



## The effect of marketing knowledge on the marketing performance in some service institutions in Baghdad

\*أثر المعرفة التسويقية على الاداء التسويقي في بعض المؤسسات الخدمية لمدينة

بغداد

\*\*أ.م.د. صديق بلل ابراهيم

\*\*\*حميد شكر عبد الأمير

**ABSTRACT:**Marketing knowledge has become one of the most important pillars that help business organizations to meet the challenges of a rapidly changing and highly complex business environment in light of the fierce competition in which these organizations seek to achieve competitive advantage. The aim of this study is to identify the impact of marketing knowledge on marketing performance in institutions the service. The study model and its hypotheses were built according to the literature of the study. A questionnaire was designed to collect data. A total of (212) questionnaires were distributed and 167 responses were retrieved with a response rate of 79%. To verify the reliability of the data, the Kronbach Alpha test was used. And used the method of path analysis and modeling structural equation to test the hypotheses, and the study found that there is an impact of marketing strategy of the service on marketing performance in the service institutions of the city of Baghdad, The results were discussed and compared with previous studies, and then a number of proposals were presented for future studies.

Keywords: marketing knowledge, marketing performance

\*بحث مستقل

\*\* جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية - قسم ادارة الأعمال

\*\*\*طالب ماجستير

**المستخلص** باتت المعرفة التسويقية تشكل واحدة من أهم الركائز التي تساعد منظمات الأعمال على مواجهة تحديات بيئة الأعمال السريعة التغير وشديدة التعقيد في ظل المنافسة الشديدة التي تسعى تلك المنظمات من خلالها تحقيق ميزة تنافسية , وعليه هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعرفة التسويقية على الأداء التسويقي في مؤسسات الخدمة

تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتماداً على ادبيات الدراسة وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة .وصممت استبانته لجمع البيانات, حيث تم توزيع عدد ( ٢١٢ ) استبانة واسترد منها ( ١٦٧ ) استبانة بنسبة استجابة بلغت ( ٧٩% ) وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار كرونباخ الفا . واستخدم أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات , وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر للمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي في مؤسسات الخدمة لمدينة بغداد, تم مناقشة النتائج و مقارنتها مع الدراسات السابقة , ومن ثم تقديم عدد من المقترحات بشأن الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية : المعرفة التسويقية , الأداء التسويقي

**المقدمة :** ان التغير السريع حول سمات المنظمة المعاصرة الناجحة , من المنظمة المعتمدة على الاسلوب التقليدي في إنجاز أعمالها , إلى المنظمة المعتمدة على خلق المعرفة , ولهذا فقد احتلت المعرفة مجالاً رحباً وأساسياً في المجال الاقتصادي للمرحلة الراهنة , لذا فان المعرفة التسويقية اليوم تعد أحد أهم مرتكزات نجاح وتميز المنظمات في دنيا الاعمال , لما تواجهه هذه المنظمات من تحديات متنوعة تشكل عقبة في نموها وتطورها , الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات معرفة حجم هذه التحديات ونوعها ومدى تأثيرها على مسيرة عملها, وهذا يتطلب امتلاك هذه المنظمات المعرفة الكاملة الخاصة بكل من الزبائن الذين تتعامل معهم من خلال أدراك وفهم حاجاتهم وتفضيلاتهم , وكذلك معرفة المنافسين والمجهزين الذين يتعاملون معها ومعرفة حاجات السوق الحالية والمرتبطة كي تتمكن من مواكبة ما يحدث في السوق من تطورات وفق رؤية جديدة مستمدة من تشخيصها الدقيق للواقع الحالي ( العقابي, ٢٠١٣ : ٣٣-٣٤).

ايقنت مؤسسات اليوم ان مصدر قوتها يكمن في امتلاكها للمعرفة التسويقية وهي السلاح التنافسي المهم في الوقت الحاضر والمستقبل، وعليها ان تسخر كافة إمكانياتها في سبيل امتلاكها، لكونها العمود الفقري لكل مواردها وهو المورد الذي لاينضب (طالب و الجنابي، ٢٠٠٩: ٥٤), وان هذه المعرفة تعد الفرصة الحقيقية لتطوير الاداء التسويقي (Probst, ٢٠: ١٩٩٨) و (ابو غنيم , ٢٠٠٧ , ٤٢ ) لذا يستوجب من ادارتها السعي لتحسينه حتى تتمكن من تحقيق اهدافها الرئيسية المتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية اذ تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات البيئية الداخلية والخارجية الناتجة عن التغيرات المتسارعة في البيئة مما يتطلب منها التحسب لتلك التحديات والتكيف معها

الملاحظ من واقع الدراسات السابقة ان دراسة (Kundu,Datta, ٢٠,١٦ ) و (Iberahim, et al ٢٠١٦) و (Orji, ٢٠١٧)) و ( احمد , إبراهيم , ٢٠١٦ ) و (محمود , ٢٠١٦) و (كسابوي , ٢٠١٨ ) هي دراسات

أجنبية وعربية تم تطبيقها في القطاع المصرفي , وان دراسة (Long,et al, ٢٠١٦) و ( Sulisty, Siyamti ) و ( ٢٠١٦, nah ) و ( Chong, Man, ٢٠١٧) و ( Porto , et al , ٢٠١٧ ) ( بلال , ٢٠١٦ ) و ( المعموري , ٢٠١٨ ) هي دراسات اجنبية وعربية ومحلية تم تطبيقها في القطاع الصناعي , ودراسة (مروى , ٢٠١٧ ) تمت في بلد عربي وتم تطبيقها في قطاع السياحة , ودراسة ( زاوش رضا , ٢٠١٧ ) تمت في بلد عربي وتم تطبيقها في قطاع الاتصالات , ودراسة ( حمد , علي , ٢٠١٧ ) تمت في بلد عربي وتم تطبيقها في قطاع المؤسسات الخدمية , ودراسة ( الكعبي , ٢٠٠٦ ) و ( محمود , ٢٠١٨ ) هما دراستان محليتان تم تطبيقهما في قطاع المصارف , اما دراستنا الحالية فتختلف عن الدراسات السابقة لعدم وجود دراسة سابقة محلية تم تطبيقها في عدد من المؤسسات الخدمية , واختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في ابعاد المتغير المستقل او التابع او كليهما , لذلك جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة

وعليه يمكن تلخيص المشكلة في السؤال الرئيسي التالي : هل المعرفة التسويقية تؤثر على الاداء التسويقي في مؤسسات الخدمة لمدينة بغداد؟, وبناءا على ذلك تسعى الدراسة الى تحقيق الهدف الرئيسي وهو بيان اثر المعرفة التسويقية على الاداء التسويقي في المؤسسات الخدمية لمدينة بغداد ومنه تتفرع الاهداف الاتية :

- دراسة اثر معرفة العاملين على المبيعات والحصة السوقية والربحية كل على انفراد
- دراسة اثر معرفة الزبون على المبيعات والحصة السوقية والربحية كل على انفراد
- دراسة اثر معرفة المجهزين على المبيعات والحصة السوقية والربحية كل على انفراد
- دراسة اثر معرفة البيئة على المبيعات والحصة السوقية والربحية كل على انفراد
- دراسة اثر معرفة الخدمة على المبيعات والحصة السوقية والربحية كل على انفراد
- دراسة اثر معرفة المنافسين على المبيعات والحصة السوقية والربحية كل على انفراد
- دراسة اثر معرفة العمليات على المبيعات والحصة السوقية والربحية كل على انفراد

#### اهمية الدراسة :

للدراة اهمية علمية وعملية , فالاهمية العلمية تتمثل في التعرف على الدور الهام للمعرفة التسويقية , وان المؤسسة القادرة على خلق معرفة جديدة تعد اكبر محدد لتحقيق ميزة تنافسية , وكما وان هذه الدراة ستجمع بين موضوعات مختلفة , وستشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها, قد تسهم هذه الدراة في فتح آفاق جديدة للباحثين في دراة المعرفة التسويقية (معرفة الزبون, معرفة العاملين, معرفة المنافسين , معرفة المجهزين , معرفة البيئة, معرفة الخدمة , معرفة العمليات ) مع متغيرات أخرى خلاف الأداء التسويقي , إما الأهمية العملية فمن المؤمل ان تساعد نتائج وتوصيات هذه الدراة متخذي القرارات بالإدارات العليا للمؤسسات الخدمية بأهمية المعرفة التسويقية في تأثيرها المباشر للأداء التسويقي , وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف تتناول هذه الدراة ( مفاهيم الدراة , تطوير الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات , ومنهجية الدراة , واختبار الررض , ومناقشة النتائج )

مفاهيم الدراة :

اشار Zeck (1999: 134) ( ) ان المعرفة التسويقية ليست شيئاً ثابتاً بل متغير سواء كانت في الأساليب والطرائق أو ما يمتلكه الأفراد من معلومات , وأكد Holden (375:2004) ان المعرفة التسويقية تمثل المعارف التي تهتم بالعلاقات التسويقية لا سيما معرفة الاسواق والزبائن والمنافسين والاستراتيجية التسويقية ,وذكر ( الملحم , 2004: 265-271 ) ثلاثة اتجاهات لتطبيق المعرفة التسويقية , فالاتجاه الاول يرى ان المعرفة التسويقية قابلة للتطبيق في معظم الدول وليست مقتصرة على الدول المتقدمة , اما الاتجاه الثاني فيرى ان تطبيق المعرفة التسويقية يقتصر على الدول المتقدمة , واما الاتجاه الثالث فيرى أن عملية نقل وتطبيق المعرفة التسويقية من بيئة وأسواق غربية و متقدمة إلى بيئة وأسواق اقل منها ممكنة , وتهتم المعرفة التسويقية بتغيرات الطلب , وتعد اساساً لابتكار الميزة التنافسية, وتحديد قدرات المنظمة وحاجتها المستقبلية, وتقدم للمؤسسة رؤية مستقبلية عن التحركات المتوقعة للمنافسين , واتخاذ القرارات المناسبة (Probst, 1998:20)

(Li & Calantone, 1999:16) , ( أبو غنيم, 2007: 42) , ( الخطيب وزيجان , : 2009:9)

ابعاد المعرفة التسويقية :

تم اعتماد سبعة ابعاد للمعرفة التسويقية وهي كالآتي: ( Murillo & Anabi , 2002 , 876 و (الكعبي , 2006 , 70) و) ( ابو غنيم , : 2007 ) ( Kohlbacher 630 : 2008 و) ( النقشبندي , 2015: 102-107 )

أ-معرفة الزبون : معرفة الزبون هي جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن لادراك احتياجاتهم وتوقعاتهم من اجل بناء علاقة قوية معهم (Kotler&Armstrong:2005: 245) .و) ( Dobney, 2008:1) ويفترض بالمؤسسة ان تكون على مستوى من المعرفة فيما يخص الزبائن كافراد ومنظمات وفي مجالات اولاً معرفة الفرص التسويقية , وثانياً معرفة حاجات الزبائن المتوقعة ومحاولة الإيفاء بها , معرفة الأسواق , وثالثاً معرفة خصائص المنتج ( السلعة - الخدمة ) التي يحتاجها الزبون (Bulte et al,2001: 26)

ب-معرفة العاملين : وتتعلق بكل ما يمتلكه الفرد من مهارات أبداعية وخبرات عملية ( ابو غنيم , 2007 : 60 ) وان معرفة العاملين تتطلب معرفة المجهزين , الزبائن , المنتجات والاسواق , العمليات والمنظمات , واهداف وتاريخ المنظمة التي يعملون بها ( الكعبي , 2006 , 70 )

ج-معرفة المنافسين: اشار (Bingham & Gomes, 2001:294) ان معرفة المنافسين هي القدرة على تجميع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بخدمات وسياسات ومزايا المنافسين والمعرفة بالبيئة التنافسية بشكل

عام، بينما يرى (سويدان والبرواري، ٢٠٠٩: ٤٢) و (Czepiel&kerin، ٢٠١٢: ١) ان معرفة المنافسين هي معرفة المنظمة لمنافسيها في المدى القصير والطويل، ونقاط قوتهم وضعفهم، وقدراتهم واستراتيجياتهم، للتحليله من المفاجأة بابتكارات المنافسون

د- معرفة البيئة : وتتضمن جمع اكبر قدر من المعرفة والمعلومات عن المنظمات الاخرى ومعرفة العوامل الاقتصادية والموارد والمعرفة عن السوق وعوامل المنافسة ( الكعبي، ٢٠٠٦ : ٧٠ )، وعرف كل من (معلا، وتوفيق، ٢٠٠٣: ٤٤) و (Kotler، ٢٠٠٠، ٧٤) و ( التركستاني، ٢٠١٢ : ١-١٣) البيئة التسويقية بانها تلك العناصر والقوى التي تقع داخل او خارج المنظمة ولها تاثير على ضمان قدرتها في المنافسة وعلى رسم وتنفيذ سياساتها واستراتيجيتها التسويقي

ه- معرفة المجهزين : وتشمل معرفة المجهزين وسياستهم ومعرفة المجهزين لبعضهم البعض ، وحصيلة معرفة المنظمة عن المجهزين المنافسين والمنظمات المنافسة ( الكعبي، ٢٠٠٦ : ٧٠ ) ، ويعرف المجهزين بأنهم الافراد والمنظمات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بمستلزمات أعمالها من مواد وتجهيزات وغير ذلك ( معلا وتوفيق، ٢٠٠٣: ٣٥ )، واطاف (الصميدعي، ٢٠١٠: ٢٤٥) بانه يجب أن تكون علاقة المنظمة بمجهزها جيدة لان أي خلل في التجهيز سوف يؤثر سلبا على المنظمة

و- معرفة الخدمة : وهي المعرفة بخصوص الاداء الفني والمواصفات للخدمات المقترحة والحالية، وهذا يتضمن معرفة خصائص ومواصفات الخدمات لتجنب أية ادعاءات خاطئة (Reyholds,1998& Lancaster) وذكر ( الطائي، ٢٠٠٨ : ١٥٤ ) اتجاهات مختلفة لمعرفة الخدمة ومنها، الاتجاه التنظيمي ويشمل معرفة جميع السياسات والاجراءات والقرارات ، والاتجاه نحو الكفاءة وهو معرفة العلاقة الايجابية والوثيقة بين عمليات استقطاب الزبائن وبين كفاءة المنظمة ، والاتجاه العملياتي ويعني معرفة مجموعة العمليات التي تبدأ من استلام طلبات الزبون وحتى ايصال الخدمات النهائية للزبون ، والاتجاه السلوكي ويشمل معرفة النشاطات التي تستهدف دراسة وتفهم سلوك الزبون وحاجاته ودوافعه

ي- معرفة العمليات : وهي تعني الإلمام بالعمليات التنظيمية المتنوعة وبالخصوص معرفة العمليات التسويقية (Kohlbacher، ٢٠٠٨: ٦٣١) وتشكل هذه المعرفة موردا مهما حيث تقوم المنظمة بمناقلة المعرفة إلى الزبون أو تحويلها اليه لمساعدته في اتخاذ القرارات كما تحول المعرفة إلى العاملين من عملياتهم المختلفة ، فضلا عن قيامها بتحويل المعرفة بين العاملين أنفسهم ومن العاملين إلى المنظمة على هيئة سياسات وإجراءات وقواعد وأدلة وغيرها ، وتسعى المنظمات الى مناقلة معرفة المجهزين إلى المنظمة وبالعكس ( الكعبي ، ٢٠٠٦: ٧٠) و( النقشبدي، ٢٠١٥ : ١٠٦) .

ثانيا : الأداء التسويقي :

عرف كل من (Ambler&Kokinaki، ١٩٩٧: ٧٠) الاداء التسويقي بانه درجة نجاح المنظمة في السوق والذي يتحقق من خلال المنتجات التي تقدمها ، وأشار (عبد الواحد، ٢٠٠٢ : ٣٣) ان الاداء التسويقي هو

تحقيق المنظمة لاهدافها بعامه والاهداف التسويقية بخاصة من خلال معرفة المتحقق من المؤشرات الفعلية ومقارنتها بالمؤشرات الفعلية المستهدفة ولمدة زمنية معينة.

أبعاد الأداء التسويقي :

-المبيعات : يرى (توفيق، ٢٠٠٧: ٢٣) ان المبيعات هي ما يقدم من منتجات ( سلع وخدمات ) من قبل المنتجين والبائعين الى المشتري بعد نجاح عملية البيع بين الطرفين والتي تمثل عملية تبادل المنافع بين البائع والمشتري بعد دفع قيمة ما يباع من قبل المشتري الى البائع وعن قناعة تامة بينهما، ويتوجب على المنظمة أن تحافظ على مستوى مبيعاتها أو تزيدها وبخاصة إذا ما كان هامش الربح للوحدة الواحدة قليل بهدف تحقيق أرباح مقبولة (البكري، ٢٠١٢: ٧٨)، وأشار (Jobber، ٣٢٧:٢٠٠٤-٣٢٩) الى عدة خيارات استراتيجية لتعظيم حجم المبيعات هي دخول اسواق جديدة ، تطوير السوق ، وتطوير المنتج ،وتوسيع السوق ،واختراق السوق ، وتأتي اهمية المبيعات من خلال دورها في مساعدة المؤسسة وادارة التسويق على تلبية حاجات ورغبات الزبائن ،استغلال الموارد المتاحة لدى المؤسسة ( سند ، ٢٠١٥ ، ٥ )

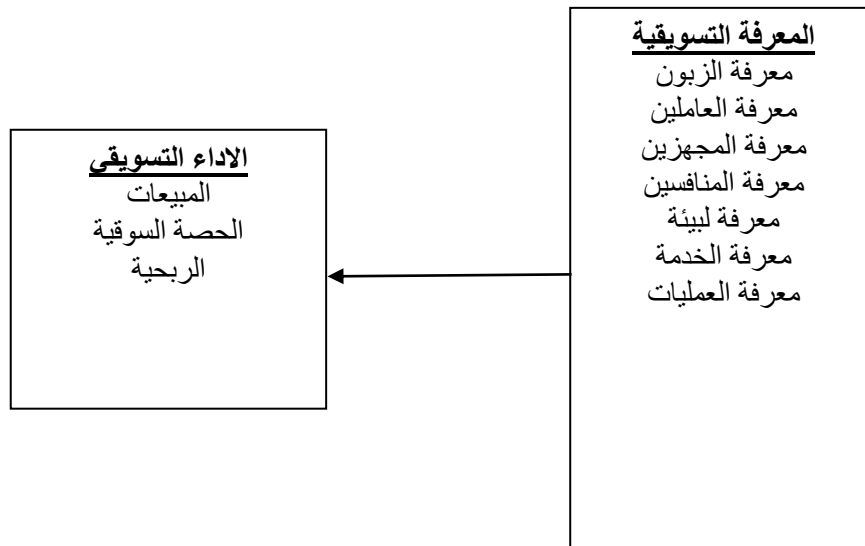
-الحصة السوقية : يتفق اغلب الباحثين على ان مقياس الحصة السوقية هو واحد من اكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن اداء المنظمة فهو يشير الى فاعلية استراتيجية المنظمة او مدى نجاح عملها ، وبرنامجها ، ومنتجاتها بالمقارنة مع منافسيها في السوق (داود، ٢٠١١: ٧٤). وتقاس الحصة السوقية اما عن مبيعات المنظمة كنسبة مئوية إلى إجمالي مبيعات السوق، او مبيعات المنظمة كنسبة مئوية إلى إجمالي مبيعات القطاع السوقي المخدوم، او النسبة المئوية لمبيعات المنظمة مقارنةً بأعلى ثلاث مبيعات للمنظمات في الص، (Kotler,2000: 697) وتبرز اهمية الحصة السوقية من خلال كونها مؤشراً لمدى قدرة المنظمة على خدمة السوق الذي تعمل فيه ، (Pitts, 1996: 171) . وتعطي مزايا منها تخفيض التكلفة ، عبر تحقيق اقتصاديات الحجم (الحديدي، ٢٠١٠: ٧٥)و(الخطيب، ٢٠٠٢: ٤٩)

-الربحية : تعد الأرباح هدفا مركزيا لكل منظمة هادفة إلى الربح لإثبات وجودها و بقائها ضمن السوق التنافسية ، وبالتالي توسعها وحصولها على حصة من السوق( العقابي، ٢٠١٣: ٣٣-٣٤)، وعد (Gitman، ٢٠٠٠: ٢٣٨) الربحية بأنها ما تحصل عليه المنظمة من خلال بيعها للسلع والخدمات خلال مدة زمنية محددة ،واهمية الربحية تظهر في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأرباح ويسهم صافي الربح الى ارتفاع قيمة المنظمة في الوسط التجاري والصناعي الذي تعمل فيه مما يساعد في بقاء المنظمة ونموها ويتم عن طريق تطوير المنتجات أو الخدمات أو الأسواق أو الثقافات والتي تعد أسبابا وراء تحقيق حالة الربحية العالية والنمو . (قره داغي ،: ٢٠٠٤ : ٩٤-٩٥) ،وهناك ثلاث مقاييس اساسية للربحية فالمقياس الاول يوضح الارباح التي يمكن تكوينها من المبيعات والانشطة التشغيلية ، والمقياس الثاني يوضح الارباح التي يمكن ايجادها بقسمة الموجودات الكلية على ايراد المبيعات للسنة ، والمقياس الثالث يقيس الارباح المتكونة للشركة كاساس للاصول الضرورية للمنتج (Bainghame& Gomes، 2001:48-50)تطوير الفرضية والعلاقة بين المتغيرين :

اعتمادا على متغيرات الدراسة , وانطلاقا من مشكلة الدراسة وادبيات الدراسات السابقة تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة , وفيما يلي الفرضية الرئيسية :

اثرالمعرفة التسويقية على الاداء التسويقي :

نظرية الموارد تتصور المؤسسة عبارة عن حزمة من الموارد , وهذا ما صرح به كل من ( منصورى , منصورى , ٢٠١٢٠ , ٢ ) إذ عدا الموارد بأنها جميع الأصول , القدرات , العمليات التنظيمية , المعلومات والمعارف , التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية , ومن جانب آخر تُعدُّ المعرفة التسويقية أساسا لابتكار الميزة التنافسية. (Grant , 1996: 109 ) , 122وبالنسبة لنظرية القدرات الديناميكية فقد ذكر (Chen et al, ٢٠١٢:١٠٦) إن القدرات الديناميكية تعتمد على مدى واسع من المعرفة ومستوى عال من التعلم وأنشطة استغلال واكتشاف المعرفة المختلفة، ويات على المنظمات ان تستمر في تحسين قدراتها ومهاراتها من خلال خلق المعرفة والمشاركة بها لتحسين أداءها , وأضاف إن المعرفة تعزز من الفهم المشترك وتحسن التنسيق بين الاقسام لتحقيق الميزة التنافسية وهناك عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين المعرفة التسويقية والاداء التسويقي وتوصلت بعض من هذه الدراسات ألى وجود علاقة إيجابية بين كل من المعرفة التسويقية والاداء التسويقي وكما في دراسة ( محمود , ٢٠١٦ ) والتي اثبتت ان التجارة الالكترونية تزيد من المبيعات , ودراسة ( مروى ٢٠١٧ ) التي اثبتت أن التسويق الرقمي له تأثير على رضا الزبون .ودراسة (زاوش , ٢٠١٧ )التي اكدت ان إدارة علاقات الزبون لها تأثير على رضا الزبون، و على ولاء الزبون , ودراسة ( كسابوي , ٢٠١٨ ) التي اشارت ان نظم المعلومات التسويقية يؤدي دورا مهما في زيادة تطوير الاداء التسويقي وتحسينه, ودراسة ( بلال , ٢٠١٦ ) التي اثبتت بوجد تأثير لادارة المعرفة التسويقية على تحقيق هذه المؤسسات لميزات تنافسية , ودراسة ( حمد , علي : ٢٠١٧ ) التي اثبتت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الجودة والاداء التسويقي , ودراسة ( الكعبي , ٢٠٠٦ ) والتي اثبتت وجود علاقة بين المعرفة الضمنية وادارة علاقات الزبون بابعاده , ودراسة (porto et al : ٢٠١٧ ) والتي لثبتت ان الأنشطة التسويقية تولد أثرا إيجابيا على المبيعات والايادات والربحية , ودراسة ((Orji, 2017) التي اكدت وجود علاقة بين تطوير المنتجات الجديدة والربحية في البنوك النيجيرية , ودراسة ( Chong, Man,2017) التي اثبتت ان خدمات التسويق إلكترونية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء التسويق الإلكتروني.ودراسة (Novak,٢٠١٧) التي اكدت وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة المعرفة و / أو عناصر البنية التحتية المعرفية على الأداء التنظيمي ,من خلال نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية والعلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة عليه يمكن إستنتاج الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذا دلالة احصائية للمعرفة التسويقية ( معرفة العاملين , معرفة الزبون , معرفة المجهزين , معرفة البيئة , معرفة المنافسين , معرفة الخدمة , معرفة العمليات ) على الاداء التسويقي ( المبيعات , الحصة السوقية , الربحية )



المصدر : اعداد الباحث استنادا الى العلاقات بين المتغيرات ٢٠١٩

شكل رقم ( ١ ) نموذج الدراسة

### منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على الاسلوب الوصفي من خلال استخدام ادوات الاحصاء الوصفي التحليلي , وقد اعتمدت على نوعين من البيانات هي البيانات الاولية والبيانات الثانوية , وتم الاعتماد على الاستبانة كاداة رئيسية في جمع البيانات الاولية , حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي : الرقم ( ١ ) يقابل اوافق بشدة والرقم ( ٢ ) اوافق والرقم ( ٣ ) محايد والرقم ( ٤ ) لا اوافق والرقم ( ٥ ) لا اوافق بشدة . وحتى يتم التحقق من صدق محتوى اداة الدراسة والتأكد من انها تخدم اهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (٨) من المحكمين في مجال الادارة , وقد طلب من المحكمين ابداء ارائهم حول اداة الدراسة , وبعد ان تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والاخذ بملاحظاتهم واجراء التعديلات التي اقترحت عليها , وقد اعتبر الباحث الاخذ بملاحظات المحكمين واجراء التعديلات المشار اليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فان الاداة اصبحت صالحة لقياس ما وضعت له , وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية . وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة في مدينة بغداد والبالغ عددها خمسة مؤسسات خدمية , وتم توزيع عدد ٢١٢ استبانة على المنظمات المبحوثة وتم استرداد ١٧٥ استبانة بنسبة بلغت ( ٨٣% ) فيما تم استبعاد (٨) استبانات لتصبح الاستبانات الصالحة للتحليل ١٦٧ استبانة بنسبة ( ٧٩% ) اعتمد الباحث في عملية التحليل اللاحصائي للبيانات على اسلوب نمذجة المعادلة البنائية , وبالتحديد استخدام اسلوب تحليل المسار , لما يتمتع به هذا الاسلوب لمزايا عديدة تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة



## التحليل والنتائج :

التحليل الوصفي للبيانات الاساسية للدراسة :

البيانات التي تخص المؤسسة تتكون من خمسة ابعاد هي طبيعة عمل المؤسسة , الملكية , عدد العاملين , عمر المؤسسة , عدد المنافسين للمؤسسة . فيما يتعلق بطبيعة عمل المؤسسة نجد ان نسبة ٢٩% من العينة هي الفنادق وهي اكبر نسبة تليها المصارف بنسبة ٢٠% ومن ثم التعليم والسياحة والسفر بنفس النسبة وهي ١٧% واخيرا شركات الصيرفة والتحويلات المالية بنسبة ١٦% وهي اقل نسبة , اما فيما يتعلق بالملكية فان نسبة القطاع الخاص ٨٣% وهي النسبة الاكبر والقطاع المختلط ١٧% أي بين القطاع العام والقطاع الخاص , اما فيما يتعلق بعدد العاملين في المؤسسة فنجد ان نسبة ٤١% اقل من ٥٠ عاملا وهي النسبة الاكبر تليها نسبة ٣١% من عدد العاملين في الشركة ٢٠٠ فاكثروا ونسبة ١٤% من عدد العاملين في الشركة من ١٥٠ الى اقل من ٢٠٠ ونسبة ٧% من المؤسسات عدد العاملين فيها من ٥٠ الى اقل من ١٠٠ ونجد نفس النسبة وهي ٧% من عدد العاملين في الشركة من ١٠٠ الى اقل من ١٥٠ عاملا . اما بالنسبة لعمر الشركة في المجال فنجد نسبة ٣٥% تمثل ٢٠ سنة فاكثروا هي الاكثر وتليها ونسبة ٢٨% من ٥ الى ١٠ سنة ومن ثم نسبة ١٤% اقل من ٥ سنة ونسبة ١٢% من ١٠ الى ١٥ سنة ونسبة ١٠% من ١٥ الى ٢٠ سنة , اما فيما يتعلق بعدد المنافسين للشركة فنجد ان نسبة ٤٢% ٢٠ منافس فاكثروا هي الاكثر وتليها نسبة ١٨% من ٥ الى اقل من ١٠ منافسين ونسبة ١٧% اقل من ٥ ونسبة ١٤% من ١٥ الى اقل من ٢٠ منافسين ونسبة ١٠% من ١٠ الى اقل من ١٥ منافسين

اما البيانات الشخصية فقد احتوت عينة الدراسة على خمسة عناصر هي : النوع , العمر , الخبرة العملية , المؤهل العلمي , الدرجة الوظيفية , فيما يتعلق بالنوع نجد ان نسبة ٧١% من افراد العينة هم ذكور وهي النسبة الاكبر بينما نسبة الاناث هي ٢٩% من حجم العينة , اما فيما يتعلق بالعمر نجد ان نسبة ٢٩% من افراد العينة اعمارهم اقل من ٣٠ سنة وهي النسبة الاكبر في العينة وان نسبة ٢٦% من افراد العينة اعمارهم من ٣٠ الى اقل من ٤٠ سنة ونسبة ٢٦% من افراد العينة اعمارهم ٥٠ سنة فأكثر ونسبة ١٩% من افراد العينة اعمارهم من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة , اما فيما يتعلق بالخبرة العملية نجد ان ٤٨% من العينة اقل من ١٠ سنوات وان نسبة ٣٠% اكثر من ٢٠ سنة وان نسبة ٢٢% من ١٠ الى ٢٠ سنة , اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد ان ٦٤% من افراد العينة حملة البكالوريوس وهي النسبة الاكبر وان ١٩% دراسات عليا وان ١٧% من افراد العينة اخرى , اما فيما يتعلق بالدرجة الوظيفية نجد ان ٤٣% من افراد العينة اخرى وهي النسبة الاكبر وان ٣١% مدير تنفيذ وان ١٧% مديرتسويق وان ٩% مدير عام

التحليل العملي لمتغيرات الدراسة :

التحليل العملي الاستكشافي

تم اجراء التحليل العملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف اكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات , ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة , اذ تم توزيع توزيع عبارات الاستبانة

على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى ، وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في اجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي ثم التحليل لكل متغير على حدة ،

التحليل العاملي الإستكشافي للمعرفة التسويقية: وكما مبين في الجدول رقم ( ١ )

الجدول رقم (١) التحليل العاملي الإستكشافي المعرفة التسويقية (حجم العينة ١٦٧)

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adeq .804						
Bartlett's Test of Sph						
					Approx. Chi-S	1135.478
						190
						.000
1	2	3	4	5	6	
				.574		مؤسسة على خلق الدافع لدى العاملين للالتزام بقواعد ونظم تحفزه على تحسين مستويات الأداء
				.747		مهارات استخدام الحاسوب من العوامل الرئيسية للمكافآت
				.788		املين داخل المؤسسة معرفة عن اهداف المؤسسة
	.725					ى المؤسسة معرفة حول خصائص الخدمات التي يطلبها الزبون
	.686					ل المؤسسة دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخلاص من الزبائن
	.706					مؤسسة معرفة حول استعمال الخدمة
	.717					مؤسسة معرفة حول نوعية الخدمة المقدمة
			.512			ؤسسة معرفة بما يقدمه المنافسون من خدمات
			.903			ؤسسة ضعف وقوة المنافسين
			.803			ؤسسة معرفة بما يمتلك المنافسون من معرفة حول السوق
			.891			مؤسسة معرفة عن العوامل الاقتصادية
			.830			مؤسسة معرفة عن خدمات المؤسسة من حيث حجم الطلب
.804						مؤسسة معرفة حول سلوكيات المجهزين
.825						مؤسسة معرفة عن دراية المجهزين بخدمات المؤسسة
.799						مؤسسة معرفة عن دراية المجهزين ببقية المجهزين
.665						ارة المؤسسة على اسلوب المنافسة في اختيار المجهز
	.742					إادة مستمرة في انتاجية المؤسسة ناتجة عن تحسين اداء ومن ثم اداء المؤسسة ككل
	.861					إادة مستمرة في معدلات تقديم الخدمات للزبائن
	.605					ء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الادارات الروتينية لوقت والجهد
	.740					مسين مستمر في جودة الخدمة

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي يتضح ان المعرفة التسويقية يتم قياسها عن طريق ستة ابعاد هي (معرفة المجهزين, معرفة الزبون , معرفة العمليات , معرفة المنافسين , معرفة البيئة و معرفة العاملين) حيث تم استبعاد بعد معرفة الخدمة , من خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير , حيث احتوت معرفة المجهزين على (اربع عبارات) بينما اشتملت معرفة الزبون على (اربع عبارات) فيما احتوت معرفة العمليات على (اربع عبارات) وأيضا احتوت معرفة المنافسين على (ثلاثة عبارات) بينما احتوت معرفة البيئة على (عبارتين) وأخيرا احتوت معرفة العاملين على (ثلاثة عبارات). كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن ٠.٥.

التحليل العاملي الإستكشافي للاداء التسويقي: وكما مبين في الجدول رقم ( ٢ )

الجدول رقم(٢) التحليل العاملي الإستكشافي الاداء التسويقي(حجم العينة١٦٧)

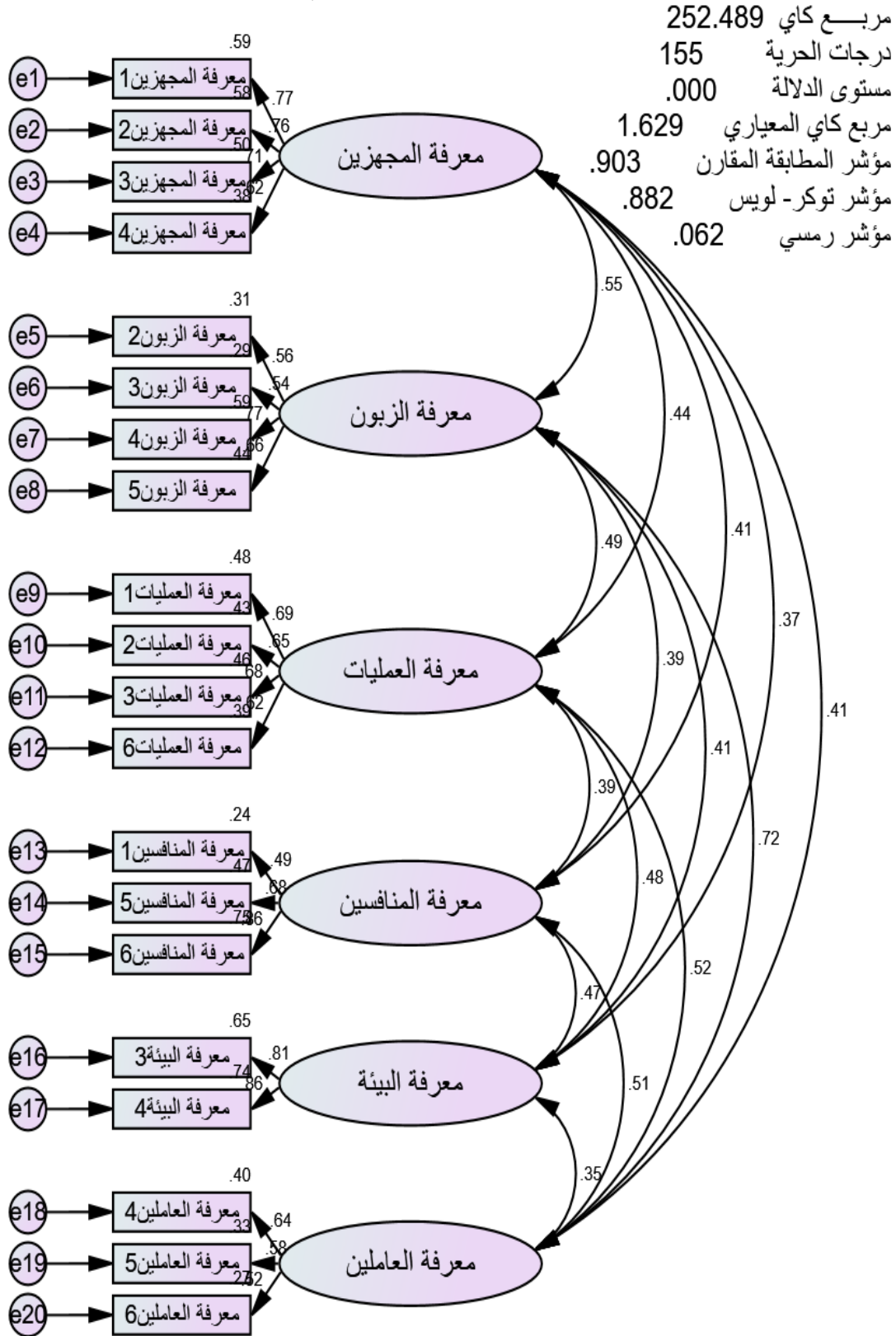
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adeq		.812
Bartlett's Test of Sph	Approx. Chi-S	495.179
		45
		.000
	2	3
.758		المؤسسة في تزايد مستمر كل سنة
.843		مؤسسة مبيعات عالية من خلال تطوير الخدمات الحالية
.878		إدابة في الطلب على خدمات المؤسسة في المدة الأخيرة
	.801	إدابة المؤسسة الى الحصص السوقية كقوة تأثير في العمل المؤسسي
	.678	مؤسسة على احداث التغييرات اللازمة للمحافظة على حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها
	.855	حصص السوقية العالية جودة عالية للخدمات التي تلبي حاجات الزبائن
	.503	ؤسسة بزيادة حصتها السوقية كونها ادابة للتمييز بين المؤسسات الراجعة
.702		حية المؤسسة عن طريق جذب الزبائن المرتقبين
.859		لمؤسسة الى تعظيم أرباحها
.828		كافية تحقيق الربح بمحددات التنافس والرقابة الحكومية

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي يتضح ان الاداء التسويقي يتم قياسه بثلاث ابعاد، هي (المبيعات، الربحية والحصص السوقية)، ومن خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير , حيث احتوت المبيعات على (ثلاث عبارات) بينما اشتملت الربحية على (ثلاث عبارات) فيما احتوت الحصص السوقية على (اربع عبارات) كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن ٠.٥.

التحليل العاملي التوكيدي: (CFA) Confirmatory Factor Analysis)

يتم اختبار الصدق ثم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي وهو احد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها على اسس نظرية سابقة , واعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارامترات على طريق الارجحية العظمى Maximun likelihood من خلال البرنامج الاحصائي analysis of moment structure. (AMOS25))

الشكل رقم (٢) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



بلغت قيمة مربع كاي (1.659) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR (0.068) وهي نسبة اقل من 0.08، وبلغت قيمة جذر متوسط مربع الخطا التقريبي RMSEA (0.052) وهي نسبة مقبولة لانها محصورة بين (0.05) و (0.08) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90. وهي قيمة مقبولة وقيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال , أي ان من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لاستراتيجيات تسويق الخدمات تحقق شروط المطابقة التي حددها (G. jikish, 2016)

اما بالنسبة لتحليل الاعتمادية والصلاحية للمعرفة التسويقية:

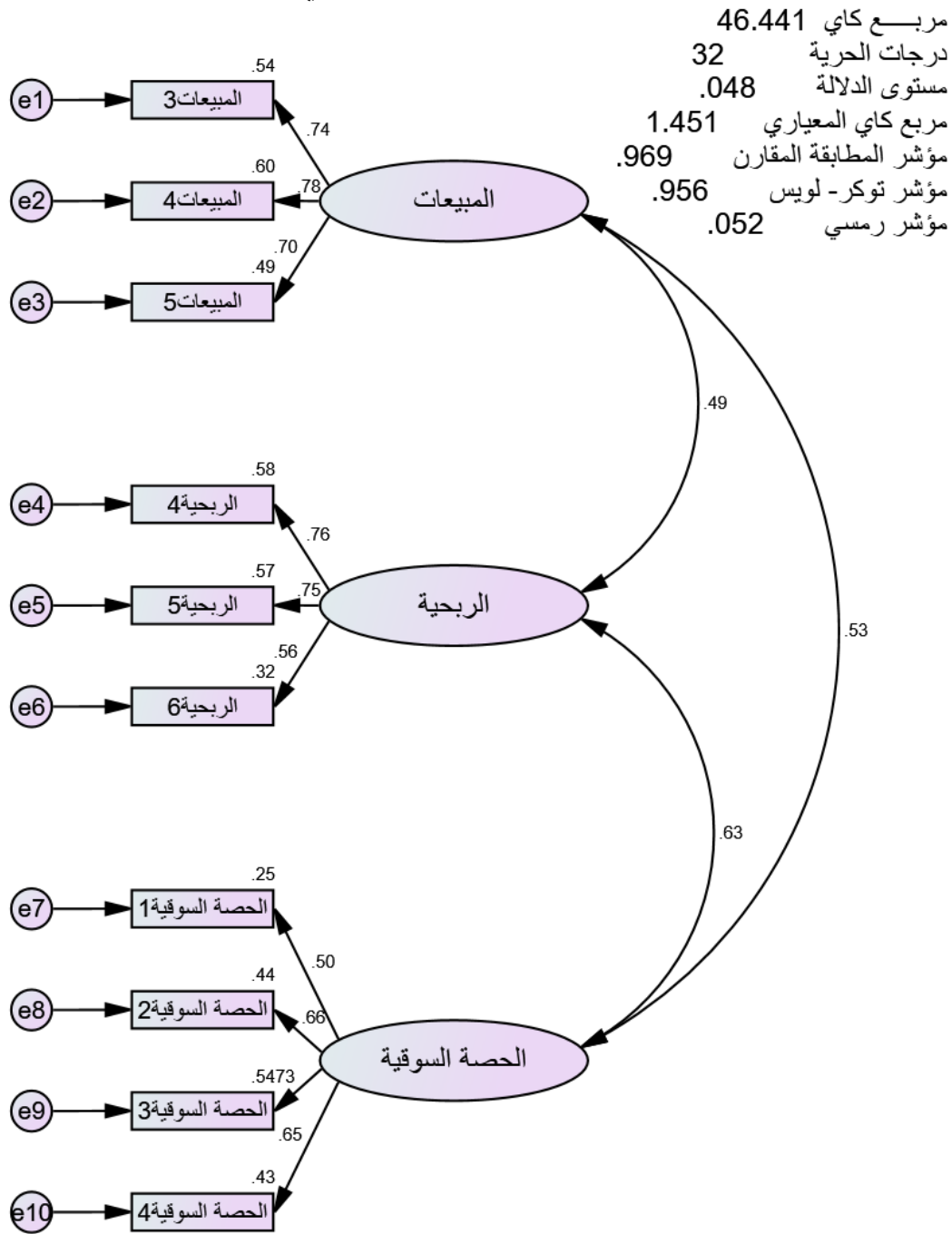
يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV, MaxR(H), AVE) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول رقم (3) يوضح الفا بعد التحليل العملي التوكيدي .

معرفة لعاملين	معرفة البيئة	معرفة المنافسين	معرفة العمليات	معرفة الزبون	معرفة المجهزين	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
					0.716	0.816	0.304	0.513	0.807	معرفة المجهزين
				0.636	0.551***	0.753	0.512	0.405	0.727	معرفة الزبون
			0.663	0.488***	0.437***	0.759	0.269	0.439	0.758	معرفة العمليات
		0.695	0.385**	0.395**	0.415***	0.805	0.26	0.483	0.728	معرفة المنافسين
	0.835	0.473***	0.478***	0.411***	0.367***	0.826	0.228	0.697	0.821	معرفة البيئة
0.58	0.348**	0.510***	0.519***	0.716***	0.413***	0.608	0.512	0.336	0.601	معرفة العاملين

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al, 2010) وهي أن قيمة ألفا كرونباخ تكون اكبر من 0.70. باستثناء بعد (معرفة العاملين) في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر (الزبون, العمليات, المنافسين, العاملين) تقل عن الحد المقبول 0.5. كما يستنتج من ذات الجدول اعلاه أن معرفة البيئة كان الاكثر اهتماما من قبل المستجيبين حيث حقق اكبر قيمة (0.821) مقارنة بباقي المحاور يليه معرفة المجهزين (0.807) ومن ثم معرفة العمليات (0.758) ومن ثم معرفة المنافسين (0.728) ومن ثم معرفة الزبون (0.727) واخيرا معرفة العاملين (0.601) من حيث الموثوقية المركبة والمؤشرات المرتبطة بها لقياس الاتساق الداخلي ، حيث يتم التدرج من حيث الاهمية للعينة الدراسة .

## التحليل العاملي التوكيدي الأداء التسويقي:

الشكل رقم (٣) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



بلغت قيمة النسبة بين مربع كاي ودرجة الحرية  $CMIN/DF$  (١.٤٥١) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) ، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية  $SRMR$  (٠.٠٥٤) وهي نسبة اقل من ٠.٠٠٨ ، وبلغت قيمة جذر متوسط مربع الخطا التقريبي  $RMSEA$  (٠.٠٥٢) وهي نسبة اقل من (٠.٠٦) ، ومؤشر المطابقة المقارن ( $CFI$ ) اكبر من ٠.٩٥ وقيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت

مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال , أي ان من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لاستراتيجيات تسويق الخدمات تحقق شروط المطابقة التي حددها ( G. jikish,2016)

تحليل الاعتمادية والصلاحية للاداء التسويقي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( ٠ إلى ١)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, ٢٠١٠) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من ٠.٧٠ عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV, MaxR(H),AVE) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول رقم (٤) يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الحصة السوقية	الربحية	المبيعات	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		<b>0.739</b>	0.786	0.284	0.546	0.783	المبيعات
	<b>0.698</b>	0.491***	0.758	0.401	<b>0.487</b>	0.737	الربحية
<b>0.643</b>	0.633***	0.533***	0.751	0.401	<b>0.413</b>	0.734	الحصة السوقية

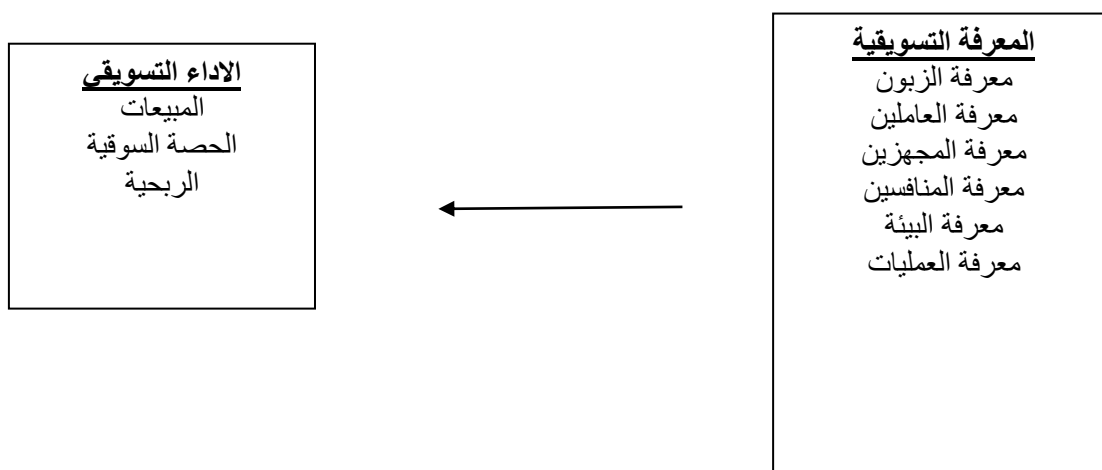
من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et ٢٠١٠) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من ٠.٧٠. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للربحية والحصة السوقية تقل عن الحد المقبول ٠.٥.

كما يستنتج من ذات الجدول اعلاه أن المبيعات كانت الاكثر اهتماما من قبل المستجيبين حيث حققت اكبر قيمة (٠.٧٨٣) مقارنة بباقي المحاور , حيث يأتي من بعده محور الربحية (٠.٧٣٧) ومن ثم الحصة السوقية (٠.٧٣٤) من حيث الموثوقية المركبة والمؤشرات المرتبطة بها لقياس الاتساق الداخلي , حيث ياتي في المرتبة الاولى من حيث الاهمية للعينة الدراسة .

نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والاعتمادية لمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على النتائج التي أسفر عنها بعض التعديلات ,فيما يخص المتغير المستقل فقد تم استبعاد بعد معرفة الخدمة حيث قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة وبقيت باقي ابعاد المتغير المستقل على حالها , واما ما يخص المتغير التابع فقد بقيت جميع الابعاد الثلاثة على حالها , مما حدا الي تعديل النموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة كما في الشكل ادناه.

## نموذج الدراسة المعدل



المصدر : اعداد الباحث استنادا الى العلاقات بين المتغيرات ٢٠١٩

شكل رقم (٤) نموذج الدراسة

الفروض المعدلة: محصلة الفروض تشير الى وجود تأثير للمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة:

الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (٣) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (٣)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول رقم (٥) يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم . وذلك على النحو التالي:

الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأبعاد
3	4.02	.956	معرفة المجهزين
5	3.73	1.053	معرفة الزبون
6	3.60	1.133	معرفة العمليات
4	3.84	.921	معرفة المنافسين
1	4.13	.748	معرفة البيئة
2	4.11	.860	معرفة العاملين
2	4.15	.821	المبيعات
3	3.77	.938	الربحية
1	4.30	.717	الحصة السوقية



فيما يخص المعرفة التسويقية من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح بتتحقق الموافقة على الفقرات وذلك لان الوسط الحسابي لجميع ابعاد المعرفة التسويقية اكبر من الوسط الفرضي , وان بعد معرفة البيئة هي اعلي ابعاد المعرفة التسويقية حيث انها حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ(٤.١٣) لذلك جاءت في المرتبة الاولى وجاء من بعدها معرفة العاملين ومن بعدها معرفة المجهزين ومن ثم معرفة المنافسين ومعرفة الزبون وخيرا معرفة العمليات

وايضا من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح بتحقق الموافقة على الفقرات وذلك لان الوسط الحسابي لجميع ابعاد الاداء التسويقي اكبر من الوسط الفرضي , وتعد الحصة السوقية هي اهم ابعاد الاداء التسويقي لأنها تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ(4,30) لذلك جاءت في المرتبة الاولى متقدمة على كل من المبيعات التي جاءت بالمرتبة الثانية والربحية بالمرتبة الثالثة

### تحليل الارتباط (Person Correlation):

لغرض التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع , والوسيط، يتم استخدام تحليل الارتباط , فالارتباطات القوية بين المتغيرين هي الارتباطات القريبة من الواحد الصحيح , وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية , وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (٠.٣٠) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠.٣٠ - ٠.٧٠) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (٠.٧٠) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم ( ٦ ) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

	Estimate
معرفة_المجهزين <--> معرفة_الزبون	.551
معرفة_المجهزين <--> معرفة_العمليات	.436
معرفة_المجهزين <--> معرفة_المنافسين	.415
معرفة_المجهزين <--> معرفة_البيئة	.365
معرفة_المجهزين <--> معرفة_العاملين	.413
معرفة_الزبون <--> معرفة_العمليات	.488
معرفة_الزبون <--> معرفة_المنافسين	.391
معرفة_الزبون <--> معرفة_البيئة	.416
معرفة_الزبون <--> معرفة_العاملين	.719

>			
<--	معرفة_العمليات	معرفة_المنافسين	.383
>			
<--	معرفة_العمليات	معرفة_البيئة	.479
>			
<--	معرفة_العمليات	معرفة_العاملين	.524
>			
<--	معرفة_المنافسين	معرفة_البيئة	.477
>			
<--	معرفة_المنافسين	معرفة_العاملين	.510
>			
<--	معرفة_البيئة	معرفة_العاملين	.346
>			
<--	المبيعات	الربحية	.494
>			
<--	المبيعات	الحصة_السوقية	.526
>			
<--	الربحية	الحصة_السوقية	.628
>			
<--	معرفة_المجهزين	المبيعات	.310
>			
<--	معرفة_المجهزين	الربحية	.439
>			
<--	معرفة_المجهزين	الحصة_السوقية	.439
>			
<--	معرفة_الزبون	المبيعات	.340
>			
<--	معرفة_الزبون	الربحية	.440
>			
<--	معرفة_الزبون	الحصة_السوقية	.556
>			
<--	معرفة_العمليات	المبيعات	.617
>			
<--	معرفة_العمليات	الربحية	.445
>			
<--	معرفة_العمليات	الحصة_السوقية	.689
>			
<--	معرفة_العمليات	قيادة_التكلفة	.209
>			
<--	معرفة_المنافسين	المبيعات	.257
>			

معرفة_المنافسين	<-- >	الربحية	.293
معرفة_المنافسين	<-- >	الحصة_السوقية	.319
معرفة_البيئة	<-- >	المبيعات	.213
معرفة_البيئة	<-- >	الربحية	.453
معرفة_البيئة	<-- >	الحصة_السوقية	.475
معرفة_العاملين	<-- >	المبيعات	.392
معرفة_العاملين	<-- >	الربحية	.386
معرفة_العاملين	<-- >	الحصة_السوقية	.659

يتضح من الجدول اعلاه ان كل العلاقات بين المتغيرات ذات ارتباط موجب ، وان اعلى قيمة ارتباط هي لبعدي من ابعاد المتغير المستقل الستة وهو الارتباط بين معرفة العاملين ومعرفة الزبون حيث بلغت (٠.٧١٩) وهي تعتبر قيمة قوية لأنها تزيد عن ٠.٧ أي ارتباط قوي موجب بين هذين البعدين ، الا ان هذه القيمة تقل عن (٠.٨) لكي لا تحدث ارتباط خطي مزدوج ،

وبالنسبة للمتغير المستقل وهو المعرفة التسويقية فان جميع ابعاد المتغير موجبة ومدعومة إحصائياً وذات ارتباط متوسط بلغت درجته (٠.٤٦٠)

اما بالنسبة للمتغير التابع وهو الاداء التسويقي فان جميع ابعاد المتغير موجبة ومدعومة إحصائياً وذات ارتباط متوسط بلغت درجته (٠.٥٤٧)

والارتباط بين أبعاد المستقل ( معرفة العاملين ، معرفة المجهزين ، معرفة البيئة ، معرفة المنافسين ، معرفة الزبون ومعرفة العمليات ) وأبعاد المتغير التابع ( المبيعات ، الحصة السوقية والربحية ) موجبا

ومدعوم احصائياً وذلك وفق قيم

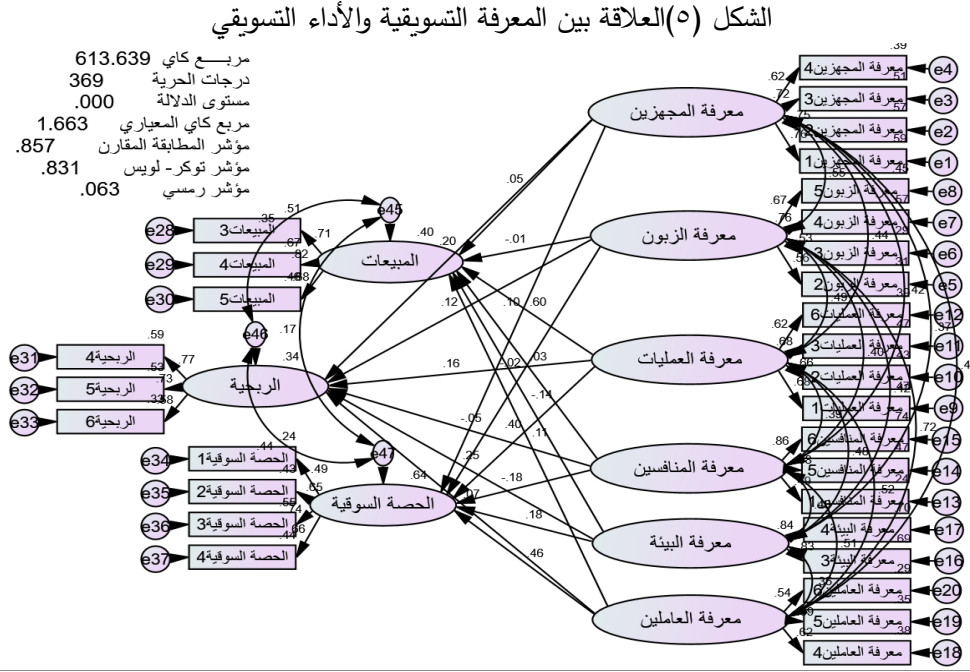
الارتباط التالية ٠.٣١٠ و ٠.٤٣٩ و ٠.٤٣٩ و ٠.٦١٧ و ٠.٤٤٥ و ٠.٦٨٩ و ٠.٢٥٧ و ٠.٢٩٣ و ٠.٣١٩ و ٠.٣٤٠ و ٠.٤٤٠ و ٠.٥٥٦ و ٠.٢١٣ و ٠.٤٥٣ و ٠.٤٧٥ و ٠.٣٩٢ و ٠.٣٨٦ و ٠.٦٥٩

## اختبار الفرضيات

### Structural Equation Modeling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية :

تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير للمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي



في ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول رقم (٧) مؤشرات جودة النموذج المعرفة التسويقية والأداء التسويقي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	613.639	--	--
DF	369	--	--
CMIN/DF	1.663	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.857	>0.95	Need More DF
SRMR	0.069	<0.08	Excellent
RMSEA	0.063	<0.06	Acceptable
PClose	0.008	>0.05	Terrible

إعتمد الدارس على نمذجة المعادلة البنائية لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (٠.٠٥) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (٨) قيم تحليل المسار من المعرفة التسويقية والأداء التسويقي

مستوي القبول	P	C.R.	S.E	Estimate	
عدم قبول الفرضية	.687	.403	.113	.045	معرفة_المجهزين المبيعات <--
عدم قبول الفرضية	.102	1.636	.120	.196	معرفة_المجهزين الربحية <--
عدم قبول الفرضية	.409	.826	.071	.059	معرفة_المجهزين الحصة_السوقية <--
عدم قبول الفرضية	.951	-.061	.293	-.018	معرفة_الزبون المبيعات <--
عدم قبول الفرضية	.555	.591	.309	.183	معرفة_الزبون الربحية <--
عدم قبول الفرضية	.899	-.127	.190	-.024	معرفة_الزبون الحصة_السوقية <--
قبول الفرضية	***	4.028	.162	.652	معرفة_العمليات المبيعات <--
عدم قبول الفرضية	.219	1.229	.148	.182	معرفة_العمليات الربحية <--
قبول الفرضية	.004	2.841	.101	.286	معرفة_العمليات الحصة_السوقية <--
عدم قبول الفرضية	.842	.200	.201	.040	معرفة_المنافسين المبيعات <--
عدم قبول الفرضية	.681	-.411	.212	-.087	معرفة_المنافسين الربحية <--
عدم قبول الفرضية	.173	- 1.363	.135	-.184	معرفة_المنافسين الحصة_السوقية <--
عدم قبول الفرضية	.247	-	.110	-.127	معرفة_البيئة المبيعات <--

-	-	-	-	1.157	-	-
<--	قبول الفرضية	0.038	2.078	.116	.242	معرفة_البيئة
-	الربحية	-	-	-	-	-
<--	عدم قبول الفرضية	.121	1.553	.070	.109	معرفة_البيئة
-	الحصة_السوقية	-	-	-	-	-
<--	عدم قبول الفرضية	.602	.521	.303	.158	معرفة_العاملين
-	المبيعات	-	-	-	-	-
<--	عدم قبول الفرضية	.748	.321	.318	.102	معرفة_العاملين
-	الربحية	-	-	-	-	-
<--	قبول الفرضية	.049	1.965	.218	.429	معرفة_العاملين
-	الحصة_السوقية	-	-	-	-	-

تشتير بيانات الجدول أعلاه على قبول اربعة فروض هي (معرفة العمليات تؤثر على المبيعات) و (معرفة العمليات تؤثر على الحصة السوقية) و (معرفة البيئة على الربحية) وأخيرا (معرفة العاملين تؤثر على الحصة السوقية) وذلك لان قيمة مستوى الدلالة اقل من ٠,٠٥. في حين تؤكد رفض باقي الفروض لان قيمة مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥.

#### مناقشة النتائج

اذ تشير بعض نتائج الدراسة الى وجود اثر لمعرفة العاملين على المبيعات, ووجود اثر لمعرفة البيئة على الربحية, ووجود اثر لمعرفة العمليات على الحصة السوقية, ووجود اثر لمعرفة العاملين على الحصة السوقية, هذه النتائج اتفقت مع دراسة ( محمود , ٢٠١٦ ) التي توصلت الى ان المعرفة التسويقية المتمثلة بالتجارة الالكترونية تزيد من مبيعات البنك, ودراسة (كسباوي ٢٠١٨ ) التي توصلت الى ان نظم المعلومات التسويقية تؤدي دورا مهما في زيادة تطوير الاداء وتحسينه, ودراسة ( بلال , ٢٠١٦ ) التي توصلت الى وجود تأثير لادارة المعرفة التسويقية على الحصة السوقية , ودراسة ( حمد , علي , ٢٠١٧ ) التي توصلت الى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الجودة والاداء التسويقي, ودراسة ( Porto et al , ٢٠١٧ ) التي توصلت الى ان الأنشطة التسويقية تولد أثرا إيجابيا على المبيعات والايادات والربحية, ودراسة (Sulistyo, Siyamtinah, ٢٠١٦) التي توصلت الى ان القدرة على الابتكار تؤثر على الاداء , ودراسة ( Long, et al , ٢٠١٦ ) التي توصلت الى ان توليد المعلومات الاستخباراتية , ونشر المعلومات الاستخباراتية لهل علاقة باداء الشركة, ودراسة (Orji, ٢٠١٧) التي توصلت الى وجود تأثير تطوير منتجات جديدة على ربحية بنوك الودائع النيجيرية , ودراسة (Novak, ٢٠١٧) التي توصلت الى وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة المعرفة على الأداء ومن جانب اخر فقد اشار البعض الاخر من النتائج الى عدم تاثير معرفة المجهزين على المبيعات , وعدم تاثير معرفة الزبون على المبيعات , وعدم تاثير معرفة المنافسين على المبيعات , وعدم تاثير معرفة البيئة على المبيعات , وعدم تاثير معرفة المجهزين

على الربحية , وعدم تأثير معرفة الزبون على الربحية , وعدم تأثير معرفة العمليات على الربحية , وعدم تأثير معرفة المنافسين على الربحية , وعدم تأثير معرفة العاملين على الربحية , وعدم تأثير معرفة المجهزين على الحصة السوقية , وعدم تأثير معرفة الزبون على الحصة السوقية , وعدم تأثير معرفة المنافسين على الحصة السوقية , وعدم تأثير معرفة البيئة على الحصة السوقية , واتفقت هذه النتائج مع دراسة ( بلال , ٢٠١٦ ) التي توصلت بان توفير المؤسسات للمعلومات التسويقية غير مؤثر على تحقيق الميزات التنافسية في المؤسسات المدروسة , ودراسة ( Iberahim, et al ٢٠١٦ ) التي توصلت الى ان المعرفة التسويقية المتمثلة بالتقنية غير مهمة في تحقيق الاداء التسويقي , ولم تتفق مع باقي الدراسات التي اكدت تأثير المعرفة التسويقية على الاداء التسويقي

مضامين الدراسة

المضامين النظرية : قامت الدراسة بالتطرق الى كل من مفهوم المعرفة التسويقية ومفهوم الاداء التسويقي وتناولت الدراسة هذه المتغيرات من حيث التعاريف والابعاد والخصائص والانواع والعلاقة بين المتغيرات وطرق القياس الخاصة بكل متغير , وقامت باختبار اثر المعرفة التسويقية على الاداء التسويقي , وظهرت النتائج ان المعرفة التسويقية تؤثر على الاداء التسويقي , حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع اكثر الدراسات الاخرى , وكذلك تأتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تسهم به المعرفة التسويقية في تحسين الاداء التسويقي في المؤسسات العراقية

المضامين التطبيقية : ربط المعرفة التسويقية بالادارة العليا وعدم اقتصارها على قسم التسويق لتؤدي دورها على الوجه الاكمل , استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة علميا للحصول على ما تمثله من معرفة , الاستمرار في تدريب العاملين للتعامل مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات , زيادة دعم البحوث العلمية من خلال مساعدة الباحثين في التطبيق , تبني المناخ الفكري الذي يسمح بزيادة المعارف وتميبتها ونشر ثقافة الاداء التسويقي . توفير المراجع والبحوث وتجارب الاداء التسويقي , ووضع المزايا والفوائد المترتبة على ممارسته , والمعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن مراقبتها . التزام الشركة بتعزيز الامكانيات البشرية للعاملين وذلك من خلال التدريب

محددات الدراسة والتوصيات ببحوث مستقبلية :

تم استخدام المنهج الوصفي فقط في الدراسة من غير الاستعانة بمنهجيات اخرى , لذا نوصي اما بضم المقارنات الى المنهج التحليلي الوصفي , او استخدام تحليل المحاكاة استنادا الى نموذج الانتشار التنافسي

١- تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر من مصادر جمع البيانات الاولية وبالرغم من انه وسيلة فعالة لجمع البيانات الا انه قد لا يتيح للمستجوب الاجابة بحرية على الاسئلة , لذا نوصي بضم المقابلات الشخصية او الملاحظة لكي نحصل على بيانات اكثر دقة

٢- . تناولت هذه الدراسة الأداء التسويقي من خلال أبعاده ( المبيعات , الحصة السوقية , الربحية ) وهذه الابعاد قد لاتمثل جميع أبعاد الأداء التسويقي المختلفة فى أدبيات الدراسات السابقة. لذا نوصي بدراسة الاداء التسويقي بابعاد اخرى والتركيز على رضا الزبون

## المراجع:

- ١- ابو غنيم , أزهار عبد الزهرة (٢٠٠٧), " المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي "- دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية , أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية , بغداد.
- ٢- اسية , رحيل ( ٢٠١١ ) , " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية , دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء " , رسالة ماجستير , ادارة اعمال
- ٣- البكري ، ثامر ياسر (٢٠١٢). "استراتيجيات التسويق" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط ١، عمان - الاردن .
- ٤- التركستاني، حبيب الله، ( ٢٠١٢)، "تعريف البيئة التسويقية".موقع AAMS [١٣ - ٠١ - ٢٠١٢]. متاح على الخط المباشر: <http://www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.php?t=1089>
- ٥- توفيق ، عمرو عبد الرحمن (٢٠٠٧). "ادارة علاقات العملاء" ، ط ١، القاهرة - جمهورية مصر العربية - مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- ٦- الحديدي ، اكرم علي حسين (٢٠١٠)، " استراتيجيات التسعير واثرها في تعزيز الحصة السوقية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل الالبسة " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- ٧- الخطيب ، احمد وزيفان ، خالد (٢٠٠٩)، "ادارة المعرفة ونظم المعلومات " عالم الكتب الحديث عمان , الاردن
- ٨- الخطيب ,سمير كامل (٢٠٠٢) , "قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي ,دراسة حالة مع نموذج مقترح , أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال, كلية الإدارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية
- ٩- داود ، فضيلة سلمان (٢٠١١) " تنافسية المنظمات العراقية على وفق الربط بين حاكمية الشركة وريادية الاعمال - دراسة تطبيقية في قطاعي الاتصالات والمصارف " اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .



- ١٠- سند , حمود محمد ( ٢٠١٥ ) تحليل المبيعات ودورها في ادارة النشاط التسويقي - دراسة ميدانية لاتجاهات الشباب نحو شراء سلعة شامبو الشعر - مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية , المجلد ١٧
- ١١- سويدان ، نظام موسى والبرواري ، نزار عبد المجيد (٢٠٠٩) " ادارة التسويق في المنظمات غير الربحية " دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان .
- ١٢- الصميدعي، محمود جاسم (٢٠١٠)، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٣- الطائي ، علي حسون ( ٢٠٠٨ ) ، ادارة معرفة الزبون وابعاد الخدمة الصحية (العلاقة والاثـر ) بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد ١٧ ص 154
- ١٤- طالب ، علاء فرحان والجنابي ، اميرة (٢٠٠٩) " ادارة المعرفة ، ادارة معرفة الزبون " الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان .
- ١٥- عبد الواحد ، نسيبة احمد (٢٠٠٢) ، "التدقيق التسويقي لانشطة البرامج التسويقية واثـره في تحسين الاداء التسويقي " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة صلاح الدين،العراق.
- ١٦- العقابي، حاتم علي رمضان (٢٠١٣)، "دور المعرفة التسويقية في تعزيز أداء الشركة العامة للمنتوجات النفطية"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٧- قره داغي، كاوه محمد فرج (٢٠٠٤)، "تكامل الاتصالات التسويقية وعلاقتها بالأنا التسويقي": دراسة تطبيقية مقارنة لمجموعة مختارة من فنادق المنطقة الشمالية في العراق، اطروحه دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
- ١٨- الكعبي ، نعمة شلبية( ٢٠٠٦ ) ، "اثر المعرفة في ادارة علاقات الزبون" - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في بغداد - اطروحة دكتوراه غير منشورة - كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - بغداد - العراق
- ١٩- معلا، ناجي، وتوفيق رائف،(٢٠٠٣)، " اصول التسويق ، مدخل تحليلي " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٠- الملحم ، صالح بن عبد الله ( ٢٠٠٤ ) ، "مكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي" - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية - السعودية

- ٢١- منصورى، كمال و منصورى، الهام (٢٠١٢)، "مساهمة مهارات القطب فى تحقيق ميزة تنافسية"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطنى الاول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير الميهرات فى تنافسية المؤسسات، يومى ٢١٢٢ فىفري، جامعة بسكرة، ص٢
- ٢٢- النقشبندى، فارس محمد فؤاد (٢٠١٥) تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة فى المنظمات الخدمية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف التجارية فى مدينة دهوك --مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية : المجلد ٧، الاصدار ٢ : الصفحات ٩٩-١٢٦ ، جامعة بابل
- 23-Ambler, T. and Kokkinaki,F,(1997),"Measures of Marketing success, journal of Marketing" ,Vol.13,Dryden press
- 24-Bingham,F. and Gomes ,R ,(2001)," Business Marketing"NTC/Contemporary Publishing ,Group,Inc.
- 25-Butle ,C.V.D.,Lievens ,A, and Moenart ,R.K.,(2001), "Market Knowledge ,Social Capital and Obsorptive Capacity : An Analaysis of Knowledge Spillovers With in Marketing Departments " Vdbulte @ Wharton.upenn.edu.
- 26-Chen, Shiuann-Shuoh. Chuang, Yu-Wei. and Chen, Pei-Yi. (2012)," Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate", Knowledge-Based Systems 31, pp106-118, Elsevier
- 27-Czepiel,J, and Kerin ,R ,(2012), " Competitor Analysis" work pepar
- 28-Dobney, (2008)," what is customer knowledge?  
<http://www.dobeny.com/knowledge-definition.htm>/accessed
- 29-Gitman , Lawrence , (, 2000 ) "Prin ciples of managerial finance ", 9<sup>th</sup> , edl , N. Y. Donnelley and Sons Campany
- 30-Grant, R, M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 109-122.
- 31-Holden,N.J. (2004),"Why marketers Need a New Concept of Culture for the Global Knowledge Economy", International Marketing Review, 6(21)
- 32-Jobber , D, (2004) , —Principles and Practice of Marketing|| , 4<sup>th</sup> ed , The McGraw – Hill Companies , Inc , New York .

- 33-Kohlbacher, F (2008), "Knowledge-based marketing: building and sustaining competitive advantage through knowledge co-creation", J. Management and Decision Making, Vol. 9, No. 6, p. 630.
- 34-Kotler ,P ,(2000 ) ,"Marketing Management " 10 ed., Prentice Hall, New Jersey , SUA
- 35-Kotler,P and Armstrong,G (2005)," Marketing An Introduction",7th Edition, Prentice – Hall , Inc. , New Jersey,
- 36-Lancaster , G and Reynolds , P (1998) , "Marketin", Macmillan Press LTD , London
- 37-Li ,T ,and calantone ,R(1999), the Impact of market knowledge competence on New Product Advantage : conceptualization and Empirical Examination , Journal of marketing , Vo 1,No 62.
- 38-Murillo,G, M.and Annabi ,H.,(2002),"Customer knowledge management “, Journal of The Opertional Research Society , VO53.NO8.
- 39-Pitts, R. A and Lie, D, (1996 ) "Strategic management", Building & Sustaining Competitive Advantage, New York, West Publishing Company,.
- 40-Probst ,G,(1998), “Practical Knowledge Management A model that work” ,JKM vol.3.No.4.
- 41-Schultz , Randall L. ,) 2005(" The Success of Marketing Knowledge" <http://www.theproduct.com/faculty/papers/philosophy.pdf>
- 42-Zack. M.H. ( 1999). “Developing a Knowledge Strategy”. California Management Review. Review.