

المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية*

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية

م.م فاطمة عبد علي المسعودي

أ.د علاء فرحان طالب

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى تناول أثر المعرفة السوقية بأبعادها (معرفة الزبون ، معرفة المنافس ، معرفة المنتج ، معرفة المجهز) في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية (المتغير المعتمد) وفقاً لعدد من المؤشرات المتمثلة بـ (ملائمة القرار ، قبول القرار ، جودة القرار) ، فالتغيرات المستمرة في أذواق الزبائن وتوقعاتهم ، وتعاضم حدة المنافسة القائمة في الأسواق بين منظمات الأعمال، وزيادة حاجة هذه المنظمات إلى منتجات قادرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع التغيرات التي تطرأ في ميول الزبائن بسبب التطورات التكنولوجية ودورها المؤثر في قصر دورة حياة المنتج ، هذا فضلاً عن مدى قدرة هذه المنظمات في الحصول على مصادر تجهيز مثلى والعمل على توطيد علاقات طويلة الأمد قائمة على أساس المصالح المتبادلة والتعاون المشترك مع هذه المصادر، كل هذه الأعباء

*بحث مستل

والمسؤوليات تفرض على الإدارة العاملة في هذه المنظمات إعادة التفكير في المفاهيم الإدارية عامة والتسويقية خاصة ومنها الاهتمام بالمعرفة السوقية من أجل الوصول إلى قرارات إستراتيجية أكثر فاعلية ، تدعم ميزتها التنافسية في الأسواق وتؤهّلها إلى التميز على منافسيها المحليين أو الإقليميين أو الدوليين، وعلى الرغم من تلك الأهمية للمعرفة وتبني بعض المنظمات لها من أجل تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية المتخذة فيها، نجد أن المنظمة المبحوثة لا زالت لا تدرك أهمية دور المعرفة السوقية في صناعة قرارات إستراتيجية فاعلة ، وهذه تمثل مشكلة الدراسة التي تركز عليها وتعمل على وضع الحلول المناسبة لها قدر الإمكان .

المقدمة Introduction

احتلت المعرفة مجاًلاً رجباً وأساسياً في المجال الاقتصادي للمرحلة الراهنة ، فأصبحت المعرفة اليوم أحد أهم مرتكزات نجاح وتميز المنظمات في دنيا الأعمال ، وذلك بسبب ما تواجهه هذه المنظمات من تحديات متنوعة، الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات امتلاك المعرفة الكاملة الخاصة بأسواقها وفقاً لابعاد هذه الأسواق والمتمثلة بـ (الزبون، المنافس، المنتج، المجهز)، وأن امتلاك المنظمة لهذه المعرفة الحيوية سيؤدي بالنتيجة إلى زيادة قدرتها على صناعة قرارات إستراتيجية تتسم بالفاعلية على وفق عدة مؤشرات هي : (الملاءمة، القبول، والجودة) ، ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية والتي تسعى إلى إثارة اهتمام المنظمات بصورة عامة والمبحوثة بصورة خاصة إلى أهمية الدور الذي تلعبه المعرفة الخاصة بالسوق في تحقيق أهداف هذه المنظمات في البقاء والنمو. وقد تألفت هذه الدراسة من ثلاث مباحث تتناول المبحث الأول الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة الحالية ، في حين تتناول المبحث الثاني الجانب النظري للدراسة، وأحتوى المبحث الثالث الجانب التطبيقي للدراسة فضلاً عن الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة .

١ - مشكلة الدراسة

تتجسد مشكلة الدراسة بوجود قصور في اهتمام المنظمة المبحوثة للدور الذي تلعبه المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية ، إذ تعاني معظم المنظمات العراقية العاملة حالياً في الأسواق من وجود فجوة معرفية بينها وبين أسواقها ، والسبب الكامن وراء وجود هذه الفجوة هو ان هذه المنظمات لا تبدي اهتماماً كافياً بدراسة طبيعة أسواقها وتحليلها ليتم في ضوءها وضع الأسس الخاصة بصناعة قراراتها المستقبلية وعليه مشكلة الدراسة يمكن إن يتم توضيحها من خلال اثاره الأسئلة الآتية :-

أ ماهي المعرفة السوقية؟ وما هي مكوناتها المعتمدة من قبل المنظمة؟

ب- هل توجد علاقة ارتباط بين المعرفة السوقية بابعادها وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها؟

ج- هل توجد علاقة تأثير بين المعرفة السوقية بابعادها وفاعلية القرارات الاستراتيجية؟

٢ - أهمية الدراسة

تتجسد أهمية هذه الدراسة في محاولة إثارة اهتمام المنظمات عموماً والمنظمة المبحوثة خصوصاً في تناولها لمثل هذه المواضيع الحديثة ، وتنمية معارف متخذي القرار بمفهوم المعرفة السوقية وأهميتها في صنع قرارات استراتيجية أكثر فاعلية تسهم في زيادة قدرة هذه المنظمات على تعزيز موقفها التنافسي في السوق الان وفي المستقبل ، نظراً لكبر حجم التحديات التي تواجهها المنظمات العراقية في الوقت الراهن بسبب انفتاح السوق العراقي في السنوات الأخيرة ، الأمر الذي جعل المنتج الوطني في مواجهة تنافسية حادة إمام المنتج المستورد خصوصاً وان الأخير يتسم بمزايا تنافسية لا يستهان بها مثل النوعية الجيدة والسعر المنخفض .

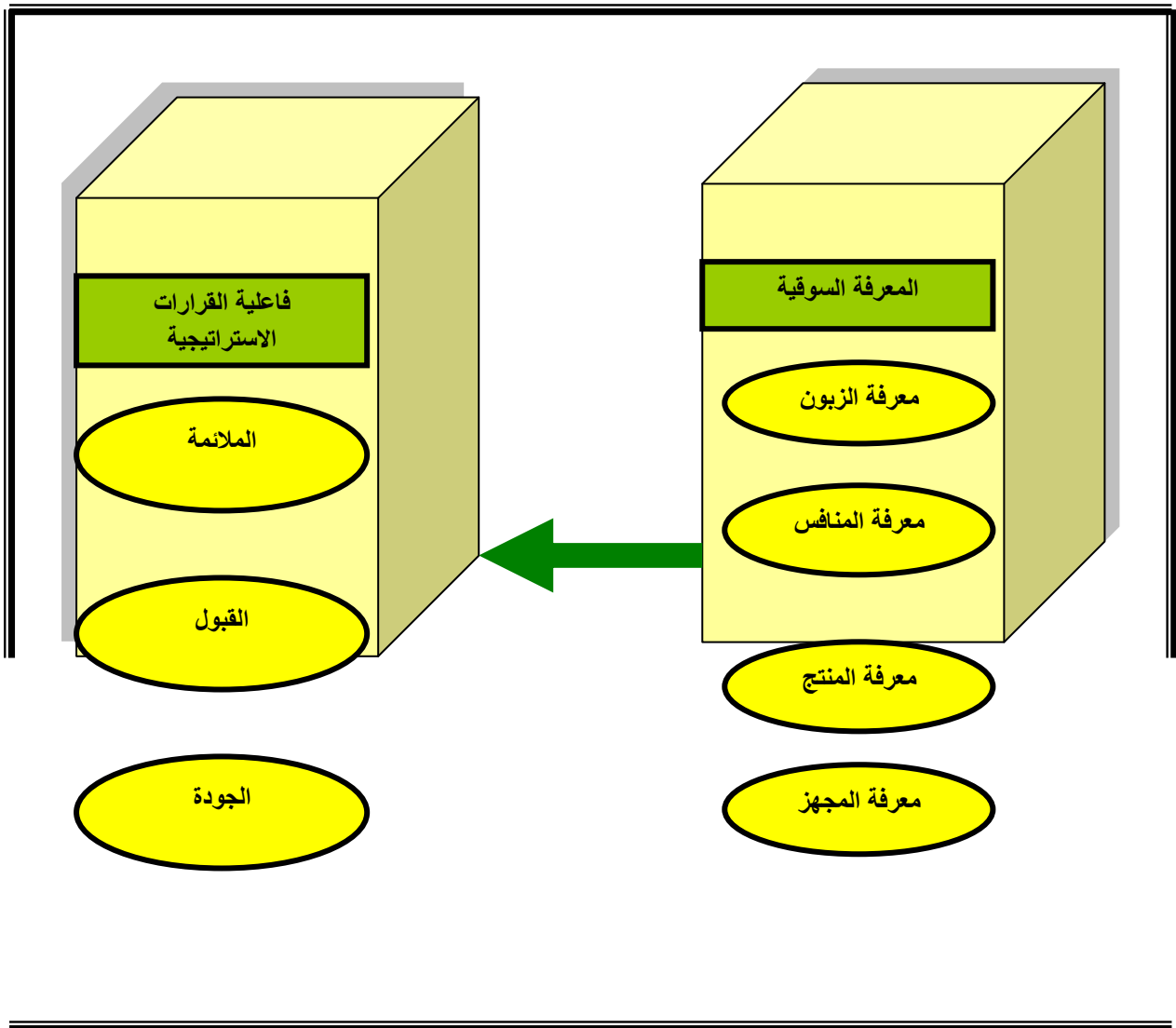
٣- أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فإن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل بالتعريف بالدور الذي تلعبه المعرفة السوقية للمنظمة في تعزيز فاعلية قراراتها الاستراتيجية وكما وترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أخرى هي:-

- أ -تحديد علاقة الارتباط بين المعرفة السوقية بأبعادها ومؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
- ب -تحديد علاقة الاثر بين المعرفة السوقية بأبعادها فاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
- ج -تقديم إضافة متواضعة لتعزيز الجهود الرامية إلى تعزيز الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة.
- د -تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للمنظمة عينة الدراسة والمنظمات المماثلة عن مدى إسهام المعرفة السوقية في صنع قرارات استراتيجية أكثر فاعلية.

٤- مخطط الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط افتراضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث وكما في الشكل رقم (١) والذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات الإدارية.



شكل رقم (١)

مخطط الدراسة الفرضي

٥- فرضيات الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وعلى النحو الآتي :

أ- الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعرفة السوقية وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها، وقد انبثقت عنها الفرضيات الأربع الآتية :-

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معرفة الزبون وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها .
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معرفة المنافس وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها .
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معرفة المنتج وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها .
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معرفة المجهز وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها .

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المعرفة السوقية، وفاعلية القرارات الاستراتيجية، وقد انبثقت عنها الفرضيات الأربع الآتية :-

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين معرفة الزبون وفاعلية القرارات الاستراتيجية.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين معرفة المنافس وفاعلية القرارات الاستراتيجية.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين معرفة المنتج وفاعلية القرارات الاستراتيجية.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين معرفة المجهز وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

سادسا :- حدود الدراسة

١ -الحدود المكانية للدراسة : تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالشركة العامة للإسمنت الجنوبية وهي إحدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن وتقع هذه الشركة في محافظة النجف الاشرف - قضاء الكوفة . وقد وقع الاختيار على هذه الشركة نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لقطرنا العزيز .

٢ -الحدود البشرية للدراسة : تتمثل الحدود البشرية للدراسة الحالية بالعينة المبحوثة التي اختيرت بصورة عشوائية إذ بلغ حجم هذه العينة (٦١) منتسب في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، وقد شملت هذه العينة عدداً من مدراء الأقسام والشعب فضلاً عن عدد من المهندسين العاملين في الشركة.

٦- أدوات الدراسة

من أجل إن تحقق هذه الدراسة غايتها فقد اعتمدت الباحثة في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :-

١ أدوات الإطار النظري : في سبيل الوصول إلى اغناء الجانب النظري للدراسة فقد اعتمدت

الباحثة على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية ، ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .

٢ أدوات الإطار الميداني : اعتمدت الباحثة في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من

الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة وهي :-

أ. المقابلة الشخصية :- قامت الباحثة باجراء عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة

الدراسة في المنظمة المبحوثة من أجل اخذ نظرة عامة عن آرائهم حول متغيرات الدراسة ، وفي

الوقت نفسه توضيح فقرات الاستبانة من خلال الاجابة عن التساؤلات التي تطرح من قبل عينة

الدراسة لأجل ضمان الحصول على اجابات دقيقة على اسئلة الاستبانة .

ب. استمارة الاستبانة :- أعتمدت الباحثة على استمارة الاستبانة كاداة رئيسة للدراسة في

الحصول على البيانات و المعلومات ، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة

والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة.

٧- الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبيان

*الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبيان

أ- قياس الصدق الظاهري :- بعد الانتهاء من اعداد الصياغة الاولى لفقرات الاستبانة وبهدف التأكد

من صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري لها وذلك من

خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين والبالغ عددهم (١٢) خبيراً في العلوم الإدارية

والتربوية وعلم النفس والإحصاء، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية ووضوح فقرات الاستبانة ، هذا فضلا عن دقتها من الناحية العلمية وقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقرات الاستبانة من حذف وإضافة.

* الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبيان

أ- قياس الاتساق والتناغم الداخلي:-

بهدف اختبار محتوى استمارة الاستبانة ، أداة الدراسة الرئيسة ، فقد تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من المتغيرات الدراسة باستخدام مصفوفة الارتباط التي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) .

ب- اختبار صدق مقاييس الدراسة وثباتها :-

تم استخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) لقياس مدى ثبات الإجابات وتعتبر قيمة معامل ألفا كرونباخ (معامل ثبات المقياس) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (٠,٧٥)، وخاصة في البحوث الإدارية والسلوكية (Anastasi, 1982: 117)، وقد تبين أن جميع معاملات الثبات الخاصة بالمعرفة السوقية بأبعادها ، وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتنا ، هي أكبر من (٠,٧٥) ، وهذا يعني انها ذات ثبات عالٍ جداً وبالإمكان اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

الدراسات السابقة

١ - (Mitra & Golder ,2002)

((أثر الاقتراب من المعرفة السوقية على توقيت الدخول للسوق الأجنبية))

- أجريت هذه الدراسة على (١٩) شركة متعددة الجنسية . وقد تناولت مفهوماً جديداً وهو مفهوم القرب من المعرفة السوقية، قبل إن يتم اتخاذ قرار الدخول اللاحق إلى السوق الأجنبية والذي يعد أحد أهم الخيارات الإستراتيجية لكل منظمة ، وتتم عملية القرب هذه من خلال

اكتساب المنظمة للمعرفة السوقية المتولدة عن العمل في أسواق مشابهة ثقافياً واقتصادياً للأسواق الأجنبية المراد الدخول إليها، إذ تستطيع المنظمات من تكوين قاعدة ناجحة تمكنها أولاً من الدخول إلى أسواق مشابهة في بلد صغير والتعلم من الخصائص الاقتصادية والثقافية الموجودة فيه ، وعندها ستكون أكثر نجاحاً في الدخول إلى أسواق بلد أكبر له نفس خصائص ومواصفات أسواق البلد الصغير .

٢- دراسة (Anderson , 2001)

((تقنية المعلومات ، مداخل صنع القرار الإستراتيجي والأداء المنظمي في أطر صناعية مختلفة))

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة بيان تأثيرات الأداء الكامنة والمحتملة عبر تحسين قدرة الاتصالات وتعزيزها باستخدام تقنية المعلومات وتوظيفها في صنع قرار استراتيجي فاعل ، وهي تهدف الى تحديد تأثيرات الاتصالات الداخلية من خلال استخدام شبكات الحاسوب ، والاتصالات الخارجية عبر الانترنت بالتنسيق مع مداخل صنع القرار الاستراتيجي على الاداء المنظمي .

٣- دراسة (جواد ، ٢٠٠٣)

((أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الاداء - دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الاردنية))

طبقت هذه الدراسة على (٢٠) شركة مساهمة تعمل في قطاع صناعة السلع الإستهلاكية المعمرة في الأردن والتي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية من دليل سوق عمان المالي وغرفة صناعة عمان، ويشير الباحث إلى ان اهمية هذه الدراسة تبرز من ان نجاح المنظمة في السوق او اخفاقها أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على فهم ما يحدث في بيئتها الخارجية وتحديدده ، والاستجابة والتكيف لمتطلبات هذه البيئة ، حيث أن القدره على معرفة حاجات الزبائن وتلبيتها تعد أساساً للنجاح في السوق .

٤- دراسة (النمر والملا حسن ، ٢٠٠٧)

((تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية))

تناولت هذه الدراسة موضوع تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزّة التنافسية في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة نينوى وقد بلغ حجم هذه العينة (٤) شركات ، وحاولت هذه الدراسة التركيز على مشكلة أساسية مفادها ان المنظمات العراقية لا تبدي اهتماماً كبيراً لطبيعة السوق التي تعمل فيه ، ويرى الباحثان من خلال هذه الدراسة أن هناك قصور من قبل المنظمات في فهم معنى الاستراتيجية وما هي أنواع الاستراتيجيات التسويقية التي تستطيع من خلالها المنظمة ان تكون مهيمنة على تلبية حاجات الزبائن الموجودين في ذلك السوق.

٥- دراسة (الجبوري ، ٢٠٠٧)

((تقنية المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز فاعلية القرار الإستراتيجي في إطار الاستخدام المتكامل لنظم معلومات دعم الادارة))

لقد ناقشت هذه الدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تعزيز فاعلية القرار الاستراتيجي في إطار كامل لنظم معلومات دعم الإدارة ، وتم اختبار هذه التأثيرات في عينة من الشركات العاملة في القطاع النفطي في محافظة كركوك . وتقع هذه الدراسة في جزئين رئيسيين ، إذ تضمن الجزء الاول تأطيراً نظرياً لابعاد الدراسة ومتغيراتها ، أما الجزء الثاني فقد تناول منهجية الدراسة والإطار الفلسفي والتحليلي لفرضياتها .

أولاً المعرفة السوقية Market knowledge

١- مفهوم المعرفة السوقية : - Consept Market knowledge

يشير (Bulte et al) الى ان المعرفة السوقية ماهي الا معرفة المنظمة بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا ، ومعرفة الزبائن تقتضي أن تكون المنظمة على معرفة تامة بالآتي: التغيرات التي يحتاجها الزبائن ، التغيرات المحتملة في السوق ، السلوك الشرائي للزبائن المحتملين .وأما معرفة المنافسين فينبغي أن تكون المنظمة على دراية تامة بالآتي : الإستراتيجيات التكنولوجية للتنافس ، استراتيجية التسويق للتنافس ، نشاطات المنافسين ، استراتيجيات المنتج الجديد للمنافسين . بينما معرفة التكنولوجيا تقتضي أن تكون المنظمة على معرفة تامة بنوعية التقنية المطبقة ، سهولة استخدامها ، وكفاءة الكلفة فيها (Bulte)

26:2001, et al)، فالمعرفة السوقية هي عبارة عن البيانات والمعلومات التي تم تجميعها عن السوق من قبل المنظمة وتُدور هذه المعلومات حول أهم القوى الموجودة في السوق والمؤثرة على المنظمة (النمر والملاح حسن، ٢٠٠٧: ١٨). فهي عبارة عن عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن والأسواق والمنتجات التي تساعد المنظمة على إنشاء هويات وعلامات تجارية قوية (Kotler & Achrol, 1999: 205). كما أن هناك من عد المعرفة السوقية على أنها كل من البصيرة المتعلقة بظاهرة السوق التي تستخدم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتسويقية (Vanbro Gen, 2000: 11). والمعرفة السوقية ينبغي أن تتضمن المعرفة الكاملة بحاجات الزبائن وتفضيلاتهم في السوق وعوامل الجذب (Carneiro, 2000: 95)، فالمعلومات الموثقة (ذات المعنى) التي تمتلكها إدارة المنظمة حول حجم الطلب على منتجاتها واتجاهاته ونوعه ومقدار استجابة السوق المسبقة لمنتجات المنظمة هي التي تشير إلى المعرفة السوقية (محمد، 2006: 99)، وقد ميز (Durker) بين المعرفة السوقية وإدراك المعرفة السوقية كون المعرفة السوقية تركز على جمع وتحليل وتفسير المعلومات السوقية من أجل تحديد حجم السوق، الحصة السوقية المتوقعة، والتنبؤ بمعدل السوق مستقبلاً، أما إدراك المعرفة السوقية فإنها تعبر عن درجة اهتمام المنظمة بنوع المعرفة المطلوبة لضمان الاداء المتميز لها في السوق (Durker, 1985: 68).

٢ - أهمية المعرفة السوقية :-

ان العديد من المنظمات بدأت تدرك القيمة الاستراتيجية والتنافسية للمعرفة النظامية عن اسواقها وبالشكل الذي يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية (Wiereny & Bragsen, 2000: 5).

ويجسد عدد من الباحثين أهمية المعرفة السوقية بالآتي :- (Probst, 1998: 20)، (Yeniyurt, & et al, 2004: 6)

- أ - أن امتلاك المعرفة السوقية سيؤدي الى زيادة قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة
- ب - تعد المعرفة السوقية أساسا لامتلاك المنظمة الميزة التنافسية والمحافظة عليها، أذ أنها المصدر الوحيد المضمون للميزة التنافسية.
- ج - من خلال المعرفة السوقية يستطيع قسم البحث والتطوير في المنظمة من تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ء- أن المعرفة الجيدة لخصائص ومواصفات منتجات المنظمة سيؤدي إلى تقليل الأخطاء في عمليات الإنتاج ومن ثم إلى تخفيض الكلف التي يمكن أن تتحملها المنظمة بسبب وقوع مثل هذه الأخطاء.

هـ- تسهم المعرفة السوقية في تحسين أداء المنظمة ، ففي ضوء المعرفة السوقية تستطيع المنظمة القيام بمسح عام للقوى العاملة فيها وتحديد الفجوات الموجودة وكذلك مستويات المهارة ووفرة التقنية وكذلك الوقوف على طبيعة عمل المنظمة في المستقبل.

و- إن رغبة المنظمة بإداء التزاماتها الاقتصادية والاجتماعية اتجاه المجتمع يتطلب منها معرفة المزيد عن توقعات أبناء ذلك المجتمع والذي يتحقق من خلال جمع المزيد من المعلومات الخاصة بذلك المجتمع وتحليلها.

ي- إن زيادة حدة المنافسة في الأسواق وازدياد سرعة حركة الابتكارات والاكتشافات أدى إلى ظهور المنظمات القائمة للسوق ، مما توجب على المنظمات الاخرى أن تأخذ بالحسبان الاعتبارات التنافسية التي تفرضها تلك المنظمات وأن تحتاط لها مسبقاً.

٣- أبعاد المعرفة السوقية

أ- معرفة الزبون Customer Knowledge

وهي أحد الأبعاد الحيوية والمهمة للمعرفة السوقية وقد ازداد الاهتمام بمعرفة الزبون مع تطور مفهوم التسويق نفسه . فقد انتقل هذا المفهوم من المفهوم البيعي الذي يعتمد على فلسفة البحث عن أسواق للسلع التي كانت المنظمات تقوم بانتاجها ، إلى المفهوم الحديث للتسويق الذي اعتمد فلسفة جديدة هي: " البيع من وجهة نظر الزبون " والذي يعتبر أن الزبون ، والزبون فقط هو الذي يحدد جودة السلع المطلوبة ، وهذا المفهوم الجديد للتسويق أدى إلى زيادة الاهتمام بدراسة ومعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم من السلع والخدمات والعمل على اشباعها لتحقيق رضا الزبون (Lambin,1997:16-21) .

لذا نجد أن الزبون يحتل مكانة مركزية من اهتمام المنظمات على اختلاف اهدافها وشكالتها ، اذ يتم عبره تحقيق عملية بيع المنتجات التي تشكل الهدف الرئيسي من قيام أي منظمة ، لذا تتبنى العديد من المنظمات المعاصرة فلسفة جديدة مفادها أن الزبون على حق دائماً .لذا فهي تبحث عن الوسائل اللازمة

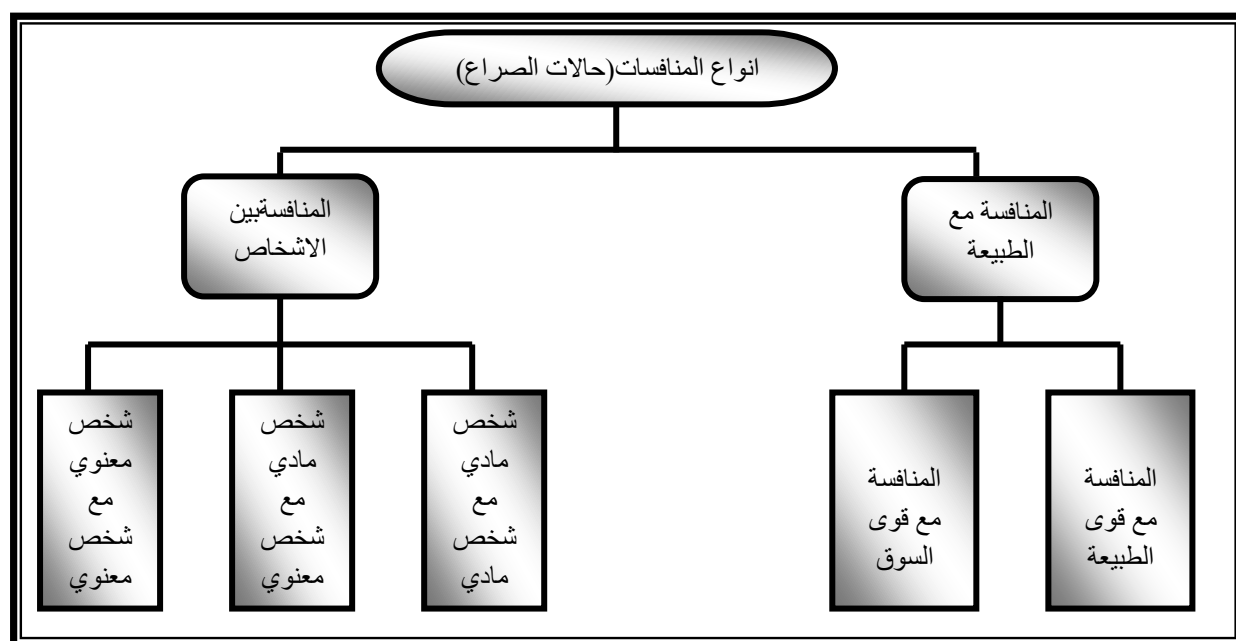
لكسب ثقة وتحقيق رضاه ، فالزبون يبحث عن القيمة في السلعة أو الخدمة التي يحصل عليها بعد اجراء المقارنات مع ما تقدمه المنظمات المنافسة ، لذا يترتب على المنظمة العمل على خلق قيمة فيما تقدمه للزبون بما يؤمن جذبة نحو تلك السلع والخدمات (الفضل ، ٢٠٠٨ : ١٦) . فمعرفة الزبون هي الأساس الذي تبني عليه معظم القرارات التسويقية والاستراتيجية في المنظمات (العجي ، ٢٠٠٠ : ١٣) .

ب- معرفة المنافس Competitor knowledge

ان نجاح المنظمات المختلفة في تسويق منتجاتها يعتمد على قدرتها على تصميم وتقديم منتجات تناسب الزبائن بشكل افضل مما يقدمه المنافسون ، لذلك فمن الضروري للمنظمات أن تهتم بالتعرف على المنافسين بنفس درجة الأهتمام بالزبائن (Adcock ,etal ,1995:46) ، ومعرفة المنافسين تتكون من المعلومات المتراكمة لدى إدارة المنظمة حول القدرات والأمكانيات التي يتمتع بها المنافسون لها في السوق. وسياستهم المستقبلية التي يتوقع ان تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية للمنظمة (محمد ، ٢٠٠٦ : ١٠٠) . وعملية معرفة المنافس تتطلب نشاطات سلوكية تؤدي إلى جمع المعلومات حول المنافسين واستراتيجياتهم (Li, &Calanton,1999:14). ويرى كل من (Yeniyurt & etal ,2004:8) ان معرفة المنافس تعبر عن قدرة المنظمة في تجميع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية لها. وان معرفة المنافس جزء مهم جداً من معرفة السوق والتي تعد أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح في الأسواق العالمية . ولقد تبنت الدراسة التي قام بها كل من (Erickson & Rothberg) مدخل جديد وهو مدخل راس المال التنافسي (Competitors capital) الذي يعد نوع جديد من انواع المعرفة لراس المال الفكري ، وتلك المعرفة ستكون ثمينة للمنظمة بدرجة كبيرة ، اذا ماتم الحصول عليها وترميزها (Erickson & Rothberg ,2000:192) . فالمنظمة يجب ان تكون لديها معرفة عن عدد المنافسين والاهداف التي يركزون عليها والاستراتيجيات التي يتبعونها ونقاط القوة والضعف التي يتميزون بها ، وردود افعالهم اتجاه المنافسين لهم (النمر والملا ، ٢٠٠٧ : ٤)، وبهذا الصدد يؤكد (الشمري) ان المنظمة التي ترغب برفع قدراتها التنافسية يجب ان تركز بقوة في خططها على معرفة القدرات الكامنة لديها والعمل على تنميتها ، وكذلك التركيز على معرفة القدرات التي تتمتع بها المنظمات المنافسة لها محلياً و دولياً والعمل على الافادة منها أن أمكن ، فالمنظمة التي لديها معرفة جيدة بقدراتها وقدرات المنافسين فإن استراتيجيتها لن تفشل ابداً ، أما اذا كانت تكتفي بمعرفة

قدراتها فقط وتجهل قدرات منافسيها فإن هذه المنظمة يجب أن تتوقع الفشل بقدر ما تتوقع النجاح ، وأما اذا كانت المنظمة تجهل قدراتها بقدر ما تجهل قدرات منافسيها فعلى هذه المنظمة التيقن بأن الفشل هو قادم لا محالة (الشمري ، ٢٠٠٧ : ٤) .

فالمنظمات في الاقتصاد العالمي الجديد تتنافس في مناطق معقدة وديناميكية ، لذا فإن قيمة وتميز قاعدة معرفة المنظمة يمكن أن تنخفض بينما يبتكر المنافسون استراتيجيات تنافسية أحدث ، لذا فقد تتعقد أكثر مهمة إدارة قاعدة معرفة المنظمة (Perez & Fablos ,2003:82-91)، وتسعى منظمات الاعمال الى التعرف على منافسيها وذلك من خلال دراسة وتحليل أربعة عناصر أساسية هي:- (اهداف المنافسين، افتراضات المنافسين، استراتيجيات المنافسين وموارد وقابليات المنافسين) (رشيد وجلاب ، ٢٠٠٨ : ١٢٦-١٢٩)، وبشكل عام يطرح المتخصصون بالعلوم الإدارية صيغ وأنواع مختلفة لحالات المنافسة والصراع حيث تقسم هذه الحالات بشكل عام كما هو موضح في الشكل (٢)



شكل (٢)

أنواع حالات المنافسة والصراع

المصدر: الفضل ، مؤيد ، " الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة " ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ ، ص ١٨٧ .

ج معرفة المنتج Knowledge product

يعرف المنتج بأنه أي شئ يمكن تقديمه للسوق للانتباه ، او الاستحواذ ، او الاستخدام ، او الاستهلاك ، ويمكن ان يلبي حاجة ، او يحقق رغبة . ويشمل السلع الملموسة وغير الملموسة فقد يشمل خدمات، اشخاص، اماكن ، تنظيمات، افكار، او خليط من هذه الكينونات (كوتلر و ارمسترونج ، ٢٠٠٧ :٤٥٦)، وبعد المنتج صلة الوصل بين المنظمة وزبائنها ، لذا يتعين عليها انتاج وتسويق ما يقبل عليه الطرف الآخر وهم الزبائن ، اذ ان تقبلهم لهذا المنتج يمثل مفتاح نجاح المنظمة في السوق (البكري ، ٢٠٠٢: 163) . فالمنتج هو عبارة عن مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي تمثل التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة بالاضافة الى خدمات البائع وسمعته (Etzel, & et al, ٢٠٠٧: ٢١٣)، ويرى (الصرن) أن المعرفة المتعلقة بالمنتج والمعرفة المتعلقة بالسوق يمكن أن يجمعاً معاً فالمنتجات هي التي تقوم بالوظائف التي تنمي الطلب بين الزبائن في السوق ، فاذا كان هناك طلب على مثل هذه الوظائف المنجزة بواسطة هذه المنتجات ، فان هذه المنتجات يمكن ان تحصل على قيمة مؤكدة في السوق . اما اذا لم يكن هناك طلب على وظائف هذه المنتجات فان هذه المنتجات تكون صعبة البيع في السوق ، لذلك فإن المعارف المتعلقة بالمنتجات في أغلب الحالات تتطلب المعرفة بالطلب المحتمل والواقعي على وظائف هذه المنتجات في السوق . وتتطلب المعرفة بالمنتج ، المام ودراية كبيران بعمليات الانتاج ، ورقابة الانتاج ، والأفضليات المثلى للزبائن ، وصفات أنظمة التوزيع الناجحة وغير ذلك (الصرن ، ٢٠٠١ : ١٤٣-١٤٤) .

٤- معرفة المجهز Supplier knowledge :-

يرد في طرّحات إدارة الأعمال تفسيرات كثيرة ومتنوعة عن ماهو المقصود بمصدر التجهيز ، حيث يمكن ان تكون الجهة التي تقوم بتجهيز المنظمة بمستلزمات العملية الانتاجية كافة من المواد الأولية الأساسية والمساعدة وما شابه ذلك . كما ان مصدر التجهيز يمكن ان يكون مسؤولاً عن مصادر تجهيز اخرى مسؤولة عن توريد بضائع جاهزة (الفضل و محمد ، ٢٠٠٨: ١٥٥) . لذا تعد عملية معرفة المجهز أحد الأبعاد المهمة والحيوية لمعرفة السوق ، وهذه تشمل عادة خطوات الحصول على المعلومات الخاصة بطبيعة وخصائص مجهزوا المنظمة ومميزاتهم (Zou & Cavusgil, 2002:162) . ويرى (سلطان) ان استراتيجيات المنظمة تخضع لتأثير سياسات مجهزي المواد الأولية والأحتياطية فهم الذين يساهمون في تحديد تكلفة المنتجات ومن ثم أسعارها وتختلف قوة التأثير حسب طبيعة البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة (سلطان ، ١٩٩٧: ١١)، وأن توفر احتياجات المنظمة من المواد الأولية وبقية أنواع التجهيزات بالجودة المطلوبة والسعر المناسب والوقت الملائم جميعها تساهم في تحقيق الوفورات وزيادة المبيعات وتبسيط الانتاج وتحسينه (زويلف ، ٢٠٠٤: ٧) . كما وتبرز أهمية معرفة المجهز من خلال الآتي :- (الزغبى ، وآخرون ، ٢٠٠٠: ٢١-٢٢)

١. الندرة النسبية لكثير من المواد بسبب زيادة الطلب عليها ، الأمر الذي أدى إلى زيادة اهتمام إدارة الانتاج بضرورة توفير هذه المواد لضمان عدم توقف العملية الانتاجية .
٢. زيادة المنافسة بين المشاريع الصناعية لتقليل نفقات الانتاج والاهتمام المتزايد بعنصر التكلفة.
٣. انفاق نسبة كبيرة من ايرادات المشروع على المواد الداخلة في العمليات الصناعية والتي قد تصل في بعض الاحيان الى اكثر من ٥٠% من إجمالي النفقات الكلية لبعض المشاريع .

ثانياً)) فاعلية القرار الاستراتيجي

١- فاعلية القرارات الإستراتيجية :-

إن مايشغل الفكر الإداري الحديث ، هو الكيفية التي تمكن الإدارة من صناعة قرار استراتيجي فاعل في ظل ظروف بيئية متغيرة ، إذ ان من المعلوم ان عملية صنع القرار الاستراتيجي في المنظمة ليست هدفاً بحد ذاتها ، وإنما هي تعبير عن وسيلة لتحقيق أهداف تلك المنظمة ، فالقرار الفاعل هو ذلك القرار الذي يستطيع تحقيق المستوى المقبول من الملاءمة بين هدفه ووسيلته ، في وقت صنعه ، ضمن معطيات ظرفية معينة (العبيدي،1998:25) . ويعرف القرار الأستراتيجي الفاعل بأنه المدى الذي بموجبه يتم إنجاز الأهداف من قبل الإدارة في وقت صنع القرار (Sharfman & Deanjr, 1997:368) كما يعرف بأنه ذلك القرار الذي يقود الى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها اعتماداً على معلومات صحيحة وكاملة تؤدي الى تحقيق الإحاطة الشاملة بظروف المشكلة مع الأخذ بنظر الإعتبار جميع البدائل الممكنة ، والاعتماد على الأساليب الصحيحة في عملية صنع القرار (النضاري, 1990:11) . وفي السياق نفسه يرى (ياسين, 2006:17) بأن القرار الفاعل هو ذلك القرار الذي يحقق أكبر معدل من الأهداف أو مضاعفتها في ضوء أوضاع التنظيم وحدوده ، ويجب ان تتميز القرارات الاستراتيجية الفاعلة بالخصائص الآتية :- (عليما، 2007:130)

- إنها ترعى المنهج العلمي في اتخاذ القرار والذي يوصل إلى تحقيق الغاية المطلوبة بأقل كلفة في الجهد والوقت والمال .
- إنها تراعي البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة (بالقيم والإتجاهات السائدة فيها والقوانين والأنظمة السارية) والبيئة الخارجية المتمثلة (بقوى الضغط والعوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والنفسية) .
- إتھا تتيح المجال للتشارك في اتخاذ القرار من قبل الذين سيتأثرون به وفي عملية صنعه مما يجعل القرارات تتخذ بعقلانية وتخلق الدافع لدى العاملين للإلتزام به وتنفيذه .
- إنها توفر الإفادة من الأساليب الحديثة في عملية صنع القرارات من خلال حوسبة المعلومات الإدارية .
- إنها تراعي التشريعات النافذة المعمول بها وبذلك تكتسب هذه القرارات الصفة الشرعية .

• إنها تؤمن تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه .

وضمن السياق نفسه يرى (دراكر) إن القرار الاستراتيجي الفاعل هو ذلك القرار الذي يتم اتخاذه بناءً على مخاطرة محسوبة . إذ يتعين على صانع القرار الاستراتيجي الموازنة بين المخاطر الناجمة عن اتخاذ القرار والمزايا التي سيحققها (جعلوك, 1999:108) .

وفي ضوء ما تقدم نرى إن القرارات الإستراتيجية الفاعلة هي عبارة عن أداة أو وسيلة ناجحة تعتمد عليها منظمات الأعمال في تحقيق الأهداف الجوهرية والحيوية للتنظيم ، إذ أنها الضمان الأكيد للوصول إلى هذه الأهداف كونها تتسم بجملة من الصفات والخصائص المميزه لها .

٢ - مؤشرات فاعلية القرار الإستراتيجي :

تشير عدة من الدراسات والبحوث الإدارية إلى وجود عددٍ من المؤشرات الخاصة بفاعلية القرارات الإستراتيجية ومنها دراسة (الفضل) والذي يرى بأن القرار الفاعل يجب أن يتسم بنوعين من المؤشرات (الفضل, 2008:31) هما:-

١- النوعية الجيدة **Quality** :- يقصد بالنوعية هنا جودة القرار ، وكفاءته وانسجامه مع المعايير الفنية والإجرائية والإقتصادية ، وقد تتطلب عملية تصميم الجودة الإستعانة بالخبراء .

٢- القبول **Acceptance** :- والقبول يكون هنا من جانب العاملين الذين سينفذون القرار ، وهذا القبول يتطلب اقتناع العاملين والمهنيين بالقرار ورضاهم عنه واستعدادهم لتنفيذه وتحقيق الأهداف المطلوبة والذي يتحقق من خلال مشاركة العاملين في صنع هذا القرار، فقد يكون القرار الإستراتيجي على درجة عالية من الجودة ، ولكنه في الوقت نفسه غير فعال بسبب عدم قبوله من جهة الأفراد الذين يؤثر القرار فيهم (حسين, 2005:16) . وضمن السياق نفسه يرى (العبيدي) إن المؤشرات الخاصة بفاعلية القرار الاستراتيجي لأي منظمة تتوقف على طبيعة التفاعل القائم بين كل من المؤشرات الآتية :- (العبيدي, 1998:37) .

◀ خبرة صانع القرار الإستراتيجي وإدراكه.

◀ المعلومات المناسبة (وفرة المعلومات ونوعيتها).

◀ المشاركة وخلق الصراع الفكري .

◀ درجة وضوح إجراءات تنفيذ القرار خلال عملية صنعه .

◀ درجة الإستقرار والوضوح البيئي .

ويرى (البدراني) بأن للقرار الفاعل أركاناً متعددة وهذه الأركان هي بمثابة الزوايا التي تربط محيط الدار وتحمل سقفه بالشكل الذي يتحقق فيه الأمان والحماية تحت هذا السقف ، والأركان هي أهلية وخبرة صانع القرار ، المبرر أو السبب وراء صنع القرار ، سلامة القرار (أي أن يتماشى مع أصول التشريع) ، والتوازن (أي عدم التأثير السلبي أو الأضرار بمصالح الآخرين) (البدراني -28, 2005:24) ، ويؤكد كل من (Sharfman & Deanjr, 1997:202) بأن القرار الاستراتيجي الفاعل يعتمد على المؤشرات المتمثلة بالجودة ، الموثوقية ، سرعة التنفيذ ، الملائمة، ودرجة مرونة القرار من خلال الإنفتاح نحو التطوير وإعادة النظر في الخيارات السابقة وتقويمها ، والتكيف مع البيئة . وقد تبنت هذه الدراسة ثلاث مؤشرات حيوية لفاعلية القرارات الاستراتيجية

أ- ملاءمة القرار

إن القرار الاستراتيجي الفاعل هو ذلك القرار الذي يصنع بالشكل الذي يلائم ظروف المنظمة الداخلية (نقاط الضعف والقوة) ، والخارجية (الفرص والتهديدات) ، فكلما كان حجم المعلومات ونوعيتها عن تلك الظروف متاحة ومتيسرة لمتخذ القرار كلما ساعد ذلك في الوصول إلى القرار الفاعل . وهنا يأتي دور نظام دعم القرارات الاستراتيجية ، والذي يساعد المنظمة في الحصول على موقع تنافسي جيد بين المنظمات المنافسة الأخرى، وذلك من خلال دعم عملية صنع القرارات بعيدة المدى (الشرابي, 2008:100) . وبهذا الصدد يرى (O'Brien) أن أنظمة المعلومات الاستراتيجية تستخدم بشكل كبير في حل مشكلة القرارات المعقدة ، وبالتالي فهي تساعد في تحقيق الميزة التي تفوق ما يحققه المنافسون عن طريق دعم عملية صنع القرارات الإستراتيجية (O'Brien, 2000:359-360) وفي السياق نفسه يرى (روبيح) أن نظام المعلومات الإستراتيجية يساعد في إلقاء الضوء على ما يدور في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية أثناء قيامها بأنجاز مهامها المتنوعة من أجل تعزيز عملية صنع القرار الإستراتيجي فيها ، وغالباً ما تتعلق هذه القرارات بالخطط وبيئة المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها (روبيح, 2004:12) . لذا يعد امتلاك المنظمات لأنظمة المعلومات الإستراتيجية شرطاً جوهرياً لنجاح

المنظمات في العصر الحالي إذ أخذت أهمية هذه المعلومات تزداد مع زيادة اعتماد الإدارة العليا عليها في بناء قرارات استراتيجية أكثر ملاءمة لما يدور في داخل المنظمة وخارجها من أحداث وتغيرات متسارعة (غراب و حجازي , 1997: 8-13) .

ب- قبول القرار

يرى (العبيدي) ان مشاركة العاملين في صنع القرار يؤدي إلى خلق الصراع الفكري بينهم الأمر الذي يؤدي بالنهاية إلى الإتفاق الجماعي على القرار ، ويعتمد اليابانيون على هذا الأسلوب بشكل كبير ، فالمنظمات اليابانية بجميع أنواعها تصنع قراراتها بالإتفاق الجماعي بالرأي . وهذا يعني أن اليابانيين لا يحتاجون إلى وقت لبيع القرار لأن القرار تم بيعه للجميع مسبقاً (ويقصد بالبيع هنا أن القرار تم قبوله من قبل المعنيين به قبل عملية صنعه) (العبيدي , 1998: 25-26) ويؤكد كل من (Delbecq, et al) إن فاعلية المشاركة في صنع القرار تختلف تبعاً لاختلاف درجة الإلتزام والدور المعطى للمشاركين . فقد يسمح لبعض العاملين المتأثرين بالقرار في مشاركة محدودة ، مما يؤدي إلى جعل المشاركة رمزية ، في حين تستخدم بعض المنظمات أسلوب المشاركة الكاملة ، مما يؤدي الى جعل العاملين المتأثرين بالقرار يتفاعلون ضمن قوة مؤثرة في صنع القرار (Delbecq, et al , 2007: 10) . وتعد مشاركة العاملين في صنع القرارات أحد أساليب ترشيد عملية صنع هذه القرارات وهي مؤشر لفاعلية القرار المتخذ إذ أنها تساعد على تحقيق جملة من الفوائد (عليما , 2007: 133-134) منها :-

- أ تساعد المشاركة على توفير المعلومات والأفكار الخاصة بموضوع معين وهذا يعني تحقيق الإستثمار الأمثل لمهارات العاملين وقدراتهم مما يسهم في حل المشكلة بفاعلية .
- ب تساعد المشاركة الجماعية في حل المشكلة على دراستها بشكل متكامل مما يؤدي إلى فهم أفضل للمشكلة والتي تعد الخطوة الأولى لبناء قرارات أكثر دقة وموضوعية .
- ج تساعد المشاركة على إشباع حاجات الأفراد في تحقيق ذاتهم وإحساسهم بالرضا الوظيفي وشعورهم بالمسؤولية وبكونهم أعضاء فاعلين في مجموعة مهمة .
- د تعزيز الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين من خلال تفعيل وتوسيع قنوات الإتصال في ما بينهم .
- ه تخلق المشاركة دافعاً وحافزاً للعاملين لفرض الإلتزام الدقيق بتنفيذ القرارات كونهم قد شاركوا فعلياً في إتخاذها .

و تساعد المشاركة على خلق جوّ إيجابي في المنظمة يتقبل التغير ويشجعه.
ويرى (Daft) بأن أحد المرتكزات المهمة لإدارة الجودة الشاملة (TQM) هي تقوم على أساس منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات في عملية صنع القرارات الاستراتيجية وهذا ما يعبر عنه بإستراتيجية التمكين (Daft,2001:501).

ج- جودة القرار

تتمثل جودة القرار الاستراتيجي بالقدرة على توفير البدائل والخيارات المتعددة ، مع إمكانية خلق الأفكار الجديدة وتقويمها ، وقياس مدى إنحراف أو صحة القرارات المتخذة ، فضلاً عن تحديد مدى ملائمة زمن تنفيذ القرار للغاية المراد الوصول اليها (Christensen & Fjermestad,1997:361) . ويرى كل من (عليان وسلامة ،2002:167) أن القرار هو عبارة عن سلوك أو تصرف معين يعكس خبرة أو إدراك صانع القرار، ويؤكد (مخير،2005:19) أن جودة القرار تتأثر بالشمولية في التفكير والبحث عن الأفكار الجديدة ، والتي تعني تخلص صانع القرار من نزعة القيم الشخصية ورؤية ما يريد رؤيته هو فحسب ، وعليه أن ينظر الى القرار من وجهات نظر متعددة وفي ضوء الهدف الذي يسعى الى تحقيقه عبر توفر البدائل والخيارات الجديدة والمبتكرة . ويرى (العبيدي ،1998:41) أن صانع القرار الاستراتيجي ذو الخبرة والادراك العالي يحمل في ذاكرته أكثر من نمط معين من أنماط المعرفة ويقترن بكل نمط في ذاكرته معلومات عن أهمية ذلك النمط والمخاطر التي يحملها والتصرفات الدفاعية التي يتضمنها ، وأن إدراك النمط يؤدي بصانع القرار ذي الخبرة العريقة إلى أن يقفز القرار لذهنه الذي قد يكون مناسباً لموقف معين . وأن هذا الإدراك هو الذي يمكن صانع القرار ذي الخبرة العالية من أن يصنع قراراً قوياً في الوقت المناسب.

ثالثاً :- اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

١- التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المحور نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسة الاولى ومفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعرفة السوقية وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك على مستوى المنظمة المبحوثة .

• اختبار الفرضية الرئيسة الاولى: والناصة على الآتي:-

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعرفة السوقية وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها)، وللوقوف على معنوية العلاقة بين متغير المعرفة السوقية (X) ومتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (Y) من جهة، وعلاقتها بمؤشرات الثلاثة المعتمدة في هذه الدراسة (الملاءمة y_1 ، القبول y_2 ، الجودة y_3) من جهة أخرى، نلاحظ الجدول (٢).

جدول رقم (٢)

نتائج علاقات الارتباط بين المعرفة السوقية وفاعلية القرارات الاستراتيجية بعامة ومؤشرات الثلاثة مع قيم

(t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		مؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية			فاعلية القرارات الاستراتيجية y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
		الجودة y_3	القبول y_2	الملاءمة y_1		
%١	%٥	٠,٧٧١**	٠,٧٥١**	٠,٨٦٠**	٠,٨٣٨**	المعرفة السوقية x
٢,٣٩	١,٦٧	٩,٢٩٩	٨,٧٣٦	١٢,٩٤٥	١١,٧٩٦	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	نوع العلاقة
%٩٩	%٩٥					

المصدر: اعداد الباحثين وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٢) ما يأتي :-

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين المعرفة السوقية (X) ، وفاعلية القرارات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.838) ، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المعرفة السوقية وفاعلية القرارات الاستراتيجية ، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه ، أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.796) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) . لذا يستدل من ذلك رفض فرضية (H_0) ، وقبول فرضية الوجود (H_1).

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين المعرفة السوقية (X)، وكل من (الملاءمة γ_1 ، القبول γ_2 ، الجودة γ_3) كالآتي:- (٠,٨٦٠ ، ٠,٧٥١ ، ٠,٧٧١) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (١٢,٩٤٥ ، ٨,٧٣٦ ، ٩,٢٩٩) على التوالي ، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٩) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) .

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى: - والناصة على الآتي:-

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معرفة الزبون وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها) ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (٣) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير معرفة الزبون (X_1) ، ومتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (Y) من جهة ، وعلاقتها بمؤشرات الثلاثة المعتمد في هذه الدراسة (الملاءمة γ_1 ، القبول γ_2 ، الجودة γ_3) من جهة أخرى ، وكما هو موضح في الجدول (٣).

جدول (٣)

علاقة الارتباط بين معرفة الزبون وفاعلية القرارات الاستراتيجية بعامة، وبمؤشرات الثلاثة مع قيم (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		مؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية			فاعلية القرارات الاستراتيجية γ	المتغير المعتمد
		الجودة γ_3	القبول γ_2	الملاءمة γ_1		المتغير المستقل
%١	%٥	0.730**	0.755**	0.855**	0.840**	معرفة الزبون x_1
٢,٣٩	١,٦٧	٨,٢٠	٨,٨٤	١٢,٦٦	١١,٨٩	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	نوع العلاقة
%٩٩	%٩٥					

المصدر: اعداد الباحثين وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٣) ما يأتي :-

١- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين معرفة الزبون (X_1)، وفاعلية القرارات الاستراتيجية (γ)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٨٤) ، حيث تشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين معرفة الزبون وفاعلية القرارات الاستراتيجية، وما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه ، هو ان قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (١١,٨٩) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (١%) وبالبالغة (٢,٣٩)، ويستدل من ذلك على رفض فرضية العدم (H_0) ، وقبول فرضية الوجود (H_1) بسبب عدم وجود ما يدعم صحة هذه الفرضية.

ب- إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين معرفة الزبون (X_1) ، والمتغيرات الثلاثة المتمثلة بـ (الملاءمة γ_1 ، القبول γ_2 ، الجودة γ_3)، بلغت (١٢,٦٦ ، ٨,٨٤ ، ٨,٢٠) على التوالي ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٩) عند مستوى معنوية (١%)، وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول فرضية الوجود (H_1) مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين متغير معرفة الزبون ومؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية الثلاثة (الملاءمة، القبول، الجودة) وبدرجة ثقة (٩٩%).

• اختيار الفرضية الفرعية الثانية:- والناسفة على الآتي:-

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معرفة المنافس وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها).

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه، من عدو قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (٤) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير معرفة المنافس (X_2) ومتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (Y) من جهة ، وعلاقتها بمؤشراتها الثلاث المعتمدة في هذه الدراسة (الملاءمة Y_1 ، القبول Y_2 ، الجودة Y_3) من جهة أخرى وكما هو موضح في الجدول (٤) .

جدول (٤)

علاقة الارتباط بين معرفة المنافس وفاعلية القرارات الاستراتيجية بعامه، وبمؤشراتها الثلاثة، مع قيم (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		مؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية			فاعلية القرارات الاستراتيجية y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
		الجودة y_3	القبول y_2	الملاءمة y_1		
%١	%٥	٠,٧٤٩**	٠,٧٢٠**	٠,٨٠٧**	٠,٨٠٢**	معرفة المنافس
٢,٣٩	١,٦٧	٨,٦٨	٧,٩٧	١١,٣٢	١٠,٣١	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	نوع العلاقة
%٩٩	%٩٥					

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح في النتائج الواردة في الجدول (٤) ما يأتي :-

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متغير معرفة المنافس (X_2)، ومتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (Y) ، إذ كانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) ، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٨٠٢) ، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط الموجبة هذه هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٠,٣١) ، وهذه القيمة هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٩) عند مستوى معنوية (١%) ، وهذا يشير إلى رفض فرضية العدم (H_0) ، وقبول فرضية الوجود (H_1) .

ت كذلك يتضح من خلال ملاحظة الجدول (٤) إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين متغير معرفة المنافس (Y_2) ، والمتغيرات الثلاثة المتمثلة بـ (الملاءمة Y_1 ، القبول Y_2 ، الجودة Y_3) ، بلغت (١١,٣٢ ، ٧,٩٧ ، ٨,٦٨) على التوالي ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (١%) ، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط القوية هذه ، هو إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين المتغيرات أعلاه هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٩) عند مستوى معنوية (١%) ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين متغير معرفة المنافس ، والمتغيرات الثلاثة المتمثلة بـ (الملاءمة ، القبول ، الجودة) ، وبدرجة ثقة (٩٩%)

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:- والناسفة على الآتي:-

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معرفة المنتج وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها).

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (٥) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين معرفة المنتج (X_3) ومتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (Y) من جهة ، وعلاقتها بمؤشراتها الثلاثة المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة بـ(الملاءمة Y_1 ، القبول Y_2 ، الجودة Y_3) من جهة أخرى ، وكما هو موضح في الجدول (٥).

جدول (٥)

علاقة الارتباط بين معرفة المنتج وفاعلية القرارات الاستراتيجية بعامه، وبمؤشراتها الثلاثة، مع قيم (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		مؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية			فاعلية القرارات الاستراتيجية y	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
		الجودة y_3	القبول y_2	الملاءمة y_1		
%١	%٥	0.756**	0.700**	0.759**	0.799**	معرفة المنتج x_3
٢,٣٩	١,٦٧	8.87	7.53	8.95	10.21	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	نوع العلاقة
%٩٩	%٩٥					

المصدر:- إعداد الباحثين وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٥) ما يأتي :-

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين متغير معرفة المنتج (X_3)، ومتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (Y) عند مستوى معنوية (١%)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٧٩٩)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المتغيرين المذكورين أعلاه، وان ما يدعم ذلك هو إن

قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٠,١٢) ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٩) عند مستوى معنوية (١%) ، مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) .

ب- يتبين من خلال ملاحظة المعطيات الواردة في الجدول (٥) أيضا ، إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين متغير معرفة المنتج (X_3) ، والمتغيرات الثلاث المتمثلة بـ (الملاءمة Y_1 ، القبول Y_2 ، الجودة Y_3) ، بلغت (٨,٩٥ ، ٧,٥٣ ، ٨,٨٧) على التوالي ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٩) عند مستوى معنوية (١%) مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0) ، وقبول فرضية الوجود (H_1) ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين متغير معرفة المنتج (X_3) ، والمتغيرات الثلاثة المتمثلة بـ (الملاءمة Y_1 ، القبول Y_2 ، الجودة Y_3) وبدرجة ثقة (٩٩%).

• اختيار الفرضية الفرعية الرابعة:- والناصة على الآتي:-

((لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معرفة المجهز وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها))، ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (٦) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين معرفة المجهز (X_4) ، ومتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (Y) من جهة ، وعلاقاتها بمؤشرات الثلاثة المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة بـ (الملاءمة Y_1 ، القبول Y_2 ، الجودة Y_3) من جهة أخرى ، وكما هو موضح في الجدول (٦) .

جدول (٦)

علاقة الارتباط بين معرفة المجهز وفاعلية القرارات الاستراتيجية بعامه، وبمؤشراتها الثلاثة، مع قيم (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		مؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية			فاعلية القرارات الاستراتيجية y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
		الجودة y ₃	القبول y ₂	الملاءمة y ₁		
%١	%٥	٠,٤٢٢**	٠,٤١٠**	٠,٥٦٧**	٠,٤٧٨**	معرفة المجهز x ₄
٢,٣٩	١,٦٧	٣,٥٨	٣,٤٥	٥,٢٨	٤,١٨	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	علاقة ارتباط موجبة و معنوية	نوع العلاقة
%٩٩	%٩٥					

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٦) ما يأتي:-

- أ - وجود علاقة ارتباط ضعيفة ولكن معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) ، بين متغير معرفة المجهز (X₄) ، ومتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (Y) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٤٧٨) ، ومما يدعم صحة طبيعة هذه العلاقة هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه بلغت (٤,١٨). وهي اكبر من (t) الجدولية البالغة (٢,٣٩) عند مستوى معنوية (١%) . وبدرجة ثقة (٩٩%) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H₀) ، وقبول فرضية الوجود (H₁) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين متغير معرفة المجهز وفاعلية القرارات الاستراتيجية.
- ب- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين متغير معرفة المجهز (X₄) ، ومتغير الملاءمة (Y₁) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٥٦٧) ، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه (٥,٢٨) ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (١%).

ويتبين من خلال ملاحظة المعطيات الواردة في الجدول (٦) أيضا :-

وجود علاقة ارتباط ضعيفة ولكن معنوية وذات دلالة إحصائية بين متغير معرفة المجهز (X_4)، والمتغيرين الفرعيين المعتمدين القبول (Y_2) ، والجودة (Y_3) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذه المتغيرات ($0.422, 0.410$) على التوالي، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت ($3.58, 3.45$) ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) ، وقبول فرضية الوجود (H_1) ، ومما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية بين متغير معرفة المجهز (X_4) ، والمتغيرات الثلاثة الفرعية المعتمدة (الملاعة Y_1 ، القبول Y_2 ، الجودة Y_3) وبدرجة ثقة (99%).

جدول (٧)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين متغيرات المعرفة السوقية وفاعلية القرارات الاستراتيجية

الترتيب	فاعلية القرارات الاستراتيجية y	المتغير الرئيسي المعتمد المتغيرات الفرعية المستقلة
الاول	0.840^{**}	معرفة الزبون x_1
الثاني	0.802^{**}	معرفة المنافس x_2
الثالث	0.799^{**}	معرفة المنتج x_3
الرابع	0.478^{**}	معرفة المجهز x_4

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (٧) ما يأتي :-

١- إن متغير معرفة الزبون (X_2) جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع فاعلية القرارات الاستراتيجية ، ومن خلال معامل ارتباط بلغ (٠,٨٤٠) .

٢- احتل متغير معرفة المنافس (X_2) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع فاعلية القرارات الاستراتيجية (٧)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٠٢)

٣- فيما احتل متغير معرفة المنتج (X_3) المرتبة الثالثة من خلال معامل ارتباط مع متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (٧) بلغ (٠,٧٩٩) .

٤- وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نجد متغير معرفة المجهز (X_4) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط له مع متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (٧) بلغت (٠,٤٧٨) .

٢- التحليل الاحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يتولى هذا المحور مهمة الكشف عن طبيعة علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها ((لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المعرفة السوقية بابعادها وفاعلية القرارات الاستراتيجية))، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك على مستوى المنظمة قيد الدراسة. وقد تم استخدام (نموذج الانحدار الخطي البسيط)، كما تم اختبار معنوية هذا النموذج باستخدام اختبار (F)، هذا فضلاً عن استخدام معامل التفسير (R^2) وذلك لقياس نسبة تفسير المعرفة السوقية بابعادها للمتغيرات التي تطرأ على فاعلية القرارات الاستراتيجية. ومن اجل الوقوف على صحة الفرضية الرئيسية الثانية وثبوتها، سيتم أولاً اختبارها بشكل اجمالي، ومن ثم اختبار الفرضيات الفرعية الاربع المنبثقة عنها، وعلى النحو الاتي:-

• اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والناصة على الاتي:-

(لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المعرفة السوقية وفاعلية القرارات الاستراتيجية)

والجدول (٨) يشير الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير المعرفة السوقية في فاعلية القرارات الاستراتيجية.

جدول (٨)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المعرفة السوقية (x) في فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		المعرفة السوقية x	Constant	المتغير المستقل x
	الجدولية (%)	المحسوبة	a	b	المتغير المعتمد
٠,٧٠٢	٧,٠٨	١٣٨,٨٢١	٠,٢٩٣	٠,٦٣٣	فاعلية القرارات الاستراتيجية y

$P \leq 0.01$, $N = 61$, $df (1.59)$

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٨) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (٠,٦٣٣) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني أن اي تغير في قيمة (X) بمقدار وحده واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (y) بمقدار (b) .

ب - بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (١٣٨,٨٢١) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧,٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول فرضية الوجود (H_1)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للمعرفة السوقية (x) تأثير عال على فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)، وهذا التأثير يعد ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (١%) أي بدرجة ثقة (٩٩%).

ج - إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (٠,٧٠٢)، وهذا يعني ان المعرفة السوقية (x) تفسر ما نسبته (٧٠,٢%) من التغيرات التي تطرأ على فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (٢٩,٨%) فتعود إلى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

• اختبار الفرضية الفرعية الاولى: والناسفة على الاتي:-

(لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين معرفة الزبون وفاعلية القرارات الاستراتيجية)

ويشير الجدول (٩) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير متغير معرفة الزبون (x_1) ، على متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (y).

جدول (٩)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير معرفة الزبون (x_1) في فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		معرفة الزبون x_1	Constant	المتغير المستقل x_1 المتغير المعتمد
	الجدولية (%)	المحسوبة	a	b	
٠,٧٠٥	٧,٠٨	١٤١,٢١٤	٠,٣٣٩	٠,٥٦٦	فاعلية القرارات الاستراتيجية y

$P \leq 0.01, N = 61, df (1.59)$

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الألكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٩) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (٠,٥٦٦) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني أن اي تغير في قيمة (x_1) بمقدار وحده واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (y) بمقدار (b) .
 ب - ويتبين ايضاً ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (١٤١,٢١٤) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧,٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول فرضية الوجود (H_1)، مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يكون لمتغير معرفة الزبون (x_1) تاثير عال على فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)، وهذا التأثير يعد ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%).

ج - كما يتضح ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠,٧٠٥)، وهذا يعني ان متغير معرفة الزبون (x_1) يفسر ما نسبته (٧٠,٥%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير فاعلية القرارات

الاستراتيجية (y)، وان النسبة المتبقية والبالغة (٢٩,٥%) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي، تأكد صحة فرضية الوجود (H_1) للفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية وثبوتها.

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والناصة على الاتي:-

(لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين معرفة المنافس وفاعلية القرارات الاستراتيجية)

ويشير الجدول (١٠) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير متغير معرفة المنافس (x_2)، على متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)، وذلك على النحو الاتي:-

جدول (١٠)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير معرفة المنافس (x_2)، في فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		معرفة المنافس x_2	Constant	المتغير المستقل x_2
	الجدولية (%)	المحسوبة	a	b	المتغير المعتمد
٠,٦٤٨	٧,٠٨	١٠٦,٤٢٤	٠,٣٣٢	٠,٥٧٢	فاعلية القرارات الاستراتيجية y

$P \leq 0.01$, $N= 61$, df

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الألكترونية

(1.59)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٠) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (٠,٥٧٢) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني أن اي تغير في قيمة (x_2) بمقدار وحده واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (y) بمقدار (b) .

ب وتبين أيضاً، ان قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار البسيط، قد بلغت (١٠٦,٤٢٤)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧,٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول فرضية الوجود (H_1)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور، ومن ثمَّ يكون لمتغير معرفة المنافس (x_2) تأثير عال على فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)، وهذا التأثير يعد ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%).

ج كذلك يتضح من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (٠,٦٤٣)، ان متغير معرفة المنافس (x_2) يفسر ما نسبته (٦٤,٣%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)، اما النسبة الباقية والبالغة (٣٥,٧%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والناصة على الاتي:-

(لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين معرفة المنتج وفاعلية القرارات الاستراتيجية).

يشير الجدول (١١) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدمة في قياس تاثير متغير معرفة المنتج (x_3)، في متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)، وعلى النحو الاتي:

جدول (١١)

يوضح تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس معرفة المنتج (x_3)، في فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		معرفة المنتج x_3	Contact	المتغير
	الجدولية (١%)	المحسوبة	a	b	المستقل x_3
٠,٦٣٨	٧,٠٨	١٠٤,٠٩٨	٠,٣٠٩	٠,٥٦٠	المتغير المعتمد
					فاعلية القرارات الاستراتيجية y

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١١) ما يأتي:-

أ -بلغت قيمة (b) (٠,٥٦٠) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني أن اي تغير في قيمة (X_٣) بمقدار وحده واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (y) بمقدار (b) .

ب ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (١٠٤,٠٩٨)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧,٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، مما يدل على رفض فرضية العدم (H₀)، وقبول فرضية الوجود (H₁)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقرر عند المستوى المذكور، ومن ثم يكون لمتغير معرفة المنتج تأثير عال على فاعلية القرارات الاستراتيجية، وبعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%).

ج كما يتضح ان قيمة معامل التفسير (R²) قد بلغت (٠,٦٣٨) وهذا يعني ان متغير معرفة المنتج (X₃) يفسر ما نسبته (٦٣,٨%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)، وان النسبة المتبقية والبالغة (٣٦,٢%) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي، تأكد صحة فرضية الوجود (H₁) للفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية وثبوتها.

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والناصة على الاتي:-

(لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين معرفة المجهز وفاعلية القرارات الاستراتيجية)

ويشير الجدول (١٢) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس

تأثير متغير معرفة المجهز (X₄)، في متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)، وذلك على النحو الاتي:-

جدول (١٢)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير معرفة المجهز (x_4) في فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		معرفة المجهز x_4	Constant	المتغير المستقل x_4 المتغير المعتمد
	الجدولية (%)	المحسوبة	a	b	
٠,٢٢٨	٧,٠٨	١٧,٤٣١	٠,٥٢٤	٠,٢٨٦	فاعلية القرارات الاستراتيجية y

$P \leq 001, N = 61, (1.59)$

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية
df

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٢) ما يأتي:-

- بلغت قيمة (b) (٠,٢٨٦) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني أن اي تغير في قيمة (x_4) بمقدار وحده واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (y) بمقدار (b) .
- ب ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط، بلغت (١٧,٤٣١) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧,٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبهذا يكون لمعرفة المجهز (x_4) تأثير في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وهذا التأثير يعد ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (١%)، أي بدرجة ثقة مقدارها (٩٩%).
- ج يتضح ايضاً من الجدول اعلاه ان قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (٠,٢٢٨)، مما يعني ان ما نسبته (٢٢,٨%) من التغيرات التي تطرأ على متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية (y) تستطيع المنظمة المبحوثة تفسيرها من خلال متغير معرفة المجهز (x_4)، اما النسبة المتبقية والبالغة (٧٧,٢%) فهي تعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

وبناءً على ما تقدم من معطيات ونتائج احصائية، تأكد صحة فرضية الوجود (H_1) للفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية وثبتها.

وتأسيساً على نتائج التحليل الاحصائي السالفة الذكر، وبعد التأكد من ثبوت معنوية تأثير المعرفة السوقية (x) وابعادها، على فاعلية القرارات الاستراتيجية (y) بصورة عامة وتفصيلية، تأكد للباحثين صحة فرضيات الوجود للفرضية الرئيسة الثانية، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

ويوضح الجدول (١٣)، ترتيب قوة تأثير ابعاد المعرفة السوقية (x) في فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)، وذلك اعتماداً على قيم معامل التفسير (R^2)، وقيم معامل الانحراف المعياري (Beta)، وعلى النحو الاتي:-

جدول (١٣)

ترتيب قوة تأثير ابعاد المعرفة السوقية في فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)

متغيرات المعرفة السوقية	معامل التفسير R^2	المعامل المعياري للانحدار (Beta)	ترتيب قوة التأثير
معرفة الزبون x_1	٠,٧٠٥	٠,٨٤٠	الاول
معرفة المنافس x_2	٠,٦٤٣	٠,٨٠٢	الثاني
معرفة المنتج x_3	٠,٦٣٨	٠,٧٩٩	الثالث
معرفة المجهز x_4	٠,٢٢٨	٠,٤٧٨	الرابع

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الألكترونية.

يتضح من النتائج الواردة في جدول (١٣) ما يأتي:-

- احتلت معرفة الزبون (x_1) المرتبة الاولى من حيث التأثير في فاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال معامل تفسير بلغ (٠,٧٠٥)، والمعامل المعياري للانحدار (Beta)، والبالغ (٠,٨٤٠).

٢ -احتل متغير معرفة المنافس (x_2) المرتبة الثانية من حيث التأثير في فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)، من خلال معامل تفسير بلغ (٠,٦٤٣)، والمعامل المعياري للانحدار (Beta) والبالغ (٠,٨٠٢).

٣ -احتل متغير معرفة المنتج (x_3) المرتبة الثالثة من حيث التأثير في فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)، من خلال معامل تفسير بلغ (٠,٦٣٨)، والمعامل المعياري للانحدار (Beta) والبالغ (٠,٧٩٩).

٤ -احتل متغير معرفة المجهز (x_4) المرتبة الرابعة من حيث التأثير في فاعلية القرارات الاستراتيجية (y)، من خلال معامل تفسير بلغ (٠,٢٢٨) والمعامل المعياري للانحدار (Beta) والبالغ (٠,٤٧٨).

رابعاً)) الاستنتاجات

١ -اظهرت النتائج الاحصائية للدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية بين المعرفة السوقية وفاعلية القرارات الاستراتيجية، مما يشير إلى ان انتهاج المنظمة المبحوثة للمعرفة السوقية يسهم في تعزيز فاعلية قراراتها الاستراتيجية.

٢ -اظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية بين معرفة الزبون وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها (الملاءمة، القبول، الجودة)، مما يشير إلى ان امتلاك المنظمة المبحوثة لمعلومات خاصة بالزبائن من حيث حاجاتهم ورغباتهم سوف يدعم قدرة هذه المنظمة على صنع قرارات استراتيجية فاعلة تسهم في الوصول إلى رضا الزبائن ومن ثم كسب ولائهم وتحقيق السعادة لهم.

٣ -اظهرت الاحصائية للدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية بين متغير معرفة المنافس وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها (الملاءمة، القبول، الجودة)، وهذا يعني ان المعرفة التنافسية الجيدة للمنظمة المبحوثة تدعم قدرتها في صناعة قرارات استراتيجية فاعلة تمكنها من بناء ميزة تنافسية لها قياساً بالمنظمات الأخرى المنافسة لها في السوق.

٤ -اظهرت النتائج الاحصائية للدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية بين معرفة المنتج وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها (الملاءمة، القبول، الجودة)، مما يدل على ان امتلاك المنظمة المبحوثة لقاعدة معرفية خاصة بالمنتج من حيث المكونات والخصائص والمواصفات والسعي الدؤوب من اجل تطوير هذه الخصائص والمواصفات وصولاً الى تحقيق

منتج ذي جودة عالية سيسهم في عملية صنع قرارات استراتيجية تتسم بالفاعلية، كالقرارات الخاصة بدخول اسواق جديدة، او طرح منتجات جديدة في الأسواق الحالية.

٥ - أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين معرفة المجهز وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها (الملاءمة، القبول، الجودة)، ومما تجدر الإشارة اليه ان قوة علاقة الارتباط بين معرفة المجهز وهذه المتغيرات كانت منخفضة قياساً بعلاقات الارتباط الواردة في اعلاه ولكنها علاقة موجبة وذات دلالة احصائية، وقد يكمن السبب وراء هذا الانخفاض هو لكون المنظمة المبحوثة تحصل على اغلب موادها الأولية من الطبيعة وتعتمد على مصادر التجهيز فقط في تلبية احتياجاتها من الأجهزة والمعدات والمستلزمات الاخرى.

٦ - أظهرت النتائج الاحصائية ان معرفة الزبون تأتي بالمرتبة الاولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع فاعلية القرارات الاستراتيجية، ثم يليه متغير معرفة المنافس، وفي المرتبة الثالثة نجد متغير معرفة المنتج، وفي المرتبة الرابعة والاخيرة نجد متغير معرف المجهز.

٧ - أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة احصائية بين متغير المعرفة السوقية ومتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية، مما يشير إلى ان امتلاك المنظمة المبحوثة لمقومات واسس المعرفة السوقية سوف يؤثر بشكل مباشر في قدرتها على صنع قرارات استراتيجية تتسم بدرجة عالية من الفاعلية.

٨ - أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة احصائية بين متغير معرفة الزبون وفاعلية القرارات الاستراتيجية مما يشير إلى ان معرفة المنظمة لزبائنهم من حيث حاجاتهم وتوقعاتهم سوف يؤثر في القرارات الاستراتيجية التي تتخذها والخاصة بتلبية واشباع هذه الحاجات والرغبات وصولاً الى تحقيق رضا هؤلاء الزبائن.

٩ - أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة احصائية بين متغير معرفة المنافس وفاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة مما يدل على ان معرفة هذه المنظمة بالمنافسين من حيث اهدافهم واستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية له تأثير كبير في فاعلية قراراتها الاستراتيجية.

١٠ - أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة احصائية بين متغير معرفة المنتج وفاعلية القرارات الاستراتيجية، مما يشير إلى ان معرفة المنظمة بمواصفات وخصائص ومميزات انتاجها، له انعكاس واضح في قراراتها الاستراتيجية المتخذة.

١١ - أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة احصائية بين متغير معرفة المجهز وفاعلية القرارات الاستراتيجية، مما يدل على ان امتلاك المنظمة المبحوثة لقاعدة معلومات تفصيلية ودقيقة عن مصادر التجهيز الحالية والمحتملة يؤثر بشكل ملحوظ في قراراتها الاستراتيجية الخاصة في اختيار أي من هذه المصادر سوف يتم التعامل معها.

١٢ - اظهرت النتائج الاحصائية ان متغير معرفة الزبون يأتي بالمرتبة الاولى من حيث قوة تأثيره على متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية، ثم يليه في المرتبة الثانية متغير معرفة المنافس، وفي المرتبة الثالثة نجد متغير معرفة المنتج، اما في المرتبة الرابعة والأخيرة فنجد متغير معرفة المجهز.

خامساً)) التوصيات

استكمالاً لمتطلبات الدراسة، وفي ضوء ما تقدم من أطر نظرية لموضوع اثر المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية من جهة، وما اظهرته التحليلات الميدانية من استنتاجات من جهة اخرى، نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات المقدمة الى المنظمات بصورة عامة، وإلى المنظمة مجتمع الدراسة بصورة خاصة، والتي جاءت على النحو الآتي:-

- ١ -دعوة المنظمة المبحوثة الى نشر مفهوم المعرفة السوقية بين اصحاب القرارات وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة الى التوعية بالدور الذي تلعبه هذه المعرفة في عملية صنع قرارات استراتيجية فاعلة للمنظمة.
- ٢ -العمل على اجراء دراسات ميدانية لأسواق المنظمة وعلى مُدد متقاربة من اجل التعرف على أي مستجدات يمكن ان تطرأ في هذه الأسواق، خاصة وان المنظمة المبحوثة تعمل في بيئة تتسم بدرجة عالية من الديناميكية.
- ٣ -من الضروري جداً ادراك المنظمة المبحوثة ان مسألة امتلاك المعرفة السوقية، وتوظيفها في صنع القرارات الاستراتيجية الفاعلة، له اهمية كبيرة، إذ أنه يعكس قوة واصالة الميزة التنافسية لها في السوق.
- ٤ -على المنظمة الاهتمام بالزبون وبناء قاعدة معلومات خاصة به، وذلك من خلال ادراك وفهم حاجاته ورغباته، والعمل على تلبيتها بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق رضاهم ووصولاً الى اسعادهم.
- ٥ -العمل على انشاء تشكيل إداري يتخصص باستلام ودراسة وتحليل الشكاوي والمقترحات التي يتقدم بها الزبائن، من اجل الإفادة منها في تطوير منتجات المنظمة وفقاً لما يراه الزبون، بدلاً

من سياسة تطوير المنتج لما تراه ادارة المنظمة، على ان يدار هذا التشكيل الإداري من قبل ذوي الخبرة والأختصاص.

٦ -على المنظمة ان تدرك ان زبائنهم هم ليسوا خصوماً لها بقدر ما هم شركاء، فالعلاقة بينهما يجب ان تكون قائمة على اساس المصالح والأهتمامات المتبادلة أي بمعنى اخر التحول من ثقافة (الربح / الخسارة) الى ثقافة (الربح / الربح).

٧ -على المنظمة الاهتمام بتبني الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها زبائنهم باعتبار انهم يمثلون احد اهم مصادر الابتكار للأفكار الخلاقة، وذلك عن طريق نشاء شعبة مختصة بجمع وغرلة هذه الافكار وتطويرها.

٨ -من الضروري العمل على تحليل الموقف التنافسي عن طريق تحديد المنظمات المنافسة ومحاولة التعرف قدر الامكان على اهدافهم واستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية من خلال ما يأتي:

أ -الفحص الدوري لأصدارات المنافسين ونشرااتهم لتحديد المركز المالي لهم.

ب التعرف على طبيعة وموصفات منتجات المنافسين المطروحة في الاسواق وذلك من اجل معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

ج وضع قاعدة معلومات خاصة بتصنيف المنافسين حسب درجة قوتهم وقدرتهم على منافسة المنظمة المبحوثة.

٩ -من المهم التعرف على ردود الأفعال المتوقعة للمنافسين الرئيسيين ازاء التغيرات في الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، التنافسية التي تؤثر على هيكل الصناعة.

١٠ - من الضروري ان يتم اعتماد تطبيق عملية العصف الذهني (عصف الأفكار) داخل المنظمة. وذلك لأجل تحفيز القدرات الابداعية للعاملين فيها لانتاج اكبر قدر ممكن من الافكار الخلاقة. مستفيدين من اجتماع المعلومات والأفكار التي يحملها هؤلاء العاملين في مكان واحد. على ان يتم ذلك باشراف خبراء نفسيين متخصصين في هذا المجال.

١١ - على المنظمة القيام بتطوير خصائص ومواصفات انتاجها وايجاد استخدامات جديدة مبتكرة له. وذلك من اجل توسيع حصتها السوقية، وهذا يتم عن طريق توظيف كوادر متخصصة وكفاءة في اقسام البحث والتطوير والمختبرات التابعة لها.

١٢ - العمل على بناء علاقات قوية مع مصادر التجهيز والعمل باستمرار على توطيد هذه العلاقات على وفق اساليب تتسم بالصدق والامانة والتعامل الجيد بين الطرفين، بحيث يصبح المجهز احد العاملين في المنظمة عن طريق اشراكه في مناقشة المقترحات والأراء المتعلقة بتطوير السياسات والاساليب الخاصة بتوفير احتياجات المنظمة.

- ١٣ - من المهم جداً الأخذ بنظر الاعتبار جميع الآراء والمقترحات التي تتقدم بها الأطراف ذات الصلة بعملية صناعة القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، بالشكل الذي يؤدي إلى خلق الدافع لدى هذه الأطراف إلى الالتزام بهذه القرارات والحرص على انجاح عملية تنفيذها.
- ١٤ - العمل على تنمية القدرات والقابليات الإدراكية ومهارات التفكير الخلاق لدى العاملين في صناعة القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة المبحوثة، عن طريق إقامة الدورات التطويرية، ودورات التعليم المستمر لهؤلاء العاملين.

المصادر العربية

أولاً الكتب

- ١ - للبكري ، ثامر ياسر ، "إدارة التسويق " ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الموصل ، ٢٠٠٢.
- ٢ - للبدراني ، محمد صالح بن عبد الكريم ، " الإدارة والإدارة الهندسية " ، دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٥ .
- ٣- جعلوك ، محمد علي ، " دليل رجال المال والأعمال - موسوعة العلوم الإدارية . القادة هل يولدون ...؟ أم يصنعون " . دار الراتب الجامعية، بيروت، ١٩٩٩.
- ٤-حجازي ، محمد حافظ ، "المقدمة في التسويق " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥.
- ٥ - حسين ، سلامة عبد العظيم ، " ديناميكيات وأخلاقيات صنع القرار "، دار النهضة العربية ، مصر ، ٢٠٠٥ .

- ٦- رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش، " إدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي "، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨
- ٧- الزعبي ، هيثم ، وآخرون ، " إدارة المواد مدخل حديث للشراء والتخزين "، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠ .
- ٨- زويلف ، مهدي حسن ، " إدارة الشراء والتخزين في منظور كمي " ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان ، ٢٠٠٤ .
- ٩- ألشرايبي، فؤاد ، "نظم المعلومات الإدارية " ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان - الأردن ، ٢٠٠٨ .
- ١٠-عليما ت ، صالح ناصر ، "العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية "،دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان،٢٠٠٧.
- ١١-الصرن ، رعد حسن "كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات ؟ إدارة الإبداع والابتكار "، ج ٢ ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، ٢٠٠١.
- ١٢-الفضل ، مؤيد عبد الحسين ،" مدخل إلى الأساليب الكمية في التسويق " دار ألمسيره للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ٢٠٠٨ .
- ١٣-عليان، ربحي مصطفى، وسلامة، عبد الحافظ،" إدارة مراكز مصادر التعلم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن،٢٠٠٢.
- ١٤-العجي ، ماهر ، "سلوك المستهلك "، دار الرضا للنشر ، سوريا ، ٢٠٠٠ .
- ١٥ - غراب ،كامل السيد،وحجازي، فاديه احمد،"نظم المعلومات الإدارية-مدخل تحليلي "، ط١، مطابع جامعة الملك سعود،١٩٩٧.
- ١٦ - محمد، حاكم محسن، والفضل ، مؤيد عبد الحسين،"إدارة المواد والمشتريات : منهج كمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.

١٧- مخيم ، عبد العزيز جميل ، " دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، ٢٠٠٥ .

١٨- ياسين ، سعد غالب ، " الإدارة الدولية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط ٤ ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ .

ثانياً) الأطاريح والرسائل الجامعية

٥- العبيدي ، رائد عبد الخالق ، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ١٩٩٨ .

٦- سلطان ، حكمت رشيد ، " الأثر ألتابعي لعوامل البيئة الخارجية وأبعاد محتوى إستراتيجية العمليات في تحديد الخيار الإستراتيجي " ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة / نينوى ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، ١٩٩٧ .

١١- محمد ، خميس ناصر ، " أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية دراسة تشخيصية مقارنة رسالة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٦ .

١٦- ألتناري ، محمد عبد الرحمن ، " نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية الأردنية " ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩٠ .

ثالثاً) المؤتمرات

٢- جواد ، عدنان كاظم ، " أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء " ، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣ .

رابعاً) الدوريات

٩- النمر ، درمان سليمان صادق ، و الملا حسن ، محمد محمود حامد ، " تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية " ، دراسة في عينة من الشركات الصناعية / نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ٣ ، العدد ٥ ، ٢٠٠٧ .

ثانياً) المصادر الأجنبية

A)) Books:-

- 1- Adcock Dennis , Brad – Field Ray , Al Halborg , & Ross Caroline , "Marketing Principle and Practice " , 2th ed , Pitman publishing , London , 1995 .**
- 2 -Daft , R . Richard , " organization Theory and Design" , 7th edition , south western , USA , 2001.**
- 3- Druker , Peter F ., " Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles " , New York ; Harper & Row , ١٩٨٥ .**
- 4- Etzel , Michael J. and Walker , Bruce J. and Stanton ,William J., Marketing",14ed,Irwin MC Graw-Hill,2007.**
- 5- Kotler , Philip & Armstrong Grey " principles of marketing " , 2nd, prentice , Hall Inca , 199٩.**
- 6- Lambin , Jean – Jacques," strategic marketing management " , the Mc Grow – Hill companies, 1997 .**
- 7- O'Brien, James A.,"Introduction to Information Systems",9th ed, Irwin, McGraw-Hill,Inc,USA,2000.**

9- Wierenga , Berend & Bruggen , Gerrit , “ Marketing Management Support Systems : Principles ,Tools , Implementation , Kluwe academic Publishing , Boston ,2000 .

B)) Periodicals:-

1- Andersen , Turban J. , " Information Technology , Startegic Decision Making approach and organization performance in different industrial setting " , Journal of strategic information Systems , No.10,2001.

2- Carneiro Albert , “How Dose knowledge management Influence Innovation and competitiveness ” Journal of knowledge , VOI .4 , No .2. 2000 .

3- Christensen ,Edward W. & Jerry Fjermestad,"Challenging Group Support Systems:The case for Strategic Decision Making , Kluwer Academie Journal,No.6,1997.

4- Delbecq , A.L., P.C. Nutt & E .Liebert , “ Discernment & Strategic Decision making ”, Reflections for a Spirituality of Organizational Leadership , Journal of Management inquiry , VOI.6,No. 4,2002.

5- Mitra , Debanjan & Golder , Peter ," Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and its Impact on Foreign Market Entry Timing ", Journal of Marketing Research , August ,2002 .

6- Erickson ,G.S.& Rothberg, “Intellectual Capital and Competitiveness : guidelines for Policy ” , Competitiveness Review , Indiana , VOI.10 , ISS. 20, 2000.

7- Li Tiger , & calantone Rogerj , the Impact of market knowledge competence on New Product Advantage : conceptualization and Empirical Examination , Journal of marketing , Vo 1,no62, 1999 .

8- Perez, J.R. & Pablos , P.C. , “Knowledge Management and Organizational Competitiveness : A Framework for Human Capital Analysis”, Journal of knowledge management , VOI.7 , No .3. 2003.

9- Probst .G , Partial Knowledge Management : A model that work , Journal of knowledge management , VOI .3 .No .4, 1998 .

10- Sharfman , Mark p.& James W . Deanjr , “ Flexibility in Strategic Decision Making : Information & Idea Logical Perspectives ”, Journal of Management Studies , March , VOI. 34 , No .2, 1997 .

10- Yenyurt , Sengun , &et al , " Aglobal Market Advantage framework :the role of global Market Knowledge Competencies ,International business review ,USA,2004.

11 - Zou .S., & , Cavusgil .S.T, The GMS : “ Abroad Conceptualization of the global marketing Strategy and It's Effects on Firm Performance ”, Journal of marketing , VOI.66 , No .4, 2002 .

C)) Internet:-

1- Bulte , C.V.D., Lievens , A , & Moenart , R.K. , (2001) , “market knowledge , Social Capital and absorptive capacity : An Analysis of knowledge Spillovers with in marketing Departments ”
Vdbulte@Wharton.upenn.edu

2- الموقع الإلكتروني للشركة العامة للإسمنت الجنوبية WWW.Southern-Cement.com

3- أشمري ، حبيب ، "تراجع المزايا النسبية وعوامل الإنتاج والموارد الطبيعية الموروثة في عملية المنافسة " ، الشركات السعودية على المحك العالمي ... الجودة والتنافسية أم الخروج ؟، ٢٠٠٧ . marketing@yahoo.com