



تبني المعرفة التسويقية الحديثة ثلاثية الأبعاد (3D) عند تقديم الخدمات البنكية في ولاية سكيكدة

نطور بلال ، سعودي محمد الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - مخبر **ecofima** اقتصاد مالية

ومناجمانت - جامعة الحاج لخضر باتنة

nettourbillal@yahoo.fr

ملخص -

تهدف هذه الدراسة لتوضيح واقع المعرفة التسويقية الحديثة في البنوك التجارية لولاية سكيكدة، كمفهوم حديث أصبحت تتبناه العديد من المؤسسات في الدول المتقدمة لاكتساب المعارف حول بيئتها التسويقية المباشرة والغير مباشرة. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من إطارات جميع البنوك بمختلف وحداتها والتي تنشط في ولاية سكيكدة، أين تم تقديم 100 استمارة أسئلة لكل الوحدات البنكية بطريقة عشوائية تم استرجاع منها 59 استمارة كانت 46 منها صالحة للمعالجة، وبعد استرجاع الاستمارات الصالحة للدراسة وتفريغها على برنامج spssv20، تم تأكيد بعد تحليل النتائج الفرضية الأولي التي تقر بأن البنوك المدروسة لا تطبق مبادئ المعرفة التسويقية الحديث بأبعادها الثلاثة معا، كما تم أيضا تأكيد الفرضية العدمية للفرضية الثانية وبالتالي لا توجد اختلافات في آراء أفراد العينة حول تطبيق مؤسساتهم للمعرفة التسويقية بأبعادها الثلاثة باختلاف صفاتهم الشخصية (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية). ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذا البحث هو عدم وجود ما يبين اعتماد المؤسسات البنكية المدروسة على المبادئ الحديثة للمعرفة التسويقية، خاصة ذلك الجانب الذي يكون في العميل الشريك الأول عند خلق هذه المعرفة. وعلى ضوء هذا يتوجب على المؤسسات اليوم تغيير نظرتها نحو الزبون والعمل على إشراكه أكثر في العملية الانتاجية وذلك بالاستفادة من التطور الموجود في تكنولوجيا الاتصال للتقرب منه وتحقيق المعرفة.

الكلمات المفتاحية: معرفة تسويقية حديثة، تفويض الزبون لخلق المعرفة، كفاءات استهلاكية، الخلق المشترك للمعرفة.

Adopt modern marketing knowledge of three-dimensional when providing banking services in Skikda

Abstract –

The study aims to clarify fact of modern marketing knowledge in commercial bank in SKIKDA city; As a new notion, adopted by many companies in developed countries, in order to acquire knowledge about direct and indirect marketing environment.

The study has done upon a sample of senior managers of all bank in SKIKDA city; a 100 questionnaires have been delivered to all entities, then we have received 59 questionnaires, 46 of them valid to treat, the last one have been entered to SPSS program. After analyzing results, it has confirmed the first hypothesis that that bank under study do not apply the principles of modern marketing knowledge with 3D, thus, it has not differences (distinguishes) between the opinions of sample individuals about the application of the 3D NK.

Keywords: modern marketing knowledge, empowering customer, to create a knowledge, competencies and consumption experience, co-creation of knowledge.

مقدمة -

تعتبر المنافسة بين المنظمات أهم التحديات التي تواجهها هذه المنظمات، فبعضها تنمو وتتوسع وتزيد من حصتها السوقية فيما تقدمه من سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة وذلك من خلال استغلال مواردها بكفاءة وهي بذلك تحقق تفوقاً على مثيلاتها في ميدان النشاط، أما البعض الآخر فهي تلك المنظمات التي تعذرت ولم تستطع مواكبة المتغيرات المتسارعة وبالتالي مواجهة مشكلات عديدة أدت في النهاية إلى تناقص حصتها السوقية وتراجع مركزها التنافسي والخروج من دائرة المنافسة وهذا يؤدي إلى تقليص حجمها أو خروجها من دنيا الأعمال. لذلك فإن أهم أسباب النجاح أو الفشل مرهون بقدرة الإدارة العليا على قراءة الأحداث ومواكبة التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة والاستعداد لها من خلال العمل وباستمرار على اكتساب مزايا تنافسية تزيد من ولاء العملاء لمنتجاتها وبالتالي تتحقق لها أرباح عالية.

وتهتم المنظمة في الآونة الأخيرة بتطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق التي تركز أساساً على جعل أولى اهتمامات المنظمة هي إدراك وتلبية حاجات الزبون، فضلاً عن معرفة مختلف التهديدات التنافسية التي يمكن أن تواجهها. ومن دون أدنى شك، تتحقق للمنظمة هذه الأهداف إذا كانت تملك قاعدة معلومات وكم معرفي كافي حول بيئتها التسويقية وتفوقها في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتبنيها لسياسة الابتكار والتجديد، أي تمسكها دائماً بالبحث عن المعرفة التسويقية وحسن إدارتها. وتعتبر المعرفة التسويقية الحديثة على تحليل وفهم بيئة المنظمة التسويقية وبالتالي تجنب التهديدات التي تواجهها من منافسيها، والاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، وتتمكن المنظمة من تحقيق هذا بامتلاكها للمعرفة التسويقية المتراكمة من الرصيد المعرفي للقائمين على إدارة المنظمة ومن نتائج البحوث التسويقية ومن تلك المصادر التي ظهرت حديثاً نتيجة تطور العلاقة بين المنظمة والزبون.

1- مشكلة الدراسة -

تكمن مشكلة الدراسة في إبراز درجة تفوق المؤسسات البنكية محل الدراسة في الاعتماد على المعرفة التسويقية الحديثة وبمختلف أبعادها، هذه المعرفة التي تعبر عن الرصيد المعرفي للهيكل البشري المسير للمنظمة حول العملاء والمنافسين والتقنيات الحديثة المساعدة على إدارة الوظيفة التسويقية

التي جاءت في خضم التطور التاريخي الذي يشهده التسويق في الآونة الأخيرة. وعلى ضوء هذا الطرح تبرز الإشكالية التالية :
إلى أي مدى يتم تطبيق المبادئ الحديثة للمعرفة التسويقية في المؤسسات البنكية محل الدراسة؟

وتتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة هي:

1-ما مدى إدراك مسؤولي المؤسسات محل الدراسة لأهمية المعرفة التسويقية؟

2-هل تطبيق المؤسسات البنكية في ولاية سكيكدة لمبادئ المعرفة التسويقية الحديثة ثلاثية الأبعاد؟

3-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة تعزى للصفات الشخصية (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية)؟

2- **فرضيات الدراسة:** تم الاعتماد في هذا البحث على فرضيتين رئيسيتين هما:

1- لا تطبق المؤسسات البنكية محل الدراسة للمبادئ الحديثة للمعرفة التسويقية بأبعادها الثلاث.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة تعزى للصفات الشخصية لهم (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية) عند مستوى معنوية (0,05).

3- **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون أنها تبحث في مدى اهتمام المؤسسات الخدمية البنكية محل الدراسة بالمبادئ التسويقية القائمة على تطبيق المفاهيم والأنشطة التسويقية الحديثة وتحقيق المؤسسة لمركز تنافسي، وتوضيح توجهات مسيري هذه المؤسسات الجزائرية نحو الاعتماد على المعلومات السوقية حول المنافس والزبون وكل عناصر البيئة التسويقية واستخدام التقنيات الحديثة التي تفيد المنظمة في الحصول على هذه المعلومات، عند بناء استراتيجياتها التنافسية.

4- **أهداف الدراسة :**

هناك بعض الأهداف المرجوة من وراء القيام بهذه الدراسة ونحصرها في ما يلي:

1- التعرف على مدى إدراك مديري التسويق لجدوى تبنيهم للتسويق القائم على المعرفة.

2- التعرف على التقنيات الحديثة التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسات عند خلقها للمعرفة التسويقية.

3- تحديد مكانة الأساليب الحديثة للمعرفة التسويقية في المؤسسات المدروسة.

5- **أسباب اختيار الموضوع:**

تم تحديد متغيرات الدراسة بناءا على الدراسة الاستطلاعية لمختلف الأدبيات ذات صلة بالموضوع، وكذلك الدراسات السابقة التي قدمت في نفس

سياق هذا الموضوع أمثال : (وهيبه داسي 2012، بلال خلف السكارنة 2008، د.هوارى معراج و د. يوسف وينتن 2004)، ورائد الباحثين في مجال المعرفة التسويقية الحديثة وهو (OLEG CURBATOV 2011).

يرجع سبب اختيار الباحث لموضوع المعرفة التسويقية الحديثة لقلة الأبحاث حوله على مستوى الوطن العربي وخاصة في الجزائر، إذ وبعد دراسة استطلاعية وجد أن جل من تطرق للمعرفة التسويقية ركز على مفهومها الذي يعد اليوم وخاصة في الدول المتقدمة من المفاهيم الكلاسيكية للمعرفة التسويقية، كون أن مختلف الدراسات التي أقيمت حول هذا الموضوع في الجزائر ركزت على دراسة أبعاد المعرفة التسويقية القديمة والمتملة في وجود نظام للمعلومات التسويقية وإدارة هذه المعلومات في المؤسسة، دون التطرق إلى البعد الثالث الذي يركز عليه اليوم عند كسب المعارف التسويقية وهو التقرب من الزبون ومحاولة تنظيم العلاقة معه لإشراكه في خلق المعرفة التسويقية بالاستفادة من خبراته الاستهلاكية.

7- منهجية البحث:

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض تأكيد أو نفي الفرضيات تم جمع البيانات من مصادر أولية وثانوية، حيث تمثلت الثانوية في مختلف المراجع ونتائج الدراسات السابقة، أما الأولية فتكمن في المعلومات التي تم جمعها من استمارة الاستبيان.

وتم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين رئيسيين الأول يخص للجانب النظري، والثاني للجانب الميداني.

أولاً: الجانب النظري:

I- مدخل إلى المعرفة التسويقية الحديثة:

باعتبار أن المعلومة هي المادة الأولية لأي قرار، فإن مدير التسويق في حاجة مستمرة إلى المعلومات لاتخاذ قرارات، تحليل وحل مشاكل، واستغلال فرص متاحة. فلم تعد القرارات التسويقية تؤخذ إلا بعد توفير أدق المعلومات وأحدثها عن الأسواق والمستهلكين والمنافسين والسلع وغيرها، ويتم تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة بتجسيدها عن طريق مختلف الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنظمة في عملها التسويقي، واتخاذ القرار للقيام بهذه الأفعال لا يكون إلا بعد جمع المعلومات اللازمة لذلك من خلال مختلف الدراسات والبحوث التسويقية الموجهة خصيصاً لهذا الغرض.

وقد تعددت المدارس الباحثة في المعرفة التسويقية منذ بداية الهيمنة التسويقية على المؤسسات في النصف الأخير من القرن الماضي حيث تلخص في بداية الأمر مفهوم المعرفة التسويقية في شكل بعض المعلومات حول العملاء والمنافسين ومختلف عناصر البيئة التسويقية، ثم تطور هذا المفهوم إلى أن وصل إلى الشكل الذي تتبناه المنظمات الرائدة في الاعتماد على المفاهيم الحديثة للتسويق اليوم. وعلى ضوء هذا يتم توضيح المعرفة التسويقية الحديثة وعملية تطبيقها كما يلي :

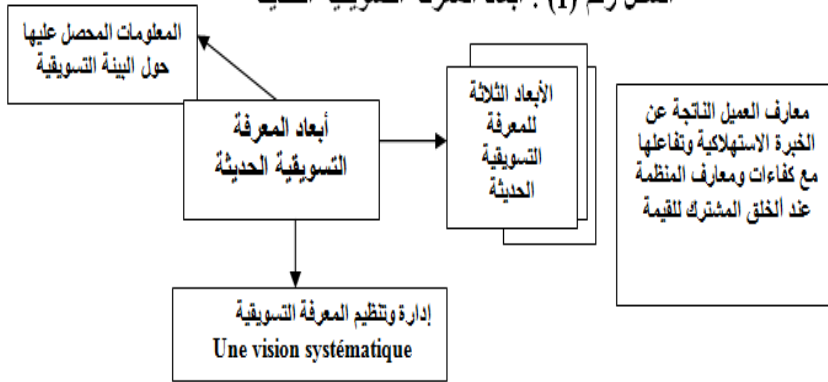
I - 1- مفهوم المعرفة التسويقية الحديثة:

تعتبر المعرفة التسويقية على مختلف المعلومات والمعارف المكتسبة والمتراكمة لمدراء التسويق حول البيئة التسويقية للمنظمة، ويمكن حصر بعض مفاهيم خلق المعرفة حول الزبون في المنظمة في العلاقة الموجودة بين مفهوم المعلومات، مفهوم المعرفة ومفهوم كفاءة الزبون، وهذا ما يقودنا للحديث عن الأبعاد الثلاثة للمعرفة التسويقية الحديثة⁽¹⁾.

I- 2- أبعاد المعرفة التسويقية الحديثة:

تطورت النظرة التسويقية إلى المعرفة التسويقية بتطور المفهوم الحديث للتسويق، فبعد ظهور مفهوم التوجه بالسوق، والذي يتأسس على ضرورة معرفة المنظمة لخصائص العميل وحاجاته، أصبح ينظر إلى المعرفة التسويقية بأنها مخالف المعلومات التي تكتسبها المنظمة حول العميل والمنافسين. وهذا ما يمثل البعد الأول للمعرفة التسويقية. ولكن جمع المعلومات و تخزينها مهما تعددت مصادرها لم يعد السبيل الأمثل لتحقيق الأهداف المرجوة من وراء اكتسابها، وهذا ما عجل بظهور ما يعرف بإدارة المعرفة التسويقية ويعبر هذا المفهوم على مختلف العمليات، الأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها مسؤولي التسويق في المنظمة، لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف معها⁽²⁾. وهذا ما يوضح البعد الثاني للمعرفة التسويقية الحديثة. وبالنظر للمقاربة التي تتبنى ضرورة الخلق المشترك للقيمة بين العميل والمنظمة (خلق القيمة هنا يكون في شكل تحقيق الحاجات الغير مشبعة للعميل وتحقيق المنظمة للربح مقابل هذا الإشباع)، نجد المنظمة تعتمد على كفاءاتها وتفاعلها مع كفاءات العميل في الاستهلاك المحصل عليها من خبرته الاستهلاكية لخلق هذه القيمة⁽³⁾، ومن خلال اعتماد المنظمة على مبدأ الكفاءات عميل/ منظمة تتضح العلاقة التفاعلية الموجودة بينهما والمنتجة للمعرفة. وهنا يمكن الحديث عن مفهوم تفويض الزبون (Customerempowerment)، حيث يركز هذا المفهوم على تفويض الزبون لتحديد بنفسه مميزات السلع والخدمات التي تلبي حاجاته، وذلك من خلال بناء علاقة قوية معه وكسب ولائه، ثم مراقبة خبرته في الاستهلاك للاستفادة منها وتقديم ما يردده⁽⁴⁾. وهنا يتضح جليا البعد الثالث للمعرفة التسويقية الحديثة وهو ضرورة بناء علاقة مع الزبون دائمة تقوم بتوجيه كفاءات المنظمة لتحليل خبرة الزبون في الاستهلاك للاستفادة منها في إنتاج ما يحتاجه. ويمكن للبعد الثالث للمعرفة التسويقية الحديثة أن يظهر وبقوة في تلك المنظمات التي توجه منتجها نحو فئة متجانسة من الزبائن التي تتحدد من خلال درجة إشراكها في خلق القيمة ومستوى المعارف والكفاءات التي تملكها، حيث تكون هذه المعارف تلك فقط الخاصة بالمنظمة⁽⁵⁾. ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة للمعرفة التسويقية الحديثة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1) : أبعاد المعرفة التسويقية الحديثة



Knowledge Marketing’ -Source : Curbatov O. et Louyot M-G, **Le ‘3D et la co-création dans le domaine des services**, Intervention au colloque international organisé par CESEM, centre de recherche de HEM, et l’ IAE LYON : LE MARKETING COMME POINT DE REPERE , Marrakech le 8 et 9 décembre 2011.

I-3- التطور المفهومي للمعرفة التسويقية الحديثة:

تطورت النظرة إلى المعرفة التسويقية وخاصة خلال المدة الممتدة من سنة 2001 إلى سنة 2011، وفي ما يلي نوضح أبرز المحطات التي ميزت هذه الفترة⁽⁶⁾:

*2000 – 2001: كانت النظرة إلى المعرفة التسويقية خلال هذه الفترة نظرة إستراتيجية، أين يصبح المستهلك من المشاركين الأساسيين في خلق المعرفة للمنظمة بالاعتماد في ذلك على التجارب الاستهلاكية للعميل؛

*2002 – 2005: 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؛

*2006 – 2007: ينظر إلى المعرفة التسويقية بنظرة استشرافية من خلال العمل على تفعيل العلاقة مع الزبون وتفويضه لمعالجة حاجاته بنفسه، أين يكون هذا بالاعتماد على مفهوم التسويق بالعلاقات؛

*2007 – 2008 : هنا نظر إلى المعرفة التسويقية كمنهج تسييري حديث يطبق في المنظمة؛

*2009 – 2011: أصبحت المعرفة التسويقية عبارة عن مقاربة نظرية لإدارة المنظمة، وهي مستقرة اليوم في أدبيات التسويق الموجه نحو " كفاءات العميل/كفاءات المنظمة".

I- 4 الخلق المشترك للقيمة:

الخلق المشترك للقيمة هو إشراك الزبون في سلسلة القيمة للمؤسسة وفي إطار العلاقة بين المؤسسة والزبون، هذه العلاقة التي تتأسس على إشراك الزبون مباشرة في تكوين الإنتاج أو توزيع القيمة، عندما يكون الهدف المشترك هو جعل كل الأطراف في نفس الوقت مستهلكة وخالقة للقيمة.

ثانيا: الجانب الميداني:

ويتم تقديم من خلال هذا الجانب، المنهجية المتبعة لدراسة هذا الموضوع، والعينة المستخدمة ، طريقة إجراء الاستبيان، تحليل النتائج المتحصل عليها واختبار الفرضية.

I- منهجية الدراسة الميدانية:

وهنا يتم توضيح الطريقة الإجرائية التي تم اتباعها في هذه الدراسة وكان ذلك كما يلي:

I-1- مجتمع وعينة الدراسة:

يكن مجتمع هذه الدراسة في جميع إمارات ومسيري المؤسسات البنكية لولاية سكيكدة خاصة وعامة. تم توزيع استبيان الدراسة بطريقة العينة العشوائية المنتظمة على جميع وحدات المؤسسات البنكية المشكلون لمجتمع الدراسة، حيث تم الذهاب إلى هذه المؤسسات وترك استمارات الاستبيان هناك دون توجيهها إلى الإطارات العاملين بها بصفة شخصية وتم تخصيص 5 استمارات لكل وحدة من 20 وحدة موزعة عبر كامل تراب الولاية وقد تم استرجاع منها 59 استمارة كانت الصالحة منها للتحليل 46 استمارة أي بنسبة 46% من الاستمارات المقدمة وبنسبة 78% من تلك المسترجعة. وقلة الاستثمارات المسترجعة مقارنة بتلك المقدمة راجع لاختفاء إمارات بعض المؤسسات من ملاء الاستثمار من طرف عامل واحد أو اثنين فقط.

I-2- خصائص أداة جمع المعلومات:

تم جمع بيانات هذه الدراسة الميدانية من خلال إعداد استبانة تتكون من 22 فقرة للكشف على واقع تطبيق المؤسسات محل الدراسة للمعرفة التسويقية الحديثة وبأبعادها الثلاثة، بالإضافة إلى أسئلة متعلقة بمعرفة بعض الصفات الشخصية للمستجوبين، وقسمت هذه الاستبانة لمحورين رئيسيين هما:

المحور الأول: يظم مجموعة من الأسئلة التي تمكن من وصف الخصائص الشخصية للعينة.

المحور الثاني: يظم مجموعة من الفقرات التي تقيس اعتماد المنظمة على المعرفة التسويقية الحديثة، وهو المتغير الرئيسي لهذا البحث، الذي سيتم قياسه من خلال الأبعاد الثلاثة (نظم المعلومات التسويقية، إدارة المعرفة التسويقية، إشراك العميل في خلق المعرفة التسويقية). ويعد البعد الثالث الأكثر دلالة على تبني المعرفة التسويقية الحديثة عندما يكمل البعدين الآخرين، حيث أنهما إذا جاءا وظهرا لوحدهما يعبران فقط عن اعتماد المنظمة على توفير المعرفة التسويقية بمفهومها الكلاسيكي.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت likert الخماسي لقياس آراء المستقصى منهم حول فقرات هذه الاستبانة. قدمت الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) للإجابات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) على التوالي. ويحدد معدل القبول للمتوسط إذا زاد عن القيمة (3).

I-3- صدق وثبات أداة الدراسة :

أ- **صدق الأداة:** لمعرفة صدق هذا الاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين وذلك لمعرفة آرائهم حول تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات هذا البحث. وقد اتفقوا معظمهم على صلاحية فقرات الاستبيان.

ب- **ثبات الأداة:** لتحديد ثبات الأداة تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي، ويحدد قبول هذه الأداة بمستوى 60% فأكثر، وكانت نتائج هذا المقياس بـ 387.0% وهو معدل مقبول.

I-4- أساليب المعالجة الإحصائية في البحث:

لمعالجة إشكالية هذا البحث واختبار فرضياته تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

* النسب المئوية والتكرارات لوصف مجتمع الدراسة وخصائصهم الشخصية.

* المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على أبعاد متغيرات الدراسة مع اختبار T- TEST لمعرفة الفروق بين متوسطين.

* تحليل التباين الأحادي (one way analyses of variance) لاختبار الفروق لأكثر من متوسطين.

* تم اعتماد في هذه الدراسة على مستوى معنوية قدره (5%).

II - تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

من خلال هذا المحور يتم عرض النتائج المتحصل عليها من البيانات التي تم جمعها من الاستبيان، ثم بعد ذلك يتم اختبار فرضيات الدراسة.

II-1- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية للعينة:

ويتم من خلال الجدول الموالي معرفة الخصائص الشخصية للمستجوبين في هذه العينة.

الجدول رقم (1) : يوضح البيانات الشخصية لأفراد العينة

المتغير			العدد	النسبة	المتغير		
المستوى الدراسي	ثانوي او اقل جامعي دراسات عليا	02	4,3%	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	06	13%
		43	93,5%		من 06 – 15 سنة	34	74 %
		1	2,2 %		أكثر من 16 سنة	06	13%
السن	أقل من 30 سنة 30 - 40 41 سنة فما فوق	05	10,9%	الوظيفة في المؤسسة	أكثر من 16 سنة	06	13%
		24	52,2%		مدير	01	2,2%
		17	37%		مساعد مدير	02	4,3%
					رئيس مصلحة	26	56,5%
					إداري	17	37%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أنه لا يوجد من بين أفراد العينة عدد كبير من الموظفين ذوى المستوى الثانوي أو أقل فأغلبهم من ذوى الشهادات الجامعية وذلك بنسبة 95,7%، كما لا يوجد في أفراد هذه العينة أصحاب الخبرة بنسبة كبيرة، كما ظهرت في نتائج هذا الاستبيان أن الفئة الأكثر استجوابا هي رؤساء المصالح والإداريين في هذه المؤسسات محل الدراسة.

II-2- تحليل نتائج المتعلقة بفقرات الاستبيان (واقع تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة):

التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان:

يتم من خلال هذا المحور تحليل النتائج المحصل عليها من إجابات أفراد العينة على الفقرات المقدمة في المحور الثاني من الاستبيان والتي تعبر على أبعاد تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة، ويتم معرفة اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة بتحليلها إحصائيا منفصلة كل بعد لوحده كما يلي: وجود نظام للمعلومات التسويقية، إدارة المعرفة التسويقية، إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية بالاعتماد على خبراته وكفاءاته الاستهلاكية. ويكون هذا باستخدام البرنامج الإحصائي spss v20، الذي يقدم هذه النتائج في شكل جداول إحصائية توضح من خلالها متوسطات جميع القيم المقدمة من المستجوبين حول العبارات التي يحتويها كل بعد.

أ- تحليل نتائج الفقرات الخاصة بنظام المعلومات التسويقية:

ومن خلال هذا العنصر يتم معرفة اتجاهات أفراد العينة حول ما إذا كان للمؤسسات محل الدراسة نظام خاص بالمعلومات التسويقية أم لا، وهذا من خلال تحليل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات التي تعبر على واقع نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة. وتكمن قاعدة القبول لإجابات أفراد العينة في وجود الفرق بين متوسط الإجابات ومتوسط القياس المعبر عنه بالرقم (3)، وقد تم حساب قيمة (t) الجدولية ومستوى المعنوية (SIG) بالاستناد للوسط الافتراضي (3) لمقياس ليكرت الخماسي وعند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (2): نتائج إجابات أفراد العينة حول العبارات الخاصة بنظام المعلومات التسويقية

الفقرات الدالة على واقع نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة	الم توسط الحسابي	الا نحراف المعيار ي	قيم ة (t) المحسوبة	مستوى الدالة (SIG)
الاهتمام بأبحاث السوق بصفة دورية	4, 11	0, 567	13 ,267	0,00
تقييم التغييرات البيئية وتحليل أثرها على نشاط المنظمة	4, 17	0, 486	16 ,398	0,00

0,00	14,387	0,471	4,00	ينظر للمعلومات كمصدر اساسي دعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
0,00	11,156	0,661	4,09	تعملا المؤسسة على توفير متطلبات حماية المعلومات وتنظيمها.
0,00	13,184	0,582	4,13	تقوم إدارة المؤسسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية وباستخدام تكنولوجيا عالية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة
		0,362	4,10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين لنظام المعلومات التسويقية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

من النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن كل متوسطات العبارات المتعلقة بنظام المعلومات التسويقية محصورة بين (4,00 و 4,17) على مقياس ليكرت الخماسي وبمتوسط لكل العبارات معا قدره (4,10) على نفس السلم، مما يفسر موافقة أفراد العينة على وجود نظام للمعلومات التسويقية في المؤسسات المدروسة، كما يدعم هذا القول الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كل العبارات والمقدر بـ (0,362) فهو إذا صغير جدا مما يؤكد التشتت المنخفض لأراء أفراد العينة ويعكس التقارب في وجهات نظرهم حول امتلاك المؤسسات محل الدراسة لنظام المعلومات التسويقية. ويوضح الجدول أيضا صغر الانحرافات المعيارية لكل العبارات مما يعزز أكثر تقارب أراء المستجوبين، ويلاحظ أيضا من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة حول العبارات المكونة لمحور نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وبشكل عام يمكن القول أنه هناك موافقة من المستجوبين على وجود نظام للمعلومات التسويقية في المؤسسة.

ب- تحليل نتائج الفقرات الخاصة بإدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة:
ومن خلال هذا العنصر يتم معرفة اتجاهات أفراد العينة حول ما إذا كان للمؤسسات محل الدراسة إدارة جيدة للمعرفة التسويقية أم لا، وهذا من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات التي تعبر على إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة. وتكمن قاعدة القبول لإجابات أفراد العينة في وجود الفرق بين متوسط الإجابات ومتوسط القياس المعبر عنه بالرقم (3)، وقد تم حساب قيمة (t) الجدولية ومستوى المعنوية (SIG) بالاستناد للوسط الافتراضي (3) لمقياس ليكرت الخماسي وعند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).

الجدول رقم (3): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات إدارة المعرفة التسويقية

الفقرات الدالة إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
توفر المؤسسة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام	3,85	0,470	12,283	0,00

والأفراد.				
0,00	6,1 65	0,8 85	3,8 0	تتوفر المؤسسة على الربط بشبكة الانترنت بشكل جيد و تتوزع الشبكة على كل المصالح.
0,00	16, 086	0,4 22	4,0 0	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة و تخزين المعرفة.
0,00	11, 490	0,5 26	3,8 9	يوجد دائما تفاعل بين أفراد المؤسسة لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.
0,00	9,7 08	0,7 29	4,0 4	تقوم المنظمة بتقييم محتوياتها المعرفية ومعرفة مدى فعاليتها لاتخاذ القرار الصحيح.
0,00	2,4 69	0,8 96	3,3 3	تصدر المؤسسة باستمرار نشرات ودوريات ومطبوعات لمختلفة المعارف المكتسبة.
0.00	14, 896	0,5 54	4,2 2	يتم إيصال المعرفة المتوفرة إلى جميع المستويات الوظيفية.
0.00	19, 144	0,4 00	4,1 3	يتم اللجوء إلى المخزون المعرفي عند مواجهة العديد من المشاكل التسويقية.
0.00	18, 610	0,4 20	4,1 5	توجد في المؤسسة ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.
		0,2 85	3,9 3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين لجميع العبارات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يتبين من الجدول رقم (3) الذي يوضح نتائج الأدوات الإحصائية التي تصف اتجاهات المستجوبين حول كيفية إدارة المؤسسة للمعرفة التسويقية، أن كل الأفراد المستجوبين متفقين على وجود لما يعرف بإدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة، وما يؤكد هذا هو المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات التي وضعت لمعرفة واقع إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة حيث سجل هذا المتوسط القيمة (3,93) على سلم ليكرت الخماسي وهي القيمة الأكبر من (3) وبالتالي فهي تعبر على الموافقة، ويعزز هذا الانحراف المعياري العام الذي سجل قيمة صغيرة جدا مقدرة ب (0,285)، مما يؤكد عدم تشتت آراء المستجوبين وبالتالي هناك إجماع كلي بأن كل المؤسسات محل الدراسة يهتمون بحسن إدارة المعارف التسويقية. ويتضح من الجدول أيضا أن أفراد العينة المستجوبين متفقين على ما تتضمنه كل العبارات المتعلقة بإدارة المعرفة التسويقية، فقد سجلت متوسطات استجابة أفراد العينة لهذه العبارات قيم أكبر من المتوسط (3)، ويؤكد هذا القيم الاحتمالية (SIG) التي كانت كلها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) مما يدل على معنوية القرار، فهناك إذا فروق جوهرية بين متوسط الحياد ومتوسطات الاستجابة، أي متوسط الاستجابة أكبر من متوسط الموافقة المحايد وبالتالي موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

ج- تحليل نتائج الفقرات الخاصة بإشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية:

من هذا التحليل يتم معرفة اتجاهات أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسات المدروسة تشارك عند خلقها للمعرفة التسويقية عملائها وبشكل منظم باستمرار أم لا، وهذا من خلال استغلال كفاءاتهم وخبراتهم الاستهلاكية. ويتم الاعتماد في هذا التحليل على أدوات الإحصاء الوصفي كما تم ذلك مع البعدين السابقين من خلال معرفة المتوسطات المعرفية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بواقع إشراك الزبون في خلق المعرفة، وبمساعدة من القيم الاحتمالية لمعرفة المعنوية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (4): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات إشراك الزبون عند خلق المعرفة التسويقية:

الفقرات الدالة على تفعيل المؤسسة لدور الزبون بإشراكه في خلق المعرفة التسويقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
تعتمد المؤسسة دائماً على المعلومات المخزنة لديها حول الزبائن لتحسين قدراتها التنافسية.	2,30	1,113	4,239-	0,000
تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لموظفيها لتطوير قدراتهم لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن.	2,09	0,865	7,161-	0,000
هناك لقاءات دورية مع بعض الزبائن لاستشاراتهم حول كيفية تصميم المنتجات الجديدة	2,22	0,917	5,789-	0,000
للمؤسسة علاقات اجتماعية عبر شبكة التواصل الاجتماعي	2,20	0,941	5,642-	0,000
تقوم المؤسسة بخدمات إلكترونية تعليمية للزبائن وعمالها	1,91	0,755	9,764-	0,000
يتم تقسيم الزبائن إلى فئات متجانسة لمراقبة نمط استهلاكهم، ويعين ممثل لكل فئة لإشراك المؤسسة في اتخاذ القرار.	2,17	0,996	5,388-	0,000
تطلع المؤسسة على ملاحظات وانتقادات الزبائن على برامجها الترويجية عند تصحيح الخلل.	2,07	0,929	5,146-	0,000
تهتم المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقترحها الزبائن لمعالجة وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	2,57	0,860	4,097-	0,010
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين لإشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية.	2,19	0,718		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يبين الجدول أعلاه أن متوسط استجابة أفراد العينة لفقرات إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية أقل من متوسط الموافقة حيث سجل المتوسط العام القيمة (2,19) وبانحراف معياري عام قدره (0,718) وبالتالي عدم موافقة أفراد العينة على إشراك المؤسسات محل الدراسة للزبائن في خلق المعرفة التسويقية. وبالنظر إلى النتائج الموضحة في هذا الجدول والمتعلقة بالفقرات الخاصة بإشراك الزبون في عملية خلق المعرفة التسويقية يتبين أنه من كل الفقرات المعبرة على إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية من خلال استغلال كفاءاته الاستهلاكية لها متوسطات أقل من متوسط الموافقة. كما سجلت القيم الإحصائية (SIG) لهذه الفقرات مثل كل فقرات هذا البعد قيم أقل من مستوى

المعنوية ($\alpha = 0.05$) مما يوضح الفرق الجوهرى بين متوسطات الاستجابة لأفراد العينة ومتوسط الحياد (3) مما يؤكد عدم الموافقة على هذه الفقرات والبعد ككل أي لا يوجد لمثل هذه الأنشطة والأفكار في المؤسسات التي ينتمي لها أفراد العينة.

II-3- اختبار فرضيات الدراسة:

بعد عرض ووصف وتحليل النتائج المتحصل عليها من استبيان هذه الدراسة، وهي تلك المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة وأرائهم حول الفقرات التي تقيس مدى اعتماد المؤسسات على تطبيق أبعاد المعرفة التسويقية الحديثة، يتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على هذه النتائج والأدوات الإحصائية اللازمة.

أ- اختبار الفرضية الأولى:

وجاءت هذه الفرضية كإجابة مسبقة على واقع تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة في المؤسسات البنكية المدروسة، وهي كما يلي:

لا تطبق المؤسسات البنكية محل الدراسة للمبادئ الحديثة للمعرفة التسويقية بأبعادها الثلاث.

من خلال النتائج الموضحة في الجداول رقم (2، 3، 4) يتضح أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول الخاص بوجود نظام للمعلومات التسويقية في المؤسسة كان أكبر من متوسط الحياد حيث سجل القيمة (4,10) ويعبر إذاً على موافقة أفراد العينة على استخدام مؤسساتهم لهذا النشاط للترتيب وتنظيم المعرفة التسويقية، ويتضح أيضاً أن المتوسط العام لإجاباتهم على فقرات البعد الثاني الخاص بإدارة مؤسساتهم لإدارة المعرفة التسويقية يعبر أيضاً على الموافقة حيث سجل القيمة (3,93) وبالتالي وافقوا أفراد العينة على وجود إدارة جيدة للمعرفة التسويقية في مؤسساتهم، أما فيما يخص المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات الدالة على واقع إشراك المؤسسة للزبائن في عملية خلق المعرفة التسويقية واستغلال كفاءاتهم الاستهلاكية فقد سجل القيمة (2,19) وهي القيمة الأقل من متوسط الحياد وبالتالي فهي تعبر على عدم موافقة أفراد العينة على تطبيق مؤسساتهم للبعد الثالث من أبعاد المعرفة التسويقية وهو الخلق المشترك للمعرفة بين المؤسسة والزبون.

وعلى ضوء هذه النتائج يمكن استخلاص أن المؤسسات محل الدراسة لا تزال تعتمد على تنظيم وحسن إدارة المعرفة التسويقية فقط دون القيام بإشراك زبائنهم واعتمادها على كفاءاتهم وخبراتهم الاستهلاكية عند تحصيل المعرفة التسويقية بأنواعها. وهنا تقبل الفرضية الأولى للدراسة أي: لا تطبق المؤسسات البنكية محل الدراسة للمبادئ الحديثة للمعرفة التسويقية بأبعادها الثلاث.

ب- اختبار الفرضية الثانية:

من خلال هذه الفرضية يتم اختبار ما إذا كانت للصفات الشخصية التالية: (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية) دور في اختلاف آراء

أفراد العينة المختارة نحو فقرات أبعاد الدراسة أم لا. وعليه جاءت هذه الفرضية الصفرية كما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة تعزى للصفات الشخصية لهم (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية) عند مستوى معنوية (0,05).
لاختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق لأكثر من متوسطين، وجاءت نتائج التي قدمها البرنامج الإحصائي SPSS كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق الإحصائية لتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة تعزى لمستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية عند المعنوية ($\alpha=0,05$)

المتغيرات	مصدر التباينات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوب	مستوى الدلالة*
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0,174	2	0,087	0,509	0,605
	داخل المجموعات	7,341	43	0,171		
	المجموع	7,515	45			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	1,007	3	0,336	2,166	0,106
	داخل المجموعات	6,508	42	0,155		
	المجموع	7,515	45			
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0,387	2	0,193	1,166	0,321
	داخل المجموعات	7,129	43	0,166		
	المجموع	7,515	45			

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يتبين من الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية لاختبار الفروق الموجودة في اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة إن كانت تعزى للصفات الشخصية كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لجميع هذه الصفات (المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية)، حيث سجلت

القيم (0,605، 0,106، 0,321) على التوالي. وهنا يتضح أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة باختلاف صفاتهم الشخصية (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية).

وعليه يمكن إذا قبول الفرضية الصفريّة H_0 التي تقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة تعزى للصفات الشخصية لأفراد العينة وهي: المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية.

III- خلاصة الدراسة:

1- نتائج الدراسة:

من خلال نتائج الاستبيان والاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استنتاج النتائج التالية :

- يركز مفهوم المعرفة التسويقية في المؤسسات محل الدراسة على توفير المعلومات التسويقية المتعلقة بالبيئة التسويقية للمؤسسة وتنظيمها وحسن إدارتها من خلال العمل على توزيعها على أصحاب القرار كلما اقتضى الأمر ذلك فقط وهذا ما أكدته النتائج خاصة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على واقع تطبيق مؤسساتهم للأبعاد الثلاثة للمعرفة التسويقية، حيث وافقوا جميعهم بأغلبية على تطبيق البعدين الخاصين بتنظيم المعلومات التسويقية وإدارتها فقط؛ - لا يوجد أي مدلول لتبني المؤسسات محل الدراسة للبعد الحديث للمعرفة التسويقية والمتمثل في إشراك العميل في عملية خلق المعارف التسويقية وكذلك تنظيم العلاقة معهم من خلال التعامل مع مفهوم الجان التمثيلية التي يتم تشكيلها من خلال الزبائن الأوفياء، ليتم بالتعاون معها تحسين وتطوير المنتج وفق الاحتياجات المتغيرة للزبون، وهذا ما تم التوصل إليه بعد اختبار الفرضية الأولى التي نفي من خلالها تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة معا في المؤسسات محل الدراسة؛

- من خلال اختبار الفرضية الثانية اتضح أنه لا يوجد اختلاف في آراء أفراد العينة حول تطبيق مؤسساتهم للمعرفة التسويقية الحديثة باختلاف مستوياتهم الدراسية أو نوعية وظائفهم أو خبرتهم المهنية، ويرجع هذا على حسب رأي الباحث توفر المعلومة وحسن إيصالها إلى الموظفين مهما كانت مستوياتهم التعليمية والوظيفية وخبرتهم المهنية؛

2- توصيات الدراسة:

- يجب على المؤسسات محل الدراسة وبدرجة أخص تلك المهددة من المنافسة الأجنبية الركب بقطار تبني المفاهيم الحديثة للتسويق التي يمكن من خلالها تغيير أنماط التعامل مع البيئة التسويقية وبدرجة أكثر مع الزبائن الفعليين للحفاظ عليهم والمحتملين لإقناعهم؛

- العمل على توفير المعلومات التسويقية اللازمة وتوزيعها على مختلف المستويات الوظيفية للمؤسسة مع تنويع مصادرها لتعزيز قوتها في مواجهة المنافسة؛

- ضرورة تغيير نظرة المؤسسة للزبون من كونه المستقبل النهائي للسلع والذي يستلزم على المؤسسة توجيه مختلف منتجاتها نحوه لتلبية حاجاته، إلى ذلك الشريك المرافق للمؤسسة في عملية خلق القيمة، من خلال إشراكه في عملية صنع القرار وخاصة عندما يتعلق الأمر بتطوير وتحديث المنتج الموجه إليه، وهذا من خلال إدماجه في عملية خلق المعرفة التسويقية،

- يجب على المؤسسة الاعتماد على التقنيات والتكنولوجية الحديثة وخاصة فيما يتعلق بوسائل الاتصال بكل أنواعه، فالتكنولوجيا الاتصالية الحديثة دور أساسي في تفعيل العلاقة بين المؤسسة والزبون، كون أنها أيضا الحلقة الأهم في مفهوم المعرفة التسويقية الحديثة هذه المعرفة المتتابة من توجيه المستهلك نحو مفهوم الاستهلاك التعاوني،

- يبقى أهم شيء تتبناه المؤسسة كنشاط تسويقي موجه للزبون هو إشراكه في عملية خلق المعرفة بكل أنواعها وإعطائه فرصة لاتخاذ قرارات تخصه وتخص تطوير المنتجات الموجهة إليه، وهذا ما يتعلق بالأدبيات الجديدة التي كتبت مؤخرا في التسويق والذي يعرف بتقويض الزبون لهذه السلطة (Customer empowerment)، وهو الموضوع الذي يمكن أن يكون محل اهتمام أكثر ويمكن اعتباره كآفاق لأبحاث مستقبلية.

الهوامش -

- (1). Curbatov O . et Louyot M-G, **Le '3D Knowledge Marketing' et la co-création dans le domaine des services**, Intervention au colloque international organisé par CESEM, centre de recherche de HEM, et l'IAE LYON: LE MARKETING COMME POINT DE REPERE , Marrakech le 8 et 9 décembre 2011.
- (2). معتر سليمان عبد الرزاق، **العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار دراسة ميدانية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 226.
- (3). Carù A. et Cova B., **Expériences de consommation et marketing expérientiel**, Revue Française de Gestion, n°162, Paris, 2006, pp. 99-113.
- (4). Cova B, Louyot-Gallicher M-C. et Bonnemaizon A , **Le Marketing Critique**, Lavoisier, Paris, 2010.
- (5). Bonnemaizon A, Curbatov O et Louyot M., **Le Knowledge Marketing, une voie applicative du Customer Empowerment. Essai de méthodologie basée sur les compétences du client**, in 7th International Congress Marketing Trends, Venice, January 17-19, (2008).
- (6). Curbatov O. et Louyot M-G, OP.CIT.
- (7). دواي الطيب ومحبوب مراد، **تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2007، ص 41.
- (8). عظيمي دلال، **مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص 199.

- (9). البكري ثامر، بني حمدان خالد، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2013، ص6.
- (10). Slack and all, "**Operations Management**", Prentice Hall, New York, 2004, 4nd ed, p 40.
- (11). Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry P, "**Operations Management**", Prentice Hall, New Jersey, 2005, 7th ed, p 65