

أثر المعرفة السوقية على تبني التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة الاقتصادية
-دراسة استقصائية من وجهة نظر مسيري مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة سطيف-

The Impact of Market Knowledge on Adopting the Proactive Strategic Direction of the Economic Institution- A Survey Study From the Point of View of the Managers of the Cement Establishment in Ain El-Kabira Setif-

بن ميهوب أمينة^{1*}، هباش فارس²

¹ مخبر الدراسات والبحوث التسويقية والاقتصادية (LERCE)، جامعة فرحات عباس سطيف -1-

(الجزائر)، aminaben@univ-setif.dz

² جامعة فرحات عباس سطيف -1- (الجزائر)، issamhabbache@yahoo.fr

النشر: 2021/12/ 31

القبول: 2021/12/ 19

الاستلام: 2021/10/ 03

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المعرفة السوقية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة الاقتصادية من خلال وجهة نظر مسيري شركة الاسمنت بعين الكبيرة -سطيف-، وذلك انطلاقا من نموذج فرضي يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العلاقة بين المعرفة السوقية المحددة ب: (معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة المنتجات، معرفة المورد) التوجه الاستراتيجي الاستباقي بالمؤسسة الاقتصادية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للمعرفة السوقية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة الاقتصادية، كما تم اقتراح أهم التوصيات التي تركز على الاجراءات والشروط الضرورية لتوفير وتفعيل هذه المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة السوقية، معرفة الزبون، معرفة المنافس، التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

رموز JEL: M31، M15، L21.

Abstract:

This study aimed to determine the impact of market knowledge on the proactive strategic direction of the economic institution through the viewpoint of the managers of the cement company in Ain El Kabeira - Setif, based on a hypothetical model that takes into account the nature of the relationship between market knowledge defined by: (customer knowledge, competitor knowledge, Knowing the products, knowing the resource) the proactive strategic direction of the economic institution.

The study reached a set of results, the most important of which are: that there is a positive and statistically significant impact of market knowledge on the proactive strategic direction of the economic institution, and the most important recommendations that are based on the procedures and conditions necessary to provide and activate this knowledge in the institution under study were proposed.

Keywords: market knowledge, proactive strategic orientation, customer knowledge, competitor knowledge.

(JEL) Classification : M31، M15، L21.

1. مقدمة:

تواجه المؤسسة الاقتصادية في عصرنا الحالي تحديات عديدة تفرضها مجموعة من المتغيرات المكونة لبيئتها الخارجية، حيث تنتم هذه المتغيرات بأنها سريعة التغير والتعدد مما يفرض الأمر على المؤسسة الإحاطة بهذه المتغيرات ورصدها بصفة مستمرة، وتعتبر المنافسة من بين هذه المتغيرات التي تلزم على المؤسسة التوجه نحو الريادة وخلق استراتيجيات استباقية تمكنها من كسب حصة سوقية معتبرة وخلق مركز تنافسي جيد يضمن لها البقاء والاستمرار في محيطها التنافسي. إن هذه التغيرات والتحديات تستدعي لمواجهتها من المؤسسة الاقتصادية التحول من الأسلوب التقليدي في انجاز أعمالها إلى الأسلوب الحديث والمعاصر الذي يعتمد على خلق المعرفة التي أصبحت أحد مرتكزات نجاح المؤسسات في دنيا الأعمال. تعتبر المعرفة السوقية من بين أهم أنواع المعرفة الشاملة بالمؤسسة حيث تساعد على معرفة الزبائن الذين تتعامل معهم من خلال إدراك وفهم احتياجاتهم ومعرفة المنافسين لها في هيكل الصناعة التي تتجسد بالمعلومات المتراكمة لدى إدارة المؤسسة حول القدرات والإمكانات التي يتمتع بها المنافسون لها، فضلا عن معرفة المنتجات التي يحتاجها السوق ومعرفة مصادر التجهيز المناسبة لإمكانات وأهداف المؤسسة.

1.1. إشكالية الدراسة:

مما سبق طرحه يمكننا القول أن المؤسسة الاقتصادية اليوم حتى تتمكن من تحقيق التوجه الاستراتيجي الاستباقي في ظل التحديات البيئية المختلفة تحتاج إلى تبني مداخل جديدة أساسها المعلومات والمعرفة الشاملة بهذه المتغيرات، ومن بين هذه المداخل المعرفة السوقية. وبالتالي يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير المعرفة السوقية على تبني التوجه الاستراتيجي الاستباقي لمؤسسة الإسمنت بعين الكبيرة

سطيف-؟

2.1. فرضيات الدراسة: تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة الزبون على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة الاقتصادية؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة المنافس على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة المنتجات على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة المورد على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة؛

3.1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط أبرزها ما يلي:

- تستمد الدراسة أهميتها مما آلت إليه اهتمامات المؤسسات الاقتصادية الحديثة، وذلك بانتقالها من التركيز على الإنتاج وعوامل الإنتاج إلى تقديم خدمات و سلع مبنية على المعرفة السوقية مما تسمح لها بتميز منتجاتها عن باقي المنافسين؛
- تمتد أهمية الدراسة لتشمل بعدا تطبيقيا يضاف للبعد الاكاديمي بصيغة يمكن أن تساهم في زيادة تحسين ادراك مسيري المؤسسة الاقتصادية بأهمية المعرفة السوقية ودورها في توجيه استراتيجيات المؤسسة.
- تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات التي تركز على مداخل الحديثة في تحقيق الاستباقية للمؤسسة الاقتصادية؛

4.1. أهداف الدراسة: نسعى من خلال دراستنا هذه لتحقيق جملة من الأهداف من أبرزها:

- ابراز النظرة المعاصرة في تحقيق المؤسسة للتوجه الاستراتيجي الاستباقي من خلال تبني المعرفة السوقية؛
- تسليط الضوء على أبعاد المعرفة السوقية وواقع تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية؛
- معرفة مدى إدراك مسيري مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة للمعرفة السوقية كمدخل لتحقيق التوجه الاستراتيجي الاستباقي في السوق.

2. الإطار النظري للدراسة:

من خلال هذا الجزء من الدراسة سنحاول توضيح أهم المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي.

1.2. مفهوم المعرفة السوقية:

1.1.2. تعريف المعرفة السوقية

تشير الأدبيات الحديثة أن المعرفة السوقية ظهرت نتيجة الحاجة الفعلية لإدارة الأعمال الحديثة إلى تدفق مستمر من المعلومات حول المنتجات والأسواق والزبائن من أجل تلبية احتياجاتهم بطريقة فعالة، ومن خلال هذا السياق عرف الباحثين المعرفة السوقية على أنها: "عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن والأسواق والمنتجات التي تساعد المنظمة على إنشاء هويات وعلامات تجارية قوية" (الدعيمي و المسعودي، 2018، ص: 42). ومنه فالمعرفة السوقية تتمثل في جمع المعلومات حول المنافسين والزبائن من أجل إدراك وفهم تغيرات وتطورات السوق الذي تعمل فيه المؤسسة الاقتصادية.

كما يعبر الباحثين المعرفة السوقية جزء لا يتجزأ من المعرفة الشاملة للمؤسسة الاقتصادية، ومن خلال ما تطرقنا إليه سابق وجدنا أن المعرفة تتركز على توفر المعلومات التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحسين أدائها في أي مجال من مجالات الأنشطة الإنتاجية والخدمية، ومن هذا المنطلق عرف الباحثين المعرفة السوقية على أنها: "مجموعة من البيانات والمعلومات التسويقية التي يتم الحصول عليها من السوق، وتمثل الجزء الحيوي من معرفة الشركة حول إدراك أهمية السوق" (Alghamdi,2016, p : 144) .

كما يؤكد الخبراء أن المؤسسات المطبقة لقاعدة "الزبون هو الأهم" تحتاج إلى تلبية احتياجات الزبائن بفعالية وذلك من خلال فهم تلك الاحتياجات ومشاركة هذه المعرفة المتعلقة بهذه الاحتياجات في جميع أنحاء المؤسسة واتخاذ إجراءات منسقة لتطوير المنتجات والخدمات التي تلبي الاحتياجات بفعالية، ومن هذا المنطلق عرف أحد الباحثين المعرفة السوقية على أنها: "معلومات حول الأسواق والعمليات في تلك السوق والتي يتم تخزينها بطريقة أو أخرى ويمكن استرجاعها بشكل معقول في ذهن الأفراد والحوايب وفي التقارير المكتوبة" (Kohlbacher, 2007, p : 62) .

2.1.2. أهمية المعرفة السوقية: تظهر أهمية المعرفة السوقية من خلال النقاط التالية: (الدعي و المسعودي، 2018، ص: 52-53)

- إن امتلاك المعرفة السوقية سيؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة؛
- تعد المعرفة السوقية أساساً لامتلاك المؤسسة الميزة التنافسية والمحافظة عليها، إذ أنها المصدر الوحيد المضمن للميزة التنافسية؛
- من خلال المعرفة السوقية يستطيع قسم البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تساهم في تحليل وفهم طبيعة عمل المنافسين واستراتيجياتهم مما يؤدي إلى تكوين رؤية مستقبلية عن التحركات المتوقعة للمنافسين؛
- المعرفة الجيدة لخصائص ومواصفات منتجات المؤسسة سيؤدي إلى تقليل الأخطاء في عمليات الإنتاج ومن ثم تخفيض الكلف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة بسبب وقوع مثل هذه الأخطاء؛
- معرفة خصائص ومميزات المجهزين وإمكاناتهم سيؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة في الحصول على المواد الأولية اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية بالكميات والنوعيات والأوقات والأسعار المناسبة؛

- تسهم المعرفة السوقية في تحسين أداء المؤسسة، ففي ضوء المعرفة السوقية تستطيع المؤسسة القيام بمسح عام للقوى العاملة فيها وتحديد الفجوات الموجودة وكذلك مستويات المهارة ووفرة التقنية وكذلك الوقوف على طبيعة عمل المؤسسة في المستقبل؛
- إن زيادة حدة المنافسة في الأسواق وازدياد سرعة حركة الابتكارات والاكتشافات أدى إلى ظهور المؤسسات القائمة للسوق، مما توجب على المؤسسات الأخرى أن تأخذ بالحسبان الاعتبارات التنافسية التي تفرضها تلك المؤسسات وأن تحتاط لها مسبقاً.

3.1.2. مكونات المعرفة السوقية: تتكون المعرفة السوقية من أربع مكونات أساسية هي: معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة المنتجات، معرفة المورد. نوضحها فيما يلي:

أ. **معرفة الزبون:** تعتبر معرفة الزبون أحد الأبعاد الحيوية والمهمة للمعرفة السوقية، وقد ازداد الاهتمام بمعرفة الزبون مع تطور مفهوم التسويق نفسه، وتشير معرفة الزبون إلى: "درجة فهم المؤسسة لزبائنها، من حيث احتياجاتهم ورغباتهم، وكيفية اشباع هذه الاحتياجات وارضاء هذه الرغبات" (الدعوي و المسعودي، 2018، ص: 58). وأورد الباحثون في مجال المعرفة أن معرفة الزبون تحمل ثلاث مفاهيم رئيسة، حيث يقصد بها "معرفة للزبون" والتي تعني المعرفة حول المنتجات والأسواق والموردين والمطابقة لإرضاء العملاء، ويقصد بها أيضا "المعرفة حول الزبون" والتي يتم انشاؤها بناء على تحليل بيانات والمعلومات التاريخية الخاصة بالزبائن، أما المفهوم الثالث فهو "المعرفة من الزبون" ويشير إلى الملاحظات والآراء التي يبديها الزبائن حول منتجات المؤسسة (Khosravi, 2016, p : 264).

ب. **معرفة المنافس:** تعتبر المنافسة من أهم التهديدات التي يجب على المؤسسة مواجهتها حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية في السوق، فنجاح المؤسسة لا يعتمد على تقديم منتجات موافقة لرغبات الزبائن فقط وإنما تقديم منتجات تناسب الزبون وبشكل أفضل مما يقدمه المنافسون، وهذا النجاح يعتمد بصورة أساسية على معرفة كاملة بما يفعله المنافسون ويتم ذلك من خلال رصد وتتبع وتحليل بما يقوم به المنافسون ومعرفة اتجاهاتهم واستقراء الخطط التنافسية لكل منهم، وتعتمد المؤسسة في ذلك على عدة وسائل أهمها جهاز الاستخبارات التسويقية (الخصيري، 2014، ص: 86-88). ولقد حدد الباحثين أربعة محاور أساسية لمعرفة المنافس تقتضي من المؤسسة معرفتها وجمع مختلف البيانات والمعلومات الخاصة بها، تتمثل هذه المحاور في: (Carneio, 2000, p : 96)

- **معرفة التكنولوجيا:** والتي تركز على معرفة مستوى التكنولوجيا التي يعتمدها المنافسون ومدى قدرتهم على تقليد واستيعاب التكنولوجيا الجديدة؛
- **معرفة نقاط القوة والضعف:** وذلك من خلال قيام المؤسسة بتشخيص نقاط القوة والضعف لدى المنافسين ومحاولة تحويلها لنقاط قوة؛
- **معرفة التحركات الاستراتيجية:** والتي تعني قدرة المؤسسة على تحليل السيناريوهات وتقييمها.
- ج. **معرفة المنتجات:** يرى الباحثين أن المعرفة المتعلقة بالمنتج والمعرفة المتعلقة بالسوق يمكن أن يجتمعا معا، فالمنتجات هي التي تقوم بالوظائف التي تنمي الطلب بين الزبائن في السوق، فإذا كان هناك طلب على مثل هذه الوظائف المنجزة بواسطة هذه المنتجات يمكن أن تحصل على قيمة مؤكدة في السوق، أما إذا لم يكن هناك طلب على هذه الوظائف فإن 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. (الدعيمي و المسعودي، 2018، ص: 98) وتتطلب المعرفة بالمنتج المام ودراية كبيرة بمنتجات المؤسسة وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن، والمزايا التي تتمتع بها مقارنة مع المنافسين، وتتطلب أيضا معرفة المنتجات المعروضة في السوق، بالإضافة إلى المعلومات التي تساعد على معرفة وضع منتجها من حيث مراحل تطوره في السوق والعوامل التي من شأنها أن تؤثر على دورة حياته في المستقبل. (النقشبدي، 2015، ص: 106-107)
- د. **معرفة المورد:** يعد الموردون الجهة التي تقوم بتجهيز المؤسسة بمستلزمات العملية الإنتاجية، فجاح المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بكفاءتها في اختيار المورد من حيث جودة المواد الأولية التي يقدمها ومن حيث الأسعار المناسبة التي تنعكس على استقرار أسعار منتجات المؤسسة، فعلى المؤسسة أن تكون منوطة بكل ما يتعلق بالموردين المتواجدين في السوق وتعمل على تحسين علاقتها معهم. إن أهم المجالات أو الجوانب التي يتوجب على المؤسسات معرفتها عن مصادر التجهيز ما يأتي: (الدعيمي و المسعودي، 2018، ص: 116-117)
- الموقع الجغرافي؛ حجم الطاقة الإنتاجية للمجهز؛
- درجة التقدم الفني؛ الخدمات والصيانة التي يقدمها المجهز؛
- مدى استقرار العلاقات الصناعية عند المجهز؛ نظام فحص ومراقبة الجودة؛
- الأسعار التي يقدمها المجهز.

2.2. مفهوم التوجه الاستراتيجي الاستباقي:

1.2.2. تعرف التوجه الاستراتيجي الاستباقي: يعد مفهوم التوجه الاستراتيجي من مفاهيم الإدارة الاستراتيجية التي لاقت اهتمام كثير من الباحثين، لذا تعددت واختلفت تعاريف هذا المفهوم حسب وجهة نظر كل منهم، فقد عرف كل من (Morgan and Strong) التوجه الاستراتيجي على أنه: "تحديد موقع المؤسسة على المدى الطويل في البيئة التنافسية من خلال التركيز على تخصيص مواردها" (Morgan & Strong, 2013, pm 163)، وبالتالي فالتوجه الاستراتيجي وفق هذا المفهوم هو ذلك الخيار أو المسار الذي تحدده المؤسسة لمواجهة بيئتها التنافسية وفق مواردها المخصصة لتحقيق أهدافها. فالشركات التي تكون موجهة استراتيجيا ستكون قادرة على التنبؤ بإمكانات حدوث تغيرات خارجية في بيئة الأعمال والتكيف معها، (Rizan, Balfas, & Purwohdi, 2019, p : 02) ولذلك يؤكد الباحثين أن التوجه الاستراتيجي بحاجة الواسعة إلى المعلومات من داخل المؤسسة وخارجها للسماح باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الأخرى، وتعتبر هذه المعلومات المصدر المهم لعملية التوجه الاستراتيجي. (الربيعي و علي، 2018، ص: 288)

ويعتبر التوجه الاستباقي أحد أبعاد التوجه الاستراتيجي الذي حددها كل من (Morgan and Strong)، بحيث يشير مصطلح الاستباقية إلى العمل تحسبا لحدوث مشاكل مستقبلية أو احتياجات أو تغيرات معينة. (الربيعي و علي، 2018، ص: 289) ويعرف على أنه: "المشاركة المستمرة للمؤسسة في البحث عن فرص جديدة في السوق" (Ibdiunni & Hezakah, 2013, p : 03)، كما يقصد به: "البحث المستمر للمؤسسة عن الفرص الجديدة في السوق والتجريب مع الاستجابات المحتملة لاتجاهات البيئة المتغيرة". (Al-Zu'bi, 2014, p : 14)

ويشير هذا النمط من التوجهات الاستراتيجية إلى السلوك الفعال أو المبادرات المتبناة من قبل المؤسسة نحو التجديد والابتكار والنمو، إذ يبين مدى قدرة المؤسسة واستعدادها للدخول في أسواق جديدة قبل وصولها إلى المنافسين، لذلك فإن هذا النمط يتوجه نحو العمل وقيادة السوق من قبل مؤسسات رائدة وسباقه من أجل الحصول على الميزة التنافسية قبل نظائرها، فالتوجه الاستباقي يجعل من المؤسسات في حالة بحث مستمر عن الفرص الجديدة الموجودة في بيئة المؤسسة، فيعتبر بذلك هو المحرك الأول الذي يتم من خلاله ادخال منتجات جديدة في السوق وسحب المنتجات القديمة منه. (حسن و لفته، 2020، ص: 81)

2.2.2. أهمية التوجه الاستراتيجي: للتوجه الاستراتيجي أهمية بالغة في المؤسسة يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية: (أبو نجم، 2018، ص: 81)

- تحديد الأهداف البعيدة للمؤسسة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها؛
- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل؛
- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة؛
- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا؛
- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى؛
- الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المؤسسة؛

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

يسلط هذا الجزء من الدراسة أولا على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ثم وصف المتغيرات الشخصية الخاصة بأفراد العينة بشركة الاسمنت بعين الكبيرة، ومن ثم إجراء التحليل الوصفي وتشخيص متغيرات الدراسة المتمثلة في المعرفة السوقية بأبعادها: معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة المنتجات، معرفة المورد، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي كمتغير تابع للدراسة، هذا فضلا عن التعرف على طبيعة ونوع العلاقات والأثر بين هذه المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1.3. الإطار المنهجي للدراسة:

1.1.3. مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج التي ترمي إلى كشف أثر المعرفة السوقية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة الاقتصادية، قمنا بدراسة آراء ووجهة نظر القيادات الإدارية بمؤسسة الاسمنت عين الكبيرة لولاية سطيف التي تعد من أبرز الشركات بالمنطقة، ولهاذا تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 30 مسير لهذه المؤسسة.

2.1.3. أدوات جمع وتحليل البيانات:

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة، وقد أخذنا بعين الاعتبار عند تصميمها وضوح الأسئلة ودقتها وتسلسلها المنطقي وفق نموذج الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث محاور أساسية يضم المحور الأول فيها معلومات شخصية متعلقة بالمستجوب، أما المحور الثاني فيمثل أسئلة محددة الإجابة نهدف من خلالها إلى رصد نظرة المستجوبين إلى المعرفة السوقية وأبعادها، في حين تضمن المحور

الثالث أسئلة خاصة بالمتغير التابع للدراسة وهو التوجه الاستراتيجي الاستباقي. ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج SPSS للحزم الاقتصادية نسخة 19 لإدخال البيانات وتحليلها.

3.1.3. المقياس والأساليب الإحصائية المستعملة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي سلم لكارث الخماسي (likert Scale)، حيث تضمن بدائل يتم من خلالها تحديد الإجابات التي تعبر عن آراء أفراد العينة حول مدى توفر كل عنصر من عناصر الاستبيان، ومن أجل معالجة البيانات المتحصل عليها من المستجوبين والوصول إلى نتائج الدراسة قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب أهمها: أساليب الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وأساليب الإحصاء الاستدلالي المتضمنة لمعامل ألفا كرومباخ وتحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

2.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1.2.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اختبار مدى توافر الاتساق في إجابات أفراد العينة ومدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبيان قمنا باستخدام أسلوب Alpha Cronbach، ومن الناحية التطبيقية يعد $(\text{Alpha} \geq 0.6)$ مقبولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، وفيما يلي نعرض نتائج هذا الاختبار الخاص بدراستنا:

الجدول رقم (01): يوضح نتائج معامل ألفا كرومباخ

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا
01	المعرفة السوقية	20	0.964
02	التوجه الاستراتيجي الاستباقي	05	0.919
03	جميع فقرات الاستبيان	25	0.974

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ قد سجل لكل من متغير المعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي وكل فقرات الاستبيان 0.964، 0.919، 0.974 على التوالي وهو > 0.6 ، ومنه تتمتع أداة الدراسة عموماً بمعامل ثبات عال ولها القدرة على تحقيق أغراض الدراسة.

2.2.3. وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

أ. الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	إناث	02	93.3%
	ذكور	28	6.7%
المجموع		30	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة حسب متغير الجنس معظمهم رجال بنسبة 93.3%، أما الاناث فكانت نسبتهم 6.7%، وقد يرجع السبب إلى طبيعة عمل الشركة وموقعها الجغرافي.
ب. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	المستوى الثانوي	07	23.3%
	ليسانس	21	70%
	ماستر	02	6.7%
	دكتوراه	00	00%
المجموع		30	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفراد العين يتوزعون حسب متغير المؤهل العلمي كما يلي: ليسانس بنسبة 70%، ومستوى ثانوي بنسبة 23.3%، ومستوى ماستر بنسبة 6.7%، ومنه فإن أغلب أفراد العينة بأكثر من 76% متحصلون على مستوى جامعي مما يعزز دورهم في تسيير واتخاذ القرار بإدارة المؤسسة محل الدراسة.

ج. المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	اطار	18	60%
	عون تحكم	11	36.7%
	تنفيذي	01	3.3%
المجموع		30	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

سجلت النتائج حسب الجدول أعلاه أن أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي كان معظمهم في رتبة إطار بالمؤسسة محل الدراسة أي ما يمثل نسبة 70%، مما يساهم أكثر في تعزيز آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة.

د. عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	00	00%
	من سنة إلى 5 سنوات	02	6.7%
	من 6 إلى 10 سنوات	11	36.7%
	أكثر من 10 سنوات	17	56.7%
المجموع		30	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث كانت نسبة الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 10 سنوات 56.7%، والأفراد الذين تراوحت خبرتهم بين 6 و 10 سنوات فقد كانت نسبتهم 36.7%، أما الأفراد الذين كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات فقد كانت نسبتهم 6.7%.

3.2.3. التحليل الوصفي لأبعاد المعرفة السوقية وتشخيصها:

أ. معرفة الزبون: تتمثل معرفة الزبون في الاستبيان من خلال الفقرات رقم 01 إلى الفقرة رقم 05، وتظهر نتائج آراء العينة حول هذه الفقرات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول معرفة الزبون

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
01	تعمل مؤسستنا على إشباع حاجات زبائنها ومقابلة توقعاتهم	4.03	0.99	1	مرتفع
02	تستخدم مؤسستنا قوى بيع ماهرة قادرة على تحقيق النجاح في التعامل مع الزبائن	3.57	1.156	4	متوسط
03	تعتمد مؤسستنا على سياسة التطوير المستمر لمنتجاتها	4.03	1.06	2	مرتفع
04	تستخدم مؤسستنا قنوات اتصال مفتوحة مع زبائنها للتعرف على استفساراتهم	3.63	1.03	3	مرتفع
05	تملك مؤسستنا قاعدة معلومات شاملة ودقيقة عن زبائنها	3.40	1.16	5	متوسط
-	المجموع	3.73	1.009	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة فيما يخص فقرات معرفة الزبون في المؤسسة قد سجلت متوسطات تتراوح بين (3.40 و 4.03) ومتوسط حسابي كلي قدر ب: 3.73، والذي يشير إلى المستوى المرتفع لواقع معرفة الزبون داخل المؤسسة محل الدراسة، ولعل أهم ما ساهم في تحقيق هذا البعد هو عملها على إشباع حاجات زبائنها ومقابلة توقعاتهم وهذا ما أكدته الفقرة رقم 01 بمتوسط قدر ب: 4.03، واعتماد المؤسسة على سياسة تطوير مستمرة لمنتجاتها من خلال الفقرة رقم 02 بمتوسط قدر ب: 4.03.

ب. معرفة المنافس: تتمثل معرفة المنافس في الاستبيان من خلال الفقرات رقم 06 إلى الفقرة رقم 10، وتظهر نتائج آراء العينة حول هذه الفقرات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول معرفة المنافس

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
06	لدى مؤسستنا معرفة جيدة بالسياسات والاستراتيجيات التي يتبعها المنافسين	3.23	1.19	05	متوسط
07	تحتل مؤسستنا موقعا متميزا في القطاع السوقي الذي تعمل فيه مقارنة بالمنافسين	4.10	0.88	01	مرتفع
08	تسعى مؤسستنا إلى تحقيق التمايز لمنتجاتها مقارنة مع منتجات المنافسين	3.77	1.16	02	مرتفع
09	مؤسستنا على اطلاع دائم ومستمر بالنشرات والتقارير الصادرة عن المنافسين	3.27	1.23	03	متوسط
10	تعتمد مؤسستنا على كوادر متخصصة وخبيرة في تحليل الموقف التنافسي للمؤسسات المنافسة	3.27	1.3	04	متوسط
-	المجموع	3.52	0.72	-	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة فيما يخص الفقرات المتعلقة بمعرفة المنافس قد سجلت متوسطات تتراوح بين (3.23 و 4.10)، ومتوسط كلي لهذا البعد قدر ب: 3.52 وبالتالي تهتم المؤسسة بمعرفة المنافس بدرجة متوسطة، ولعل أهم ما عزز هذا البعد هو احتلال المؤسسة لموقع متميز في القطاع السوقي الذي تعمل فيه مقارنة مع المنافسين وهذا ما بينته الفقرة رقم 07 التي حققت متوسط قدره 4.10، وأيضا من خلال سعي المؤسسة إلى تحقيق التمايز لمنتجاتها مقارنة مع المنافسين ودل على ذلك الفقرة رقم 08 بمتوسط قدر ب: 3.77

ج. معرفة المنتجات: تتمثل معرفة المنتجات في الاستبيان من خلال الفقرات رقم 11 إلى الفقرة رقم 15، وتظهر نتائج آراء العينة حول هذه الفقرات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول معرفة المنتجات

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	تمتلك مؤسستنا معرفة تفصيلية ودقيقة بمكونات وخصائص ومميزات المنتج الذي تتعامل به في السوق	3.87	1.04	02	مرتفع
12	مؤسستنا لها معرفة بالاستخدامات الرئيسة والبدلية لمنتجاتها	3.73	1.01	03	مرتفع
13	قسم البحث والتطوير في مؤسستنا يعمل بفعالية من أجل تطوير وتحسين منتجات المؤسسة	3.53	1.10	05	متوسط
14	تحرص مؤسستنا على اجراء اختبارات وفحوصات على منتجها قبل طرحه في السوق	4.20	0.92	01	مرتفع
15	تستفيد مؤسستنا من مقترحات زبائنها في اجراء عمليات التطوير المستمر في منتجاتها	3.57	0.85	04	متوسط
-	المجموع	3.78	0.80	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن آراء أفراد العينة حول الفقرات الخاصة بمعرفة المنتجات قد سجلت متوسطات تتراوح بين (3.23 و 4.10)، أما المتوسط الكلي لهذا البعد قد بلغ 3.78 والذي يعتبر متوسط مرتفع يدل على اهتمام المؤسسة بهذا البعد، ومما ساهم في تحقيق هذا البعد ما بينته الفقرة رقم 14 بأن المؤسسة تحرص على اجراء اختبارات وفحوصات على منتجاتها قبل طرحها في السوق بمتوسط قدر ب: 4.20 والفقرة رقم 11 وهو امتلاك المؤسسة معرفة تفصيلية ودقيقة بمكونات وخصائص المنتج الذي تتعامل به في السوق بمتوسط قدر ب: 3.87.

د. معرفة المورد: تتمثل معرفة المورد في الاستبيان من خلال الفقرات رقم 16 إلى الفقرة رقم 20، وتظهر نتائج آراء العينة حول هذه الفقرات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول معرفة المورد

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	تمتلك مؤسستنا قاعدة معرفية جيدة بكل مصادر التوريد الحالية والمحتملة	3.53	0.77	04	متوسط
17	تقوم مؤسستنا بدراسة معمقة قبل اختيار مصادر التوريد المناسبة	3.63	0.85	02	مرتفع
18	تحرص مؤسستنا على امتلاك مصادر التوريد من خلال التكامل الخلفي للحصول على احتياجاتها	3.57	0.81	03	متوسط
19	تحرص مؤسستنا على إقامة وتنمية علاقات طويلة الأمد مع الموردين الذين تتعامل معهم	3.83	0.79	01	مرتفع
20	تعتمد مؤسستنا على الموردين في حصولها على المعلومات الخاصة بالسوق	3.21	1.006	05	متوسط
-	المجموع	3.56	0.93	-	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه آراء أفراد العينة المبحوثة حول معرفة المورد، حيث بلغت متوسطات اجابتهم حول هذا البعد بين (3.21 و 3.83) ومتوسط كلي قدر ب: 3.56 والذي يعبر عن درجة متوسطة لواقع معرفة المورد في المؤسسة، وهذا من خلال حرص المؤسسة على إقامة وتنمية علاقات طويلة الأمد مع الموردين الذين تتعامل معهم (الفقرة رقم 19 متوسط قدره: 3.83)، وأيضا من خلال قيام المؤسسة بدراسة معمقة قبل اختيار المورد وهذا ما وضحته الفقرة رقم 17 بمتوسط قدر ب: 3.63.

هـ. التحليل الوصفي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي: يتمثل التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المتغير التابع للدراسة، حيث تم قياسه في الاستبيان من خلال الفقرات رقم 21 إلى الفقرة رقم 25. وتظهر نتائج آراء أفراد العينة حول هذه الفقرات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول التوجه الاستراتيجي الاستباقي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
01	تسعى مؤسستنا باستمرار نحو الفرص الجديدة المتصلة بعملياتها الحالية	3.47	0.90	03	متوسط
02	تعد مؤسستنا الأولى بطرح منتجات جديدة إلى السوق	3.60	1.10	01	مرتفع
03	تسعى مؤسستنا باستمرار بالبحث عن تقديم منتجات تقود إلى تميزها	3.47	0.97	04	متوسط
04	امتلاك مؤسستنا لكفاءات وقدرات عالية يعطيها قدرة أكبر على الابداع وتحقيق الميزة التنافسية	3.53	1.04	02	متوسط
05	تهتم مؤسستنا بخطط المنافسين الرئيسيين عند تحديد توجهها المستقبلي	3.10	0.96	05	متوسط
-	المجموع	3.43	0.86	-	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا آراء أفراد العينة حول المتغير التابع للدراسة المتمثل في التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة، حيث سجلت اجاباتهم متوسطات تتراوح بين (3.10 و 3.60)، أما المتوسط الكلي فقد بلغ 3.43 وهذا يعني أن واقع التوجه الاستراتيجي الاستباقي بالمؤسسة كان متوسطا، ومما يدل على تحقيق هذا المتغير هو أن المؤسسة تعد من بين المؤسسات التي تقوم بطرح منتجات جديدة في السوق (الفقرة 22 متوسط 3.60)، وتمتلك المؤسسة لكفاءات وقدرات عالية يعطيها قدرة أكبر على الابداع وتحقيق الميزة التنافسية (الفقرة رقم 24 متوسط 3.53).

3.3. اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.3. اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعرفة الزبون على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسة محل الدراسة"، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الأولى للدراسة

معرفة الزبون						المتغير المستقل
القرار	مستوى الدلالة	اختبار جودة النموذج F	معامل الانحدار β	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
دال	0.00	90.07	0.811	0.763	0.873	التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر ب: 0.873 مما يدل على أن هناك علاقة قوية إيجابية وطردية بين معرفة الزبون والتوجه الاستراتيجي الاستباقي، في حين بلغ معامل التحديد 0.763 أي هناك 76.3% من التغيرات التي تحدث في التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة محل الدراسة تفسرها التغير في معرفة الزبون، فيما بلغ معامل الانحدار 0.811 أي كلما تغيرت معرفة الزبون بوحدة واحدة فإن التوجه الاستراتيجي الاستباقي سيتغير بقيمة β ، وبما أن قيمة F المحسوبة بلغت 90.07 وهي أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى دلالة 0.00 وهو أقل من 0.05 مما يعبر على جودة النموذج وهو دال احصائيا فإنه يتم قبول الفرضية الأولى للدراسة.

2.3.3. اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعرفة المنافس على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسة محل الدراسة"، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الثانية للدراسة

معرفة المنافس						المتغير المستقل
القرار	مستوى الدلالة	اختبار جودة النموذج F	معامل الانحدار β	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
دال	0.00	66.399	0.720	0.703	0.839	التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يوضح لنا أن معامل الارتباط بين معرفة المنافس والتوجه الاستراتيجي الاستباقي قد قدر ب: 0.839 مما يدل على وجود علاقة قوية وطرديّة بين المتغيرين، فيما بلغ معامل التحديد 0.703 أي أن التغير الذي يحدث في التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة محل الدراسة قد يفسره التغير في معرفة المنافس بنسبة 70.3%، أما معامل الانحدار لهذه العلاقة فقد بلغ 0.720 وبالتالي إذا تغيرت معرفة المنافس بوحدة واحدة فإن التوجه الاستراتيجي الاستباقي سيتغير بقيمة β ، في حين بلغت قيمة F المحسوبة التي تدل على جودة النموذج 66.399 وهي أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى دلالة أقل من 0.05 وبالتالي النموذج ذو دلالة إحصائية ومنه قبول الفرضية الثانية.

3.3.3. اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعرفة المنتجات على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسة محل الدراسة"، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الثالثة للدراسة

معرفة المنتجات						المتغير المستقل
القرار	مستوى الدلالة	اختبار جودة النموذج F	معامل الانحدار β	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
دال	0.00	70.388	0.919	0.715	0.846	التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح لنا الجدول السابق نتائج اختبار العلاقة بين معرفة المنتجات و التوجه الاستراتيجي الاستباقي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط $R = 0.846$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد سجل $R^2 = 0.715$ أي أن التغير في التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة محل الدراسة قد يفسره التغير في معرفة المؤسسة بالمنتجات بنسبة 71.5%، أما معامل الانحدار لهذا النموذج $\beta = 0.919$ ومنه التغير في معرفة المنافس بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير التوجه الاستراتيجي الاستباقي ب قيمة β ، وبلغت القيمة المحسوبة ل F 70.388 وهي أكبر من القيمة الجدولية وهي ذو دلالة إحصائية وبالتالي يتم قبول الفرضية الثالثة.

4.3.3. اختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعرفة المورد على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسة محل الدراسة"، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرابعة للدراسة

معرفة المورد						المتغير المستقل
القرار	مستوى الدلالة	اختبار جودة النموذج F	معامل الانحدار β	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
دال	0.00	50.48	0.954	0.643	0.802	التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر ب: 0.802 مما يدل على أن هناك علاقة قوية إيجابية وطردية بين معرفة المورد والتوجه الاستراتيجي الاستباقي، في حين بلغ معامل التحديد 0.643 أي هناك 64.3% من التغيرات التي تحدث في التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة محل الدراسة تفسرها التغير في معرفة المورد، فيما بلغ معامل الانحدار 0.811 أي كلما تغيرت معرفة المورد بوحدة واحدة فإن التوجه الاستراتيجي الاستباقي سيتغير بقيمة β ، وبما أن قيمة F المحسوبة بلغت 50.48 وهي أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى دلالة 0.00 وهو أقل من 0.05 مما يعبر على جودة النموذج وهو دال احصائيا فإنه يتم قبول الفرضية الرابعة للدراسة.

الخاتمة:

- نتائج الدراسة: من خلال ما تطرقنا سابقا من جمع بيانات وتحليلها توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تهتم المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة بالمعرفة السوقية كمصدر من مصادر المعرفة بالمؤسسة وذلك بدرجة متوسطة؛
 - تولي المؤسسة محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة اهتماما كبيرا بأبعاد المعرفة السوقية خاصة معرفة الزبون ومعرفة المنتجات؛
 - أظهرت نتائج التحليل الوصفي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة أن المؤسسة تسعى لتحقيق هذا التوجه من أجل الوصول إلى حصة سوقية أكبر؛

- هناك أثر إيجابي لمعرفة الزبون على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؛
 - هناك أثر إيجابي لمعرفة منتجات المؤسسة محل الدراسة على توجهها الاستراتيجي الاستباقي؛
 - هناك أثر إيجابي لمعرفة المنافسين لمنتجات المؤسسة محل الدراسة على توجهها الاستراتيجي الاستباقي؛
 - هناك أثر إيجابي لمعرفة المؤسسة محل الدراسة حول الموردين على توجهها الاستراتيجي الاستباقي؛
 - تساهم المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة المتمثلة في: معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة المنتجات، معرفة المورد في تحقيق التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة محل الدراسة؛
- توصيات الدراسة: على ضوء النتائج السابقة يمكننا اقتراح بعض التوصيات التالية:
- ✓ على المؤسسة محل الدراسة زيادة الاهتمام أكثر بالمعرفة السوقية من خلال دعم إدراك مسيري هذه المؤسسة لهذه المعرفة وأهميتها على مستوى الإدارة الاستراتيجية وخلق قاعدة معرفية جيدة تضمن خلق وإدارة هذه المعرفة بالمؤسسة.
 - ✓ دعم المؤسسة محل الدراسة لمعرفتها بالزبون عن طريق خلق قنوات اتصال مفتوحة مع زبائنها واستخدام قوى بيعيه ماهرة قادرة على تحقيق النجاح في التعامل مع زبائنها؛
 - ✓ على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام أكثر بمعرفة المنافس من خلال الاطلاع الدائم والمستمر على النشرات والتقارير الصادرة عن المنافسين، وضرورة الاعتماد على كوادر متخصصة وخبيرة في تحليل الموقف التنافسي للمؤسسات المنافسة؛
 - ✓ على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام أكثر بمعرفة المورد من خلال خلق قاعدة معرفية تزود المؤسسة بمصادر التوريد الخاصة والمحتملة للمؤسسة.

قائمة المراجع:

- Alghamdi, A. (2016). Market Knowledge, Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relation and Impact). *Universal Journal of Management*, 143-160. doi:10.13189
- Al-Zu'bi, H. (2014). The Relationship between Strategic Orientation and Competitive Advantages. *American Academic and Scholarly Research Journal*, 06(03), 13-20.
- Carneio, A. (2000). How Dose Knowledge Management Influence Innovation and CompetitERNESS. *Journal of Knowledge Management*, 04(02), 86-98.
- Ibdiunni, A., & Hezakah, F. (2013). , Impact of Strategic Orientation on New Product Development in Agro-based Nigerian Firms. *Economics and Management Research Project: An International*, 03(01), 1-8.
- Khosravi, A. (2016). Customer Knowledge Management: Development Stages and Challenges. *Journal of Theoretical and Applies Information Technology*, 91(02), 260-278.

- Kohlbacher, F. (2007). *International Marketing in the network Economy*. New York: Palrave Macmillan.
- Morgan, R., & Strong, C. (2013). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation. *Journal of Business Research*, 56(03), 163-176.
- Rizan, M., Balfas, F., & Purwohdi, U. (2019). The Influence of Strategic Orientation, Organizational Innovation Capabilities and Strategic Planning on The Performance of Technology-based Firms. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(03), 1-11.
- علاء فرحان الدعيمي، و فاطمة المسعودي. (2018). المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- فارس محمد النقشبندي. (2015). تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المؤسسات الخدمية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية(15)، 98-120.
- محسن أحمد الخضيرى. (2014). الاستخبارات التسويقية. القاهرة، مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- ميثاق طاهر الربيعي، و صباح حميد علي. (2018). التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها-. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية(02)، 103-286.
- ميرنا أبو نجم. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (ماجستير). سوريا: الجامعة الافتراضية سوريا.
- هبة فائق حسن، و بيداء ستار لفتة. (2020). تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في النفوق التنظيمي الضريبي-بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب-. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 15(50)، 77-88