is a correlation and effect relation between the knowledge and marketing strategic planning process. Also, the research has suggested a number of recommendations that concentrated the effect of knowledge on the marketing strategic planning process.

المقدمة

إن تزايد دور قطاع الخدمات في معظم اقتصاديات الدول أدى إلى تحول العالم من القطاع الصناعي إلى القطاع الخدمي، كما أن تميز الخدمات عن السلع وتغير طريقة توفير هذه الخدمات إلى الزبائن وتزايد حدة التنافس بين منظمات الخدمات، أدى إلى حاجة العديد من المنظمات ولاسيما المصارف للاعتماد على المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق بهدف الاستعداد المسبق للمستقبل وجمع المعلومات عن حاجات ورغبات الزبائن وتلبيتها.

وقد شهد قطاع المصارف تطوراً هائلاً خلال السنوات السابقة إلى حد أن الخبراء يعدونها ركيزة من ركائز الاقتصاد الوطني، إذ أن تطور الاقتصاد يعزى إلى الخدمات التي تقدمها هذه المصارف مثل الخدمات المالية والاستثمارية والائتمانية وغيرها من الخدمات الأخرى التي تدفع بالاقتصاد نحو النمو والازدهار والبقاء.

ونظراً للأهمية السابقة للمصارف فإن إجراء دراسة ميدانية لتحليل أوضاع عدد منها في مدينة دهوك أحد السبل لتطويرها والنهوض بها من أجل تحقيق أهداف التنمية في الإقليم.

وبناءً على ما سبق يهدف البحث إلى التعرف على أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وبذلك فإن أهمية البحث تنبع من كونه يتناول قطاعاً حيوياً، يتمثل بعدد من المنظمات المصرفية التي تعد من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني.

وتحقيقاً لهدف البحث وإكمال متطلباته باشر الباحث بإعداد إطار نظري مستفيداً من أدبيات الموضوع، وجرى تطوير استبانة لجمع بيانات الجانب الميداني واختيرت عينة من المديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام بلغ عددهم (٥٦) فرداً، وباستخدام عدة أساليب إحصائية تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

تمثلت أهم الاستنتاجات بوجود علاقة ارتباط وأثر بين المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات التي تركز على أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

منهجية البحث

مشكلة البحث

يستند البحث على مجموعة من الافتراضات تتقدمها المعرفة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق وإيجاد العلاقات بينهما بهدف إثارة إدارات المنظمات المصرفية في مدينة دهوك للاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف في هذه العلاقات لتعزيز قدراتها في مواجهة التحديات الراهنة.

وبموجب ما تقدم أعدت دراسة استطلاعية موجهة نحو المديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك لإيلاء الاهتمام الكافي للمعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى الزبائن ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

واتساقاً مع ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. ما مدى استخدام المعرفة في المنظمات المصرفية المبحوثة؟
٢. ما طبيعة التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المنظمات المصرفية المبحوثة؟
٣. ما حجم استخدام المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق؟
٤. ما مدى إدراك المنظمات المصرفية المبحوثة لأهمية استخدام المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق؟
٥. ما طبيعة العلاقة بين المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق؟

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالآتي:

١. السعي لبلورة مفهوم كل من المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي بالاستفادة مما طرحته الأدبيات التي أتيح للباحث مراجعتها، وتقديم إسهام متواضع فيما يخص هذه المفاهيم.
٢. تكمن أهمية البحث أيضاً في كونه يمثل إسهاماً في تسليط الضوء على هذا الموضوع الحيوي والذي يعد عنصراً أساسياً من عناصر النجاح للمنظمات المبحوثة.
٣. تظهر أهمية البحث في أهمية ما تقدمه المعرفة من القدرة على تطوير أساليب تسويقية مبتكرة تتلاءم مع طبيعة الخدمات التي تقدمها المنظمات عينة البحث.
٤. يتناول البحث قطاعاً حيوياً مهماً يتمثل بعدد من المنظمات المصرفية التي تعد من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني للدولة.

أهداف البحث

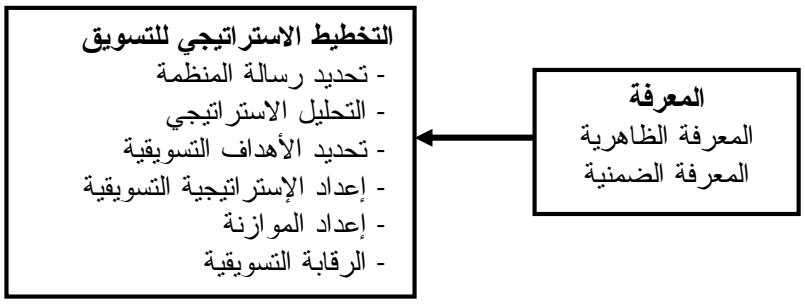
يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تقديم إطار نظري وميداني لإدارة المنظمات المصرفية عن المعرفة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق.

٢. اختبار أنموذج البحث وفرضياته في الميدان من خلال عينة من المديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام بهدف التحقق من سريان الأنموذج وتحقيق الفرضيات.
٣. الوقوف على مديات طبيعة العلاقة والتأثير بين المعرفة والتخطيط التسويقي.
٤. محاولة الخروج باستنتاجات ميدانية تلقي الضوء على المعرفة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق ومن ثم الخروج بتوصيات ملائمة.

أنموذج البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها الميداني تصميم أنموذج افتراضي الشكل ١.



الشكل ١
أنموذج البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحث.

فرضيات البحث

في إطار مشكلة البحث وأهدافها جرى بلورة الفرضيتين الآتيتين:
١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة وعمليات التخطيط التسويقي.
٢. توجد علاقة تأثير معنوية بين المعرفة وعمليات التخطيط التسويقي.

مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث بعدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك، فيما تمثلت العينة بالمديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام في عدد من المنظمات المصرفية في محافظة دهوك، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث التي بلغ عددها (٦٥) استمارة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٥٦) استمارة وبمعدل الاستجابة الكلية (٨٧,٧%)، الجدول ١ الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث.

الجدول ١
الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث

١. الجنس				٢. الحالة الاجتماعية			
ذكور		الإناث		متزوج		أعزب	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٢	٣٩،٢٨	٣٤	٦٠،٧١	٢٤	٤٢،٨٦	٣٢	٥٧،١٤

٣. الفئات العمرية

١٨ -٢٥		٢٦ -٣٥		٣٦ -٤٥		٤٦ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٩	١٦،٠٧	٢١	٣٧،٥	١٠	١٧،٨٦	١٦	٢٨،٥٧

٤. التحصيل العلمي

اعدادية		دبلوم		بكالوريوس		شهادة عليا	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٦	٢٨،٥٧	١١	١٩،٦٤	٢٥	٤٤،٦٤	٤	٧،١٤

٥. عدد سنوات الخدمة

١ -٥		٦ -١٠		١١ -١٥		١٦ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٤	٤٢،٨٦	١١	١٩،٦٤	٧	١٢،٥	١٤	٢٥

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من الجدول ١ أن متغير الجنس قد أظهر تفوق معدل الإناث على معدل الذكور، إذ يشكل معدل الإناث (٦٠,٧١)، في حين بلغ معدل الذكور (٣٩,٢٨)، ويعد ذلك حالة إيجابية، إذ يتم إناطة المسؤوليات الإدارية إلى الإناث.

كما يتبين أن معدل المتزوجين قد بلغ (٤٢,٨٦)، في حين بلغ معدل العزاب (٥٧,١٤).

كما يتبين أن متغير العمر قد أفصح عن معلومات مهمة تدل على النضج الفكري والدراية في العمل، إذ أن (٣٧,٥) من أفراد عينة البحث أعمارهم تتراوح بين (٢٦ -٣٥) سنة، ويعد هذا المعدل ضرورياً لأغراض البحث فيما يتعلق بالإجابة الدقيقة على فقرات استمارة الاستبيان.

ويشير الجدول إلى ارتفاع معدل الحاصلين على شهادة البكالوريوس إذ جاء بمعدل (٤٤,٦٤)، يليهم حاملو الإعدادية بمعدل (٢٨,٥٧)، وحاملو الدبلوم والشهادة العليا بمعدل (١٩,٦٤) و(٧,١٤)، على التوالي، وهذا يعد مؤشراً جيداً يدل على اعتماد المنظمات السياحية عينة البحث على إناطة المسؤوليات الإدارية إلى حاملي

الشهادات، مما يشكل ملامح إيجابية لتطوير هذه المنظمات وتقديم أفضل الخدمات واتخاذ القرارات الصائبة وأسلوب التعامل مع الزبائن.

المعرفة

أولاً - مفهوم المعرفة

لم تعد الموارد الأساسية في المنظمات المعاصرة تقتصر على رؤوس الأموال والموارد المادية لتحقيق المعرفة الناشئة، بل أن التطورات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم اليوم أدت إلى نشوء ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال وهي ظاهرة الاعتماد على المعرفة التي أخذت دوراً في تحديد مستقبل المنظمة ونجاحها.

تعد المعرفة من الحقول القديمة المتجددة والتي تمتد إلى آلاف السنين، وقد حظيت باهتمام كبير من قبل فلاسفة الشرق والغرب، وكان هؤلاء الفلاسفة يركزون على المعرفة بحسب دورها الحركي والحياتي وكانوا يركزون على توثيق المعرفة وأسبابها، كما وتعد المعرفة حقلاً أساسياً لها حقول فرعية متعددة، ولا تتوقف جهود العلماء والباحثين في العمل على وضع الأسس والأصول النظرية والفهم والتطبيق العملي لكل جانب ولكل حقل فرعي من حقول المعرفة (أبو فارة، ٢٠٠٤، ٥).

تعرف المعرفة بكونها حقائق وطرائق وأساليب ومبادئ تراكمية مصنفة يمكن تنسيقها والحصول عليها على شكل كتيب ومقالات وبرامج أو ما شابه ذلك (Martensson and Maria, 2000, 205).

ووردت على أنها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي إلى استخدام الذكاء لدى الفرد (Alter, 1999, 99).

وينظر إلى المعرفة على أنها تتضمن عوامل بشرية وعوامل غير بشرية، مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة (Ackerman, 2000, 186).

وتناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة كيف Know-How، ومعرفة لماذا Know-Why، وعدتها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية (الدوري والشمري، ٢٠٠٤، ٨).

وينظر إلى المعرفة بكونها لا تعطي فقط الشيء الظاهر والملموس كالبيانات والمعلومات، بل تشمل فضلاً عن ذلك المهارات والخبرات الشخصية والتفسيرات والتحليلات والاستنتاجات التي يضيفها الأفراد والجماعات لتلك المعلومات، وما يضيفه السياق العام للموضوع إليها من معانٍ ودلالات (القريوتي، ٢٠٠٥، ٥).

ويعبر عن المعرفة بكونها الفهم والاهتمامات والاطلاعات التي يتم امتلاكها من خلال التعليم والخبرة (Tarban, 1996, 231).

وقد عبر (Stewart, 1997, 26) عن المعرفة بكونها رأسمال فكري ويمثل المعرفة التي يمكن توظفيها واستخدامها لصالح المنظمة كامتلاك أحد العاملين فكرة لتحسين الإنتاج، ولكنها لا تصبح ذات فائدة من دون وضعها موضع التطبيق.

ويشير (الكعبي، ٢٠٠٦، ٥٥) إلى أن المعرفة نتاج لعناصر متعددة تتمثل بالآتي:

١. **البيانات**: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها من دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
٢. **المعلومات**: المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد، وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة، ومنها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر.
٣. **القدرات**: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات، ومن ثم التصرف بناءً على ما يتوافر من معلومات، وإذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.
٤. **الاتجاهات**: إلى جانب كل هذا وذاك تعد المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، وتشكل الاتجاهات أحد العناصر الأساسية والتي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، من هنا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة، وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

ونظراً لشمولية مفهوم المعرفة ولتعدد المضامين لابد من محاولة الإحاطة نسبياً بها وعرض النماذج التي تناولت مفهوم المعرفة (محجوب، ٢٠٠٤، ٣).

١. **المنهج الاقتصادي**: الذي يرى في المعرفة رأسمال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي.
٢. **المنهج المعلوماتي**: الذي يرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف.
٣. **المنهج الإداري**: ويرى في المعرفة موجوداً تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات.
٤. **المنهج التقني**: ويرى في المعرفة قدرات تقنية تمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها.
٥. **المنهج الاجتماعي**: وينصرف في تصوره للمعرفة بوصفها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها.

٦. **المدخل الوظيفي**: ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها.
٧. **المنهج الشمولي**: وتتضمن تصوراً يضم كافة المناهج السابقة، وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي، ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية ويمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز.
٨. **المنهج الثنائي المصطلحي**: ويشير إلى أن المعرفة تتكون من جزءين، **الأول** ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء **الثاني** فهي ذو سمة ضمنية غير ظاهرة مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة.

وبموجب ما تقدم يتبين وجود نوع من التعدد والتباين بين وجهات نظر الكتاب والباحثين في عرضهم لمفهوم المعرفة شأنه شأن الكثير من المفاهيم التي دخلت على الفكر الإداري، إلا أن العنصر المشترك في أكثر المفاهيم يشير إلى أنه من الأصول غير الملموسة، واستخدامه أساس نجاح ونمو المنظمة، ومن ثم تحقيق القيمة المضافة في المنتجات وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة من خلال زيادة قدرة العاملين على الفهم والتصرف بشكل فاعل داخل المنظمة.

ثانياً - أنواع المعرفة

طرحت بعض الدراسات المتصلة بتطبيق المعرفة عدداً من الأطر التصنيفية، فقد صنفت المعرفة على أربعة أصناف أساسية (Prusaly, 2000, 27):

١. **المعرفة الإدراكية**: تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.
٢. **المعرفة التقنية**: تتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال من خلال التدريب الكافي لإنجاز المهام.
٣. **المعرفة التطبيقية والعملية**: والتي تظهر من خلال الممارسات الاجتماعية بشكل أساسي.
٤. **المعرفة الهجينة**: وهي مزيج من الاتجاهات والقدرات الخاصة وتحقق النجاح للمنظمة في القطاع الذي تعمل فيه.

وهناك مَن صنف المعرفة على الأصناف الآتية (Quinn, *et. al.*, 1995, 72):

١. معرفة – كيف Know – How، وتمثل المهارات القابلة لتنفيذ مهمة النجاح.
٢. معرفة – ماذا Know – What، وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
٣. معرفة – لماذا Know – Why، وتتمثل بالمعرفة حول المبادئ والقوانين.
٤. معرفة – من Know – Who وتتعلق بمن يعرف أداء ماذا.

كما صنف المعرفة إلى الأصناف الآتية (Stewart, 1997, 43):

١. المعرفة التلقائية.

٢. المعرفة التجميعية.
٣. المعرفة الموضوعية.
٤. المعرفة الضمنية.

لكن التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً هو تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرية (Nonaka and Takeuchi, 1995, 21-23).

فالمعرفة الضمنية Implicit Knowledge تشير إلى الحدس والإحساس الداخلي، ومن ثم فإنها شخصية ويصعب توثيقها، وتتضمن عناصر إدراكية Cognitive وعناصر فنية Technical، إذ تعمل العناصر الإدراكية من خلال النماذج العقلية التي من شأنها مساعدة الفرد في التعرف على ما يدور حوله، في حين تتضمن العناصر الفنية معرفة Know-How والتي ترتبط بالممارسات والمهارات، ونظراً لكون المعرفة الضمنية هي معرفة خفية تعتمد على الخبرة فإنه من الصعب تحويلها من خلال الأجهزة الإلكترونية، بل يمكن نقلها من خلال التفاعل الاجتماعي (Nonaka and Takeuchi, 1995, 32).

أما المعرفة الظاهرية (Explicit Knowledge) فتشير إلى البيانات والمعلومات والسجلات والتعليمات والإجراءات والطرائق والقواعد بشكل يمكن ترميزها وتوثيقها وإيصالها إلى الآخرين (Daft, 2001, 253).

وأخيراً تتميز المعرفة بكونها لا سقوف تحد من إمكاناتها، وهي غير قابلة للنضوب وتتنامى بشكل مستمر، ومن خلالها تحقق المنظمة أهدافها، لذا فإن الصراع في المستقبل لا يكون على الموارد المادية بل على امتلاك واستخدام المعرفة، فرأس المال البشري يصعب تقليده لدى المنظمات الأخرى على عكس التقانات المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، ويؤكد هذا التصور الجهود التي تبذلها المنظمات المعاصرة للحصول على الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية.

التخطيط الاستراتيجي للتسويق

أولاً - مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بكونه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسة التي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف. وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب الأنسب (الزعبي والسكارنة، ٢٠٠٨، ٢١).

إن المنظمات لا تعمل في فراغ، بل تعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار، لذلك لا يمكن اتخاذ قرارات سليمة بمعزل عن هذه التغيرات، وعليه فإن تبني إدارة المنظمة لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق من شأنه إيجاد حلول منطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة، من هنا فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يعد أداة تستطيع المنظمة بواسطتها من التكيف مع التغيرات البيئية السريعة وصولاً إلى البقاء والاستمرار والنمو، فضلاً عن زيادة قدرة المنظمة على استغلال واستثمار مواردها المختلفة بكفاءة عالية.

وعلى هذا الأساس يتسم التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالشمولية والرؤية الواضحة للأجزاء الكثيرة من المعلومات والمتغيرات التي من شأنها أن تسهل على متخذ القرار الاستراتيجي اتخاذ القرار السليم والمناسب في عالم متشابك ومعقد، لذلك فإن هذا النوع من التخطيط يعد بمثابة طريقة نظمية لإدارة فاعلة وكفوءة لعملية التغيير تجاه البيئة وما تحصل فيها من منافسة، وما متاح من فرص تسويقية وقد تكون محدودة جداً، ومن هذا المنطلق فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يسعى إلى امتلاك ثلاثة مفاتيح أساسية هي (البكري، ٢٠٠٨، ١٦٨):

١. التوجه نحو إدارة الأعمال وتحديداً نحو محفظة الاستثمار.
٢. تعزيز قوة الأعمال للمنظمة وإشراك وحدات الأعمال الإستراتيجية في المساهمة بزيادة معدل النمو في السوق، وبما يؤول إلى خلق مكانة مناسبة في السوق المستهدف.
٣. التوضيح الدقيق لمهام وحدات الأعمال الإستراتيجية لإنجاز أهدافها المطلوبة في الأمد البعيد والتي تصب أساساً في أهداف المنظمة الكلية.

ثانياً - مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يرى (Assail) أن نماذج عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق تتشابه في العديد من الاعتبارات على الرغم من الاختلافات الشكلية في عدد المراحل للأنشطة الرئيسة مع وجود اختلافات من حيث درجة التعقيد والتفصيل، ومن الطبيعي الأخذ بنظر الاعتبار أن المنظمات لا تتشابه بشكل كامل في منهجها لعملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك لاختلافات حجم وطبيعة النشاط، فضلاً عن اختلاف الظروف المحيطة بكل منظمة حيث تضمنها الخطوات التي تساعدها في تحقيق إستراتيجية تسويق فعالة (الصميدعي، ٢٠٠٧، ٣٩).

وعليه فإن البحث الحالي سيعتمد على أنموذج McDonald للتخطيط الاستراتيجي للتسويق بوصفه من أكثر النماذج قبولا واعتماداً، ويتضمن المراحل الآتية (البكري، ٢٠٠٨، ١٧٢):

١. تحديد رسالة المصرف

تسعى العديد من المنظمات اليوم إلى البقاء والنمو والاستمرار، وهو هدف أساسي، ويتم ذلك من خلال الكفاءة والفاعلية في أداء عمل يقيّم من قبل المجتمع قد تكون سلعة أو خدمة، وهذا لا يتحقق إلاّ من خلال امتلاك المنظمة لرؤية واضحة تعبر عن طموحات وآمال المنظمة في المستقبل، وهذه الرؤية ضرورية في بداية حياة المنظمة أو إثناء إعادة بنائها، إن الإدارة العليا في المنظمة تسعى إلى ترجمة

رؤيتها من خلال وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود المنظمة وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة.

يشير (Pearce, 1994, 80) إلى أن رسالة المنظمة عبارة عن الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى المماثلة لها.

ويحدد (Johnson and Scholes, 1994, 12) مفهوم الرسالة بأنها تعبير عام عن المقدمة المنطقية والتي تكون بشكل أنموذجي منسجمة مع قيم وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسين، ومن المحتمل أن تهتم بالغرض الكلي للمنظمة.

ويحاول (Sharplin, 1985, 7) تحديد الرسالة فيقول بأنها الأغراض المستمرة للمنظمة مع الأخذ بنظر الاعتبار مصالح فئات معينة من الأفراد في المدى القصير، حيث أن جميع المنظمات تتأثر بفئات مختلفة من الأفراد مثل حملة الأسهم والزبائن والعاملين.

يتضح مما سبق بأن رسالة المنظمة عبارة عن وثيقة أساسية مكتوبة تحدد الاتجاهات العامة للمنظمة، وتعد بمثابة مرشد أساسي لكافة القرارات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتوضح الرسالة سبب وجود المنظمة وأوجه الاختلاف بينها وبين المنظمات الأخرى.

ويطلق على رسالة المنظمة أحياناً فلسفة المنظمة التي تمثل فهم المنظمة لدورها في نظام الأعمال الذي تعمل فيه حيث ينعكس هذا الفهم على مواقفها العامة تجاه الزبائن، العاملين، المنافسين، الحكومة، وغيرهم من الأطراف وتساعد فلسفة المنظمة هذه في إيجاد الزبائن الذين ترغب في الوصول إليهم والذين سيمكنونها من التميز على منافسيها. كما أن فلسفة المنظمة تظهر التزاماً طويل الأمد بنوع معين من الأعمال (الصقال، ١٩٩٨، ٢٥).

إن الرسالة الجيدة تتميز بالخصائص الآتية: (Kotler, 1997, 69)

١. التركيز على عدد محدود من الأغراض.
٢. التأكيد على عدد محدود من السياسات والقيم التي تود أن تشيعها المنظمة.
٣. تحديد المديات التنافسية الرئيسة كالصناعة والمنتجات والقطاعات السوقية.

٢. التحليل الاستراتيجي

يشير التحليل الاستراتيجي إلى العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرارات الإستراتيجية فهما للبيئة التنظيمية، أي العوامل التي يمكن أن تؤثر في الأداء حالياً وفي المستقبل (Nanrayanan and Nath, 1993, 197).

وتتكون مضامين التحليل الاستراتيجي من تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية.

١. البيئة الخارجية: يقسم (Nanrayanan and Nath, 1993, 216-217) هذه البيئة إلى مستويين تتمثلان في الآتي:

أ. **البيئة العامة:** وتتمثل بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية.

ب. **بيئة المهمة**: يشمل ذلك الجزء من البيئة العامة والتي لها تأثير مباشر على وضع وتحقيق أهداف المنظمة (Robins, 1994, 206). وتشمل الزبائن والموردين والمنافسين والكثير من العمليات اليومية للمنظمة.

٢. **البيئة الداخلية**: لغرض الاستفادة من الفرص البيئية وتحديد التهديدات في البيئة الخارجية ينبغي على الإدارة المصرفية أن تقيّم وبشكل موضوعي عوامل البيئة الداخلية مثل الهيكل والثقافة والتسويق والأفراد والمالية وغيرها، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والتي يتم من خلالها وضع الأسس الذي تعتمدها المنظمة في تطوير استراتيجياتها لخلق الميزة التنافسية.

يعد التحليل الاستراتيجي من الأهداف الأساسية لجميع المنظمات، حيث يهتم هذا النوع من التحليل بدراسة المتغيرات في البيئة الخارجية بهدف تحديد طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وكذلك دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، وهو أمر مهم لتحديد الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، حيث إن تحديد نقاط القوة والضعف يساعد الإدارة على تطوير عدد من الاستراتيجيات البديلة لاستغلال الفرص البيئية أو تجنب التهديدات (Go and Pine, 1995, 97).

واستناداً على ذلك ينبغي على الإدارة المصرفية أن تتولى مهمة التحليل الاستراتيجي لأكتشاف الفرص والتهديدات، وكذلك نقاط القوة والضعف، حيث أن تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف يتطلب تحليلاً دقيقاً ومستمراً لعناصر البيئة الداخلية الخارجية من أجل تحديد العناصر البيئية الأساسية التي يمكن أن تؤثر في تطوير وبناء الاستراتيجيات البديلة أو إجراء التعديلات اللازمة على الإستراتيجية الحالية وعلى ضوء المستجدات البيئية، لذا ينبغي على الإدارة المصرفية التفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية وما تفرزه من معطيات من خلال استغلال الموارد المتاحة وتكييفها للأوضاع البيئية المختلفة.

٣. تحديد الأهداف التسويقية

إن رسالة المنظمة تعبر عن سبب وجود المنظمة، أما الأهداف فإنها تمثل النهايات التي تسعى إلى تكريس الجهود لها، وتعبر الأهداف عن الناتج والغايات التي ترغب الوصول إليها ومن خلال ذلك تتحقق رسالتها (Peter and Another, 1994, 52).

ويعرف (Scott, 1992, 19) الأهداف بأنها عبارة عن تصورات لنهايات مرغوبة يسعى إليها العاملون من خلال الأداء الجيد لعملهم.

ويعرف (Per row) الأهداف بأنها تمثل المخرجات التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، وتكون الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المنظمة وتعبر عن القيم التي يركز عليها هذا الوجود (الدهان، ١٩٩٢، ٥١).

وبموجب ما سبق تعد الأهداف الأساس والقاعدة لأي تخطيط استراتيجي تسويقي، إذ أنه من دون وضع الأهداف فإن أية خطة أو عملية تخطيط لن يكون لها جدوى وعموماً فإن الأهداف تكون على شكل حصة سوقية، عدد الزبائن، حجم المبيعات، هامش ربح، وهنا يجب الأخذ بعين الاعتبار موارد وإمكانات المنظمة (الصميدعي ويوسف، ٢٠٠٦، ٣٩).

إن الأهداف التسويقية تتطلب توافر مجموعة من الشروط تتمثل بما يأتي (الحسيني، ٢٠٠٠، ٥٨):

١. الوضوح بمعنى أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الإطراف ذات العلاقة، فوضوح الهدف يساعد على تركيز الجهود وبالتالي تجنب الأفعال غير المنتجة وغير المتصلة مباشرة بتحقيق الهدف.
٢. الواقعية بمعنى أن تكون الأهداف في حدود الإمكانات المادية والبشرية والمالية المتاحة وإلا فإن الأهداف تصبح عسيرة التحقيق.
٣. القياس بمعنى أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكلي لا مجرد كلمات أو تعابير لفظية عامة.
٤. الطموح بمعنى أن تجسد الأهداف رغبة المجتمع من أجل تحقيق النمو السريع واللحاق بالمنظمات الأخرى.
٥. أن تكون الأهداف محددة بسقف زمني محدد.
٦. أن تكون الأهداف قابلة للتغيير بحسب الظروف.

٤. إعداد الإستراتيجية التسويقية

تحديد استراتيجيات كل نشاط من الأنشطة التسويقية للمصرف وكذلك الخاصة بكل قطاع من قطاعات الزبائن والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.

تعد الإستراتيجية التسويقية بكونها خطة توضع من قبل الإدارة العليا والتي تعد في مستوى الأهمية الأكبر من الخطط التي توضع في مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية، أي أنها الخطة الأساس التي تشتق منها الخطط في المستويات الإدارية الأدنى لذا تسمى هذه الخطة، بالخطة الإستراتيجية (يونس، ١٩٩٤، ١٠٤).

ويرى (Mcdonald) أن الاستراتيجيات التسويقية هي الوسائل التي يتم بوساطتها تحقيق الأهداف التسويقية وتتعلق بالقضايا الأربع الآتية (النمر واللوس، ٢٠٠٦، ١٦٠):

١. المنتج: وتشمل السياسات العامة المتعلقة بإلغاء المنتج أو تحسينه وتطويره.
٢. السعر: السياسة السعرية العامة التي يجب اتباعها لمجموعة المنتجات في القطاعات السوقية.
٣. التوزيع: السياسات العامة المتعلقة بالتنبؤات ومستويات خدمة الزبائن.

٤. الترويج: السياسات العامة الخاصة بالاتصالات مع الزبائن مثل الدعاية، قوة المبيعات، تعزيز المبيعات، العلاقات العامة، المعارض، البريد المباشر .. وغيرها.

٥. إعداد الموازنة

عندما تحدد الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل التسويقية يصبح من السهل إعداد الموازنة اللازمة لإنجاز الأعمال التسويقية التي وردت في البرنامج الزمني لأنها سوف تحدد كلفة القيام بكل نشاط من الأنشطة التسويقية، وهناك من يرى أن الموازنات ترجمة لبرامج المنظمة على شكل قيم مالية. أنها تتضمن أو تضع قوائم للكلفة التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة، وقد تكون هذه الموازنات تفصيلية منفصلة لكل برنامج على حدة مثل، موازنة للإعلان، موازنة للعلاقات العامة وموازنة للمكآفات (النمر واللوس، ٢٠٠٦، ١٦٢).

٦. الرقابة التسويقية

بسبب الطبيعة المتغيرة للبيئة المحيطة بالمنظمة، فإنه ينبغي عليها أن تقوم بمراجعة عملية التنفيذ للبرامج والاستراتيجيات والإجراءات وتعديلها بهدف تحقيق التواؤم الاستراتيجي مع البيئة، وهذا التواؤم يتعرض إلى هزات بيئية بسبب أن التغير في بيئة السوق أسرع من التطور في إستراتيجية المنظمة وهيكلها ومهاراتها وطاقتها وثقافتها التنظيمية، لذلك فإن المنظمة قد تفقد فاعليتها بينما تحافظ على كفاءتها، ويشير Drucker أن تحقيق الفاعلية أهم من تحقيق الكفاءة، لكن المنظمة الأكثر نجاحاً هي التي تحقق الكفاءة والفاعلية معاً (أبو فارة، ٢٠٠١، ٤٤).

العلاقة بين المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

لقد حاول الكتاب والباحثون إبراز العلاقة بين المعرفة وعمليات التخطيط الإستراتيجي للتسويق، وفي هذا المجال يمكن تشخيص هذه العلاقة من خلال الآتي:

يشير (البكري، ٢٠٠٤، ٢) في هذا المجال بأن منظمات الأعمال هي الأكثر انفتاحاً على البيئة التي تعمل فيها، وبهدف تحقيق التواصل والنجاح فإنه يستوجب عليها أن تمتلك المعرفة المطلوبة لكي تحتوي وتستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها، وبالتالي يقودها إلى الدقة في اتخاذ قرارات سليمة إذ تمثل المعرفة المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، ويتجلى ذلك بقدرة المنظمة في استقراء البيئة التسويقية وخلق الإمكانات المناسبة للتكيف والتعامل معها، وتحقيق التواصل والنجاح في مسار عمل المنظمة.

ويرى (معلا، ٢٠٠٤، ٤) بأن فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتسويق يرتكز على توفير قاعدة معرفية ذات جودة عالية عن السوق والقوى الرئيسة الفاعلة المؤثرة فيه والتفاعلات بين هذه القوى، إن تجسير الفجوة المعرفية بين تصورات إدارة المنظمة والسيناريوهات الناتجة عن حركة تلك القوى من شأنه أن يدعم قدرة

الإدارة على استشراف المستقبل والتنبؤ بما يمكن أن يحدث فيه، ولهذا فإن إدارة المعرفة، وضمن هذا الإطار من شأنها أن ترفع من سوية العملية التخطيطية وتقود إلى تحسين جودة القرارات المرتبطة بها.

ويرى (الزعبي والسكارنة، ٢٠٠٨، ٢٦) أن المشكلة الرئيسة التي تواجه جهود التخطيط دائماً، هي الحاجة إلى المعرفة الكافية التي تساعد المخطط على رسم السيناريوهات للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبالتالي، وضع الخطط والبرامج المناسبة للتعامل مع هذه السيناريوهات. فالمعرفة الجيدة هي التي تساعد على تحقيق ما يأتي:

١. التحديد الواضح للسوق.
٢. تقسيم السوق.
٣. قياس مدى جاذبية السوق.
٤. تحديد الوضع التنافسي للمنظمة.
٥. تحليل ربحية العمليات على مستوى كل من الزبون والمنتج.
٦. تقييم الاحتياجات اللازمة من الموارد.
٧. تصميم نظم الرقابة الفعالة.
٨. تطوير نظم المكافآت المناسب.
٩. إحداث التغيير التنظيمي المناسب.

وبموجب ما سبق يعد التخطيط الإستراتيجي للتسويق أحد الوظائف الرئيسية في الإدارة المعاصرة ويشكل أحد الجوانب المهمة لتحسين النتائج النهائية للأداء متمثلة في المبيعات والربحية، إن الإدارة السليمة تقتضي اتخاذ سلسلة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم تطوير ووضع البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، ولما كانت عملية التخطيط مرتبطة أساساً بالمستقبل، فإن التنبؤ يعتبر جوهر هذه العملية، لذلك فان امتلاك الإدارة لقاعدة معرفية يساعد المخطط على وضع السيناريوهات المستقبلية لإحداث نوع من المطابقة والمواءمة بين الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة وبين الظروف البيئية المحيطة بها، وصولاً إلى نوع من الصياغة الخلاقة التي تساعد المنظمة على تحقيق التكيف المناسب مع البيئة.

وصف وتحليل نتائج البحث

أولاً - وصف متغيرات البحث

١. وصف متغيرات المعرفة

أ. وصف المعرفة الظاهرية

يتضح من الجدول ٢ أن (٧٠,٩٦%) من أفراد عينة البحث متفقون على

المعرفة الظاهرية، والذي ساهم في إيجابية هذا المتغير هو العامل (X_{12})، والمتمثل بامتلاك الموظفين معرفة بقواعد العمل المصرفي، إذ جاء باتفاق (٨١,٤%)، وانحراف معياري (٠,٧٢) ووسط حسابي (٢٦.٤)، وبلغ معدل المحايدين (١٩,٨٦%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (٦,٨%)، وهذا يعني اتفاق أفراد العينة مع هذا المتغير وأثره في مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق، إذ زاد الوسط الحسابي عن الوسط الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٣,٨٨)، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٤).

الجدول ٢
التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعرفة الظاهرية

المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
X6	٢٠	٣٣,٩	٢٨	٤٧,٥	٧	١١,٩	٢	٣,٤	–	–	٤,١٦	٠,٧٧
X7	١٤	٢٣,٧	٣١	٥٢,٥	٧	١١,٩	٥	٨,٥	–	–	٣,٩	٠,٨٥
X8	١٢	٢٠,٣	٢٣	٣٩	١٢	٢٠,٣	١٠	١٦,٩	–	–	٣,٦٤	١,٠٠
X9	١١	١٨,٦	٣٤	٥٧,٦	١١	١٨,٦	١	١,٧	–	–	٣,٩٦	٠,٧
X10	٨	١٣,٦	٢٦	٤٤,١	١٩	٣٢,٢	٢	٣,٤	٢	٣,٤	٣,٦٣	٠,٨٩
X11	١٠	١٦,٩	٢٤	٤٠,٧	١٧	٢٨,٨	٤	٦,٨	٢	٣,٤	٣,٦٣	٠,٩٧
X12	٢٤	٤٠,٧	٢٤	٤٠,٧	٩	١٥,٣	–	–	–	–	٤,٢٦	٠,٧٢
العام		٢٤,٩		٤٦,٠٦		١٩,٨٦		٥,٨١		٠,٩٧	٣,٨٨	٠,٨٤

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ب. وصف المعرفة الضمنية

يتضح من الجدول ٣ أن (٧٢,٨%) من أفراد عينة البحث متفقون على المعرفة الضمنية، والذي ساهم في إيجابية هذا المتغير هو العامل (X_{13})، والمتمثل بامتلاك الموظفين المعرفة اللازمة لانجاز العمل، إذ جاء باتفاق (٨٩,٩%)، وانحراف معياري (٠,٦٢) ووسط حسابي (٤,٤٢)، وبلغ معدل المحايدين (١٤,٠٧%) فيما بلغ معدل غير المتفقين (٩,٧٣ %)، وهذا يعني اتفاق أفراد العينة مع هذا المتغير وأثره في مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق، إذ زاد الوسط الحسابي عن الوسط الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٣,٩)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩).

الجدول ٣
التوزيع التكراري و النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعرفة الضمنية

المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
X_{13}	٣٨	٤٧,٥	٢٥	٤٢,٤	٤	٦,٨	–	–	–	–	٤,٤٢	٠,٦٢
X_{14}	٢١	٣٥,٦	٢٤	٤٠,٧	٦	١٠,٢	٦	١٠,٢	–	–	٤,١٥	٠,٩٥
X_{15}	١٥	٢٥,٤	٢٧	٤٥,٨	٥	٨,٥	١٠	١٦,٩	–	–	٣,٨٢	١,٠٢
X_{16}	١٥	٢٥,٤	٣٤	٥٧,٦	٦	١٠,٢	٢	٣,٤	–	–	٤,٠٩	٠,٧١
X_{17}	٦	١٠,٢	٣٢	٥٤,٢	٦	١٠,٢	١١	١٨,٦	٢	٣,٤	٣,٥١	١,٠٤
X_{18}	١٨	٣٠,٥	٣١	٥٢,٥	٦	١٠,٢	٢	٣,٤	–		٤,١٤	٠,٧٤
X_{19}	٤	٦,٨	٢١	٣٥,٦	٢٥	٤٢,٤	٣	٥,١	٤	٦,٨	٣,٣١	٠,٩٥
العام		٢٥,٩		٤٦,٩		١٤,٠٧		٨,٢٣		١,٥	٣,٩	٠,٩

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

٢. وصف متغيرات التخطيط الاستراتيجي للتسويق
أ. وصف رسالة المصرف

الجدول ٤
التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لرسالة المنظمة

المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
X_{20}	١٢	٢٠,٣	٣٥	٥٩,٣	٨	١٣,٦	٢	٣,٤	–	–	٤	٠,٧١
X_{21}	٢١	٣٥,٦	٣١	٥٢,٥	٢	٣,٤	٣	٥,١	–	–	٤,٢٣	٠,٧٦
X_{22}	١٢	٢٠,٣	٢٢	٣٧,٣	١٩	٣٢,٢	٤	٦,٨	–	–	٣,٧٤	٠,٨٨
العام		٢٥,٤		٤٩,٧		١٦,٤		٥,١	–	–	٣,٧	٠,٨

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من الجدول ٤ أن (٧٥,١%) من أفراد عينة البحث متفقون على رسالة المصرف، والذي ساهم في إيجابية هذا المتغير هو العامل (X_{20})، والمتمثل باسترشاد إدارة المصرف في تأدية عملها بطبيعة رسالتها، إذ جاء باتفاق (٧٩,٦%)، وانحراف معياري (٠,٧١) ووسط حسابي (٤)، وبلغ معدل المحايدين (١٦,٤ %) فيما بلغ معدل غير المتفقين (٥,١ %)، مما يعني اتفاق أفراد العينة مع هذا المتغير، إذ زاد الوسط الحسابي عن الوسط الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٣,٧)، وبانحراف معياري قدره (٠,٨).

ب. وصف التحليل الاستراتيجي

يتضح من الجدول ٥ أن (٧٧%) من أفراد عينة البحث متفقون على التحليل الاستراتيجي، والذي ساهم في إيجابية هذا المتغير هو العامل (X_{25})، والمتمثل بقيام الإدارة بتحليل الموارد والامكانات لكشف نقاط الضعف، إذ جاء باتفاق (٨١,٣%)، وانحراف معياري (٦٥,٠) ووسط حسابي (٤)، وبلغ معدل المحايدين (١٣,٢%) فيما بلغ معدل غير المتفقين (٦,٣%)، مما يعني اتفاق أفراد العينة مع هذا المتغير، إذ زاد الوسط الحسابي عن الوسط الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، و قد بلغ الوسط الحسابي العام (٤,٠)، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٤).

الجدول ٥

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحليل الاستراتيجي

المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
X_{23}	٧	١١,٩	٣٤	٥٧,٦	٨	١٣,٦	٤	٦,٨	٤	٦,٨	٣,٦٣	١,٠٣
X_{24}	١٨	٣٠,٥	٢٨	٤٧,٥	٦	١٠,٢	٣	٥,١	٢	٣,٤	٤	٠,٩٨
X_{25}	١٢	٢٠,٣	٣٦	٦١	٨	١٣,٦	١	١,٧	–	–	٤,٠٣	٠,٦٥
X_{26}	١٦	٢٧,١	٣١	٥٢,٥	٩	١٥,٣	١	١,٧	–	–	٤,٠٩	٠,٧١
العام		٢٢,٤		٥٤,٦		١٣,٢		٣,٨		٢,٥	٤,٠	٠,٨٤

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

ت. وصف الأهداف التسويقية

يتضح من الجدول ٦ أن (٦,٧٠%) من أفراد عينة البحث متفقون على تحديد الأهداف التسويقية، والذي ساهم في إيجابية هذا المتغير هو العامل (X_{29})، والمتمثل بوضوح أهداف المصرف وملاءمته للوضع التنافسي السائد، إذ جاء باتفاق (٦٧,٨%)، وانحراف معياري (٠,٨٧) ووسط حسابي (٣,٧٧)، و بلغ معدل المحايدين (١٧,٥ %) فيما بلغ معدل غير المتفقين (٨,٤٣ %)، مما يعني اتفاق أفراد العينة مع هذا المتغير، إذ زاد الوسط الحسابي عن الوسط الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٣,٩)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧).

الجدول ٦
التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهداف التسويقية

المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
$\bar{X}_{27}$	٢٢	٣٧,٣	٢٢	٣٧,٣	٧	١١,٩	٤	٦,٨	٢	٣,٤	٤,٠٢	١,٠٦
$\bar{X}_{28}$	٢٠	٣٣,٩	٢١	٣٥,٦	١٠	١٦,٩	٣	٥,١	٣	٥,١	٣,٩١	٠,١١
$\bar{X}_{29}$	٩	١٥,٣	٣١	٥٢,٥	١٤	٢٣,٧	١	١,٧	٢	٣,٤	٣,٧٧	٠,٨٧
العام		٢٨,٨		٤١,٨		١٧,٥		٤,٥٣		٣,٩	٣,٩	٧٠,٠

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

الجدول ٧
التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الإستراتيجية التسويقية

المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
$\bar{X}_{30}$	٩	١٥,٣	١٩	٣٢,٢	٢٦	٤٤,١	٣	٥,١	–	–	٣,٥٩	٠,٨٢
$\bar{X}_{31}$	١٠	١٦,٩	٢٣	٣٩	١٩	٣٢,٢	٤	٦,٨	١	٥,١	٣,٦٤	٠,٩١
$\bar{X}_{32}$	٧	١١,٩	٢٥	٤٢,٤	١٦	٢٧,١	٦	١٠,٢	٣	٥,١	٣,٤٧	١,٠٢
العام		١٤,٧		٣٧,٩		٣٤,٥		٣,٤		٣,٤	٣,٦	٠,٩٢

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من الجدول ٧ أن (٥٢,٦%) من أفراد عينة البحث متفقون على تحديد الاستراتيجية التسويقية، والذي ساهم في إيجابية هذا المتغير هو العامل (X_{31})، والمتمثل بامتلاك المصرف الإمكانات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، إذ جاء باتفاق (٥٥,٩%)، وانحراف معياري (٠,٩١) ووسط حسابي (٣,٦٤)، وبلغ معدل المحايدين (٣٤,٥ %) فيما بلغ معدل غير المتفقين (٦,٨ %)، مما يعني اتفاق أفراد العينة مع هذا المتغير، إذ زاد الوسط الحسابي عن الوسط الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٣,٦)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٢).

ج. وصف إعداد الموازنة

الجدول ٨
التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإعداد الموازنة

المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
X_{33}	٧	١١,٩	٣٠	٥٠,٨	١٣	٢٢	٤	٦,٨	٣	٥,١	٣,٥٩	٠,٩٥
X_{34}	٩	١٥,٣	٢٤	٤٠,٧	٢٠	٣٣,٩	٢	٣,٤	٢	٣,٤	٣,٦٣	٠,٩٢
العام		١٣,٦		٤٥,٧٥		٢٧,٩٥		٥,١		٤,٢٥	٣,٦١	٠,٩٣

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من الجدول ٨ أن (٥٩,٣٥%) من أفراد عينة البحث متفقون على إعداد الموازنة التسويقية، والذي ساهم في إيجابية هذا المتغير هو العامل (X_{33})، والمتمثل بإعداد الموازنة اللازمة لانجاز الانشطة التسويقية، إذ جاء باتفاق (٦٢,٧%)، وانحراف معياري (٠,٩٥) ووسط حسابي (٣,٥٩)، وبلغ معدل المحايدين (٢٧,٩٥%) فيما بلغ معدل غير المتفقين (٩,٣٥ %) مما يعني اتفاق أفراد العينة مع هذا المتغير، إذ زاد الوسط الحسابي عن الوسط الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٣,٦١)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٣).

ح. وصف الرقابة التسويقية

الجدول ٩
التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف للرقابة التسويقية

المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
X_{35}	١٢	٢٠,٣	٢١	٣٥,٦	١٧	٢٨,٨	٥	٨,٥	٢	٣,٤	٣,٦٣	١,٠٣
X_{36}	٨	١٣,٦	٢١	٣٥,٦	٢٢	٣٧,٣	٤	٦,٨	٢	٣,٤	٣,٥١	٠,٩٥
العام		١٦,٩٥		٣٥,٦		٣٣,٠٥		٧,٦		٣,٤	٣,٥٧	٠,٩٩

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من الجدول ٩ أن (٥٢,٥٥%) من أفراد عينة البحث متفقون مع الرقابة التسويقية، والذي ساهم في إيجابية هذا المتغير هو العامل (X_{35})، والمتمثل بمراقبة إدارة المصرف تنفيذ الخطة التسويقية، إذ جاء باتفاق (٥٥,٩%)، وانحراف معياري (١,٠٣) ووسط حسابي (٣,٦٣)، وبلغ معدل المحايدين (٣٣,٠٥%) فيما بلغ معدل غير المتفقين (١١%)، مما يعني اتفاق أفراد العينة مع هذا المتغير، إذ زاد الوسط الحسابي عن الوسط الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد

في البحث، وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٣,٥٧)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٩).

ثانياً - تحليل متغيرات البحث

١. تحليل علاقة الارتباط

الجدول ١٠
نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

المتغير المعتمد التخطيط الاستراتيجي للتسويق	المتغيرات المستقله / المعرفه		المؤشر الكلي
	المعرفه الظاهريه	المعرفه الضمنيه	
	% R	%R	%R
رساله المنظمه	٠,٣٢٥	٠,٣٧٧	٠,٤٦٢
التحليل البيئي	٠,٣٩٠	٠,٢٩٤	
تحديد الاهداف	٠,٢٧٦	٠,٣٧٦	
تحدددالاستراتيجيه	٠,٤٩٤	٠,٣٩٩	
اعداد الموازنه	٠,٥٠٠	٠,٤٥٦	
التقويم والرقابه	٠,٥٣٧	٠,٤٣٥	

P< ٠,٠٥ ٥٦=N

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يظهر الجدول ١٠ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (المؤشر الكلي) (٠,٤٦٢)، واعتماداً على طبيعة هذه العلاقة فإن المبحوثين الذين يملكون المعرفة لديهم خبرة أكثر من غيرهم فيما يخص مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق والعكس هو الصحيح.

ويتبين أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق بشكل منفرد وبلغت أقوى علاقات الارتباط بين المعرفة الظاهرية والتقويم والرقابة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٣٧)، فيما كانت أضعف العلاقات بين المعرفة الظاهرية وتحديد الأهداف التسويقية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٢٧٦).

وبناءً على ما تقدم من نتائج تحليل الارتباط نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

٢. تحليل علاقة التاثير

يظهر الجدول ١١ وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيرات المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق وذلك استناداً إلى قيمة F المحسوبة، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,١٩) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٢و٥٣) وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل المعرفة في المتغير المعتمد عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق حسب معامل التحديد R^2 المؤشر الكلي

(٠,٢١٣) أي أن ما نسبته (٠,٢١٣) من استجابة المتغير المعتمد للمتغير المستقل تعود للمعرفة، أما النسبة المتبقية تعود لمتغيرات خارج نطاق البحث وبذلك فإن أي تغير في مستويات المعرفة يؤدي إلى تغير في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

كما نلاحظ معاملات B وقيم t لمتغيرات المعرفة إذ يتبين أن أعلى تأثير لتلك المتغيرات يعود إلى المعرفة الظاهرية وبمعدل (١٨٧,٠)، وبلغت قيمة t المحسوبة (٨,٢٢) وهي قيمة معنوية، ويليه في التاثير متغير المعرفة الضمنية وبمعدل (٠,١٥٥)، وبلغت قيمة t المحسوبة (٥,١٢) وهي قيمة معنوية أيضاً. ويشير هذين المعدلين إلى افتقار عدد من المنظمات المبحوثة إلى المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية لكونها منظمات حديثة التكوين.

وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات التأثير بين متغيرات المعرفة وعمليات التخطيط الإستراتيجي للتسويق نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود تأثير معنوي لمتغيرات المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

الجدول ١١
نتائج علاقات التأثير بين متغيرات المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

المتغير المعتمد	B_0	المتغير المستقل / المعرفة		R^2	F المحسوبة
		المعرفة الظاهرية B_1	المعرفة الضمنية B_2		
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	٠,٧٣٨	٠,١٨٧ (٨,٢٢)*	٠,١٥٥ (٥,١٢)*	٠,٢١٣	١٢,٩٢

(t)* المحسوبة N=٥٦ df =٢-٥٣ P<٠,٠٥

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات

١. هناك وعي بأن المعرفة من الموجودات المهمة والأساسية لتحقيق النجاح للمنظمة، إذ أنها أسهمت في مرونة المنظمة وزيادة قدرتها للتكيف مع المتغيرات المستجدة.
٢. من خلال وصف إجابات عينة البحث تجاه المعرفة (الظاهرة والضمنية)، تبين وجود اتفاق عام بين أفراد عينة البحث تجاه العبارات المتعلقة بالمعرفة، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

٣. من خلال وصف إجابات عينة البحث تجاه عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق تبين وجود اتفاق عام أيضاً بين أفراد عينة البحث تجاه العبارات المتعلقة بهذه العمليات، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
٤. تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المعرفة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق.
٥. تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجودة علاقة تأثير للمعرفة في مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

ثانياً - التوصيات

١. الاهتمام الكبير بالمعرفة (المعرفة الظاهرية والضمنية) واعتبارها أساس تحقيق النجاح للمنظمة.
٢. التوعية والاستعداد والتهيئة للعاملين بضرورة وأهمية التغيير، فمثلاً عند تطبيق أسلوب جديد في العمل تتم التوعية به والاستعداد له، وكمثال عندما تقرر تطبيق مبدأ الجودة في العمل في المنظمة.
٣. توعية واستعداد وتهيئة العاملين بضرورة وأهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودوره في استمرار ونمو المنظمة من خلال الاستعداد المسبق للمستقبل.
٤. ضرورة إشراك العاملين بمناقشات ومداخلات عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودعمهم والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم مما يسهل فهم العمليات والوصول إلى الأهداف بشكل أسهل وأسرع نتيجة فهم الخطط.
٥. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وخاصة فيما يتعلق بأثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. أبو فارة، يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام دخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، لجامعة الزيتونة الإدارية، ٢٠٠٤.
٢. أبو فارة، يوسف، التدقيق التسويقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٠٠١.
٣. البكري، ثامر ياسر، إدارة المعرفة التسويقيةباعتماد ستراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر السنوي الدولي الرابع، ٢٦ -٢٨ نيسان، جامعة الزيتونة، الأردن، ٢٠٠٤.
٤. البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
٥. الحسيني، فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ٢٠٠٠.
٦. الدهان، أميمة، نظريات منظمات الأعمال، معهد الدراسات المصرفية، الأردن، ١٩٩٢ .

٧. الدوري، معتز سلمان وانتصار أحمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، ٢٦ -٢٨ نيسان، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠٠٤.
٨. الزعبي، علي فلاح وبلال خلف السكارنة، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، المؤتمر الدولي السنوي الثامن، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ٢١ -٢٤ نيسان، ٢٠٠٨ .
٩. الصقال، احمد هاشم، إستراتيجية تنشيط الدور التسويقي للشركة العامة للأسواق المركزية، وزارة التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٨.
١٠. الصميدعي، محمد جاسم وردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق مفاهيم واسس، ط١ دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.
١١. الصميدعي، محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،٢٠٠٧ .
١٢. القريوتي، محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التطبيقية، المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، ١٥ -١٦ آذار، ، جامعة فيلادلفيا الأردنية ،٢٠٠٥ .
١٣. الكعبي، نعمة شليبة، أثر المعرفة في إدارة علاقات الزبائن، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٦.
١٤. محجوب، بسمان فيصل، عمليات إدارة المعرفة، مدخل التحول إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، ٢٦ -٢٨ نيسان، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠٠٤.
١٥. معلا، ناجي ذيب، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي، نموذج متكامل، المؤتمر السنوي الدولي الرابع، ٢٦ -٢٨ نيسان، جامعة الزيتونة، الأردن، ٢٠٠٤ .
١٦. النمر، درمان سليمان صادق وثناء البير توفيق اللوس، التخطيط التسويقي وأثره في تحديد الأهداف التسويقية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث، العدد١٢، آذار، ٢٠٠٦ .
١٧. يونس، طارق شريف، إعداد الإستراتيجية الإدارية: دراسة المستلزمات والعوامل المؤثرة، مجلة الإدارة، السنة ١٦، العدد ٥٦، ١٩٩٤ .

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. Ackerman, 2000, The Intellectual challenge, The Gap Between Social requirements And Technical Feasibility, Human Computer Interaction, Vol., 15.
2. Alter, S., 1999, Information system, 3rd ed., Wesley Education Publication, Inc.
3. Daft, 2001 Richard Management, Australia, Thomson South Western.
4. Go, Frank M., & Ray Pine, 1995, Globalization Strategy In The Hotel Industry, New York : Rutledge.
5. Johanson, G. & Scholes, K. , 1994, Exploring Corporate Strategy : Text & Cases, Prentice – Hall International .
6. Kotler, Philip, 1997, Marketing Management Analysis: Planning, Implementation and Control, Prentice, Hall of India Private Limited, New Delhi.
7. Markensson And Maria, 2000, A Critical Review Of Knowledge Management As Management, Management, Vol. 4, No.

8. Narayanan, V., & Nath R., 1993, Organization Theory : A Strategic Approach, Ist., Boston : Richard D. Irwin, Inc.
9. Nonaka, I. And Takeuchi, 1995, The Knowledge Creation Company, How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation, New York, Oxford University Press. 3.
10. Pearce, John A., & Robinson Richard, 1994, B. Jr., Strategic Management : Strategy Formulation & Implementation, New York : Irwin.
11. Peter, Wright, Charles, D., Pringle, Mark, J., Kroll & John, A., Parnell, 1994, Strategic Management k 2nd ed, Boston, Mass, Ellyn & Bacon.
12. Prusaly, Larry, Knowledge Can't Be Managed Presented At The IBM Academy Of Technology Conference On Knowledge Management, Fishkill, New York, June, 27-29, 2000.
13. Quinn, G.B., *et al*., Managing Professional Intllect, Marking The Most Of The Best, Harvard Business Review, March-April. 1995 .
14. Robins, S.,R. ,1994, Organization Theory Structure, Design & Application, 3rd ed., Prentice-Hall International ,Inc., London.
15. Sharplin, Arthur1985, Strategic Management, New York, McGraw-Hill Book Co.
16. Stewart, Thomas, 1997, Intellectual Capital, Currency Doubleday, New York.
17. Turban, E., And Others, 1996 Information Technology For Management, Wiley And Sons, Inc., U.S.A.