



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Impact of Marketing Knowledge on the Paths of Strategic
Renewal: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample in the
State Oil Marketing Organization (SOMO)**

Lecturer Dr. Ali Mohammed Khalel Al-Shawaf

College of Administration and Economics

Uruk University

alimk@uruk.edu.iq

Abstract:

The two topics of marketing knowledge and strategic renewal at the international level are receiving increasing attention due to their being important and contemporary topics, which have a significant impact on the existence and future of organizations. The research aims at diagnosing the nature of the impact of marketing knowledge on the paths of strategic renewal in the Iraqi environment (State Organization for Marketing of Oil (SOMO)). In order to achieve hypotheses tests, the field study was used and applied to a sample of (50) departments managers, division officials and administrators in public relations. The data was collected through the questionnaire as a main tool for the research, and several of statistical methods were used to process the data, including: arithmetic mean, standard deviation, and simple regression coefficient. The most prominent results of the research were the existence of an Impact of relationship of marketing knowledge in the paths of strategic renewal, and that there is a validation of the effect model for research. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which was the necessity of investing in marketing knowledge, sustaining it and developing it, especially at the international level, to maximize the added value to influence the paths of strategic renewal, and the need for the company's management to employ the dimensions of marketing knowledge (implicit and explicit) with an integrative prospective more than activating it individually to promote strategic renewal.

Keywords: Marketing Knowledge, Strategic Renewal.

تأثير المعرفة التسويقية في مسارات التجديد الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة سومو العراقية لتسويق النفط دولياً

م.د. علي محمد خليل الشواف
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة اوروك

المستخلص:

يحظى موضوعي المعرفة التسويقية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الدولي باهتمام متزايد لكونهما من الموضوعات المهمة والمعاصرة، والتي لها تأثير كبير على وجود المنظمات ومستقبلها. ويهدف البحث الى تشخيص طبيعة تأثير المعرفة التسويقية في مسارات التجديد الاستراتيجي في البيئة العراقية (شركة سومو لتسويق النفط) وقد سعى البحث للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث من خلال اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية فيما يخص علاقة التأثير، ولتحقيق اختبارات الفرضيات استخدمت الدراسة الميدانية وطبقت على عينة من مدراء اقسام ومسؤولي شعب واداريين في العلاقات العامة والبالغ عددهم (50) فرداً. وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، كما وتم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الانحدار البسيط. وكانت أبرز نتائج البحث وجود علاقة تأثير للمعرفة التسويقية في مسارات التجديد الاستراتيجي وان هناك سريان لنموذج التأثير للبحث. واختتمت الدراسة بمجموعة من المقترحات كان من أهمها ضرورة الاستثمار بالمعرفة التسويقية وأدامتها وتطويرها ولاسيما على المستوى الدولي لتعزيز القيمة المضافة للتأثير على مسارات التجديد الاستراتيجي وضرورة توظيف ادارة الشركة لأبعاد المعرفة التسويقية وهي (الضمنية والصريحة) بنظرة تكاملية أكثر من تفعيلها بشكل منفرد لتعزيز التجديد الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: المعرفة التسويقية، التجديد الاستراتيجي.

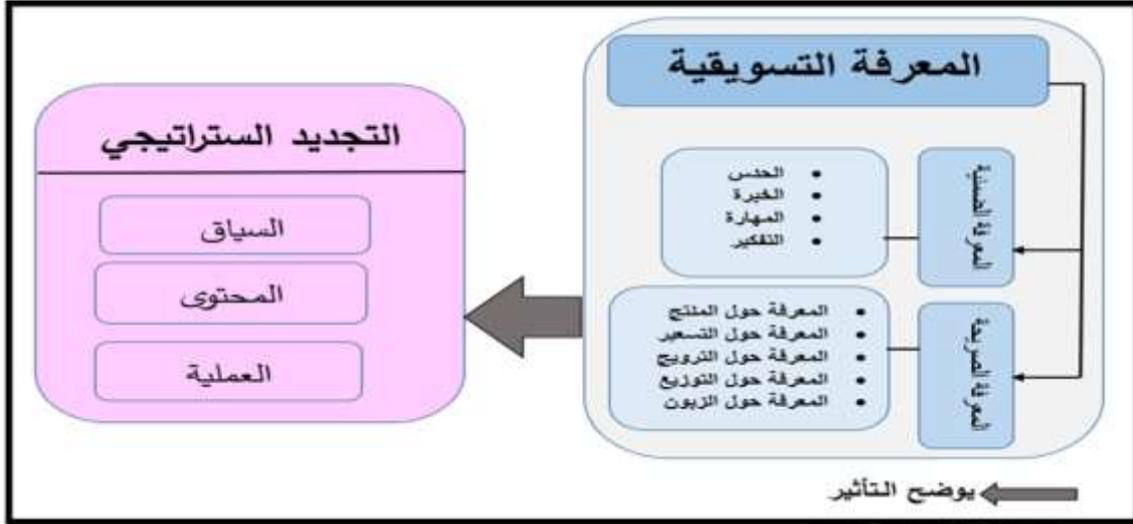
المقدمة

أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي لتمييز وتقديم المنظمات، هذه الأخيرة تسعى للحصول على المعرفة ونشرها بين افرادها واقسامها ووحداتها ولا سيما في عصر استحوذت العولمة على مسارات الأنشطة وباتت الاعمال على مستوى دولي حاسمة في نهضة البلدان وتطورها. وتعد المعرفة التسويقية من الادوات التنافسية الحاسمة لبقاء واستدامة المنظمة، فهي جانب مشترك بين المنظمة والزبون فضلاً عن كونها جوهر الافكار المبدعة التي ينتج عنها منتجات جديدة للحصول على الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين لكون المعرفة هي الأصول الفريدة والوحيدة التي تحقق ذلك. ولتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم بسرعة واستمرار لابد للمنظمة من ان تتبع مسارات لتجديد انشطتها واداءها الحالي وصولاً لتحقيق الاهداف المرسومة، وهناك عدة عوامل دفعت المنظمات إلى التجديد الاستراتيجي والتي يمكن أن تكون تغيرات بيئية، دخول جديد، خسارة الميزة التنافسية أو النمو السريع فضلاً عن سعي المنظمة نحو تجديد ذاتها من أجل البقاء. تضمن البحث اربعة محاور انصرف الأول لمنهجيته والثاني لإطاره النظري والثالث للجانب العملي واختتم البحث بالمحور الرابع الذي تناول عرض الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تحتاج المنظمات العراقية ولاسيما شركة سومو لتسويق النفط للمعرفة التسويقية لنشر قدراتها بطريقة جديدة أو تطوير مجموعة من القدرات الجديدة التي من شأنها أن تسمح لهم بالتنافس بنجاح في المستقبل. اذ تبرز مشكلة البحث على المستوى النظري حول الجدل الفكري للمعرفة التسويقية ودورها الحاسم في خلق حوار مستمر بين المعرفة الضمنية والصريحة والذي ينتج عنه طرائق جديدة مبتكرة لحل مشكلات العمل والتي تتضمن تطوير استراتيجية جديدة وزيادة أو الحفاظ على القدرة التنافسية وتتطوي كلتا الحالتين على تغيير في الهياكل والقدرات وفق مسارات للتجديد الاستراتيجي، اما على صعيد العملي فالمنظمات العراقية ولاسيما شركة سومو لتسويق النفط على المستوى الدولي تجد ذاتها في مواجهة لتغيرات المتسارعة ولاسيما التحديات التي فرضتها الظروف الأخيرة لجائحة كورونا مما يحتم عليها إيجاد سبل لتجديد والبحث عن البدائل الاستراتيجية مستعينة بذلك بمعرفتها التسويقية لضمان تجديد نواياها وقدراتها الاستراتيجية وبقاءها على المدى الطويل، وتأسيساً على ما سبق يمكن تأطير مشكلة البحث عبر إثارة التساؤلات الآتية :

1. ما طبيعة وأبعاد المعرفة التسويقية التي تمتلكها (شركة تسويق النفط) لتجديد مسار العمل فيها؟
 2. ما مستوى إدراك المعرفة التسويقية ومسارات التجديد الاستراتيجي في المنظمة عينة البحث؟
 3. ما هو التأثير الذي تتركه المعرفة التسويقية في مسارات التجديد الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تظهر أهمية البحث في جانبين رئيسين هما : الجانب النظري اذ يستمد البحث أهميته النظرية من أهمية المتغيرات والموضوعات المبحوثة التي اهتم بمعالجتها ويعرض الجدل الفكري عن المعرفة التسويقية والتجديد الاستراتيجي وابرز ما توصل اليه الباحثين في هذا المجال وعرضه من خلال جملة من المحاور المهمة لترصين هذا البحث، الجانب العملي يكتسب البحث أهمية في محاولة إثارة اهتمام المنظمات في البيئة العراقية ولاسيما شركة تسويق النفط لتنمية معرفة متخذ القرار بالمعرفة التسويقية من منظور دولي وأهميتها ومكوناتها والتحديات التي تواجهه بالشكل الذي يمكن الاستفادة من هذه المفاهيم في مبادراتها للتجديد الاستراتيجي التي تسهم في زيادة قدرة هذه المنظمة على تعزيز موقفها التنافسي في السوق الان وفي المستقبل.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف ومنها:
1. تقديم إطار نظري لدعم الجهود الرامية الى تعزيز الاثراء والتراكم المعرفي عن المتغيرات المبحوثة.
 2. تشخيص مستويات المعرفة التسويقية ومسارات التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
 3. تشخيص طبيعة تأثير المعرفة التسويقية في مسارات التجديد الاستراتيجي.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** لقد أسفرت المراجعة لأدبيات المعرفة التسويقية والتجديد الاستراتيجي إلى بلورة المخطط الفرضي، والذي تم صياغته في ضوء مشكلته وأهدافه اذ يحتوي المخطط على متغيرين هما المتغير المستقل (المعرفة التسويقية) والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) كما إن كل متغير من هذه المتغيرات يحمل في طياته عدد من الأبعاد الفرعية كما موضح في الشكل (1).



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث.

تتمثل حركة النموذج بتوقع وجود علاقة تأثير للمتغير المستقل (المعرفة التسويقية) في المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي).

خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة التسويقية في مسارات التجديد الاستراتيجي ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة التسويقية الضمنية في مسارات التجديد الاستراتيجي.
2. الفرضية الفرعية الثانية: هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة التسويقية الصريحة في مسارات التجديد الاستراتيجي.

سادساً. مجتمع وعينة البحث: يتمثل ميدان البحث بشركة تسويق النفط (سومو) في مدينة بغداد، المعروف عنها شركة مختصة في تسويق النفط على المستوى الإقليمي والدولي ولها تعاملات مع المنظمات العالمية. وعمد الباحث الى اختيار أسلوب العينة العمدية والتي تضمنت عدد من الاقسام ذات الصلة المباشرة بتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية على المستوى الدولي من اجل ضمان تجسيد البحث بشكل موضوعي لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد تم التركيز على الأشخاص الذين يساهمون في توجيه المعرفة التسويقية وتوظيفها في التجديد الاستراتيجي وهم مدراء اقسام ومسؤولي شعب واداريين في العلاقات العامة والبالغ عددهم (50) فرداً.

سابعاً. منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج التحليلي الذي يقوم على اساس الوصف المنظم والدقيق للمعلومات ويمتاز هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها.

ثامناً. ادوات البحث والوسائل الإحصائية:

ادوات البحث: المسح المكتبي للمصادر العربية والاجنبية المطبوعة والالكترونية، الاستبانة وتم صياغتها بالاستناد الى مقياس (بكر، 2015) فيما يخص المعرفة التسويقية، ونموذج (عباس، 2016) فيما يخص مسارات التجديد الاستراتيجي. لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار (الفا كرونباخ)، إذ بلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة (0.902) وهي

قيمة تدل على ثبات عالي للاستبانة، وتم استعمال مقياس (Likert) خماسي الدرجات لتصنيف درجات الإجابة والتي يتراوح مجالها بين (1-5).

الوسائل الإحصائية: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط.

المحور الثاني: المعرفة التسويقية والتجديد الاستراتيجي/تأطير نظري

سيتم في هذا المحور التعرض لمفهوم المعرفة التسويقية، وأهميتها، وأنواعها، ومكوناتها، وكذلك مفهوم التجديد الاستراتيجي والحاجة إليه، وابعاده وأنواعه والعلاقة بين المعرفة التسويقية والتجديد الاستراتيجي وكالاتي:

أولاً. المعرفة التسويقية:

1. مفهوم المعرفة التسويقية: تعد المعرفة التسويقية من الأدوات التنافسية الحاسمة لبقاء واستدامة المنظمة، فهي جانب مشترك بين المنظمة والزبون فضلاً عن كونها جوهر الأفكار المبدعة التي ينتج عنها منتجات جديدة للحصول على الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين لكون المعرفة هي الأصول الفريدة والوحيدة التي تحقق ذلك. وجذب مفهوم المعرفة اهتماماً كبيراً في منظمات الأعمال أدى ذلك إلى اختلاف الكتاب والباحثين في طروحاتهم ووصفهم إلا أغلبها تضمنت ما أشار إليه (Bennett et al., 2008: 41-42) بوصفه للمعرفة بأنها معلومات مقترنة بالخبرة والسياق والتفسير والتفكير، أما المعرفة التسويقية فقد اختلفت المراجع العلمية في تعريفها وانقسموا حيال ذلك إلى اتجاهات ومداخل عدة، فأشار المصدر ذاته بوصفها هي كل شيء يدرسه ويمارسه مديري التسويق والاستشاريون ويعتمدون عليه عند صياغة خطط التسويق، وهو ما أشار إليه أيضاً (Rossiter, 2001: 9) إلا أنه كان قد إضافة إلى ذلك بأن المعرفة التسويقية ترتبط بمهارات التسويق وهي القدرات التي تستخدم في اوضاع معينة مثل أنشطة التخطيط والتحليل وصنع القرار والتواصل، والدراسة التسويقية والتي تعني المعرفة التقنية غير المسبوقة المتعلقة بالطرائق التي يتم فيها إنجاز المهام التسويقية، وتكنولوجيا التسويق والتي تتضمن جمع الأفكار والطرائق المنهجية والقدرة على الفهم ودمجها في إجراءات قابلة للاستخدام ويؤدي التطبيق الناجح لتكنولوجيا التسويق إلى تحويل مدخلات الموارد مثل المال والوقت والجهد البشري إلى أنشطة تسويقية فعالة (الاتصالات، وتطوير منتجات جديدة جذابة). ومن جانب آخر هنالك من اتجه بوصفه للمعرفة التسويقية على أنها كل الأفكار والفناعات والخبرات المتعلقة بتجارب وأنشطة التسويق والتي يستخدمها المدراء لاتخاذ القرارات التسويقية وتتضمن مصدرين الأكاديمي والمعرفة التسويقية الناتجة عن الممارسة (Ruiz & Holmlund, 2017: 173)، وهو ذاته ما أشار إليه أيضاً (Wierenga, 2002: 356) إلا أنه كان قد ذهب أبعد من ذلك بوصفه أن الموسوقين يمتلكون معرفة تسويقية واسعة ناتجة عن الخبرة والحدس والتجربة أكثر من الأكاديميين وبالرغم من ذلك فإن مدراء التسويق والموسوقين يستخدمون كل أنواع المعرفة لصنع القرار وعادة يتم الجمع بين أنواع مختلفة من المعرفة لتحسين جودة القرارات التسويقية.

واوضحها (Sztangret, 2013: 144) بأنها هي معرفة الشركة عن البيئة التسويقية وما تتضمنه من زبائن ومنافسين وجوهر الاستراتيجيات الموجهة نحو السوق ومن جانب آخر فهي تتكون من ثلاث عمليات تسويقية مختلفة: إدارة تطوير المنتجات وإدارة سلسلة القيمة وإدارة علاقات الزبون. وهناك اتجاه آخر عرفها بناءً على عمليات ادارة المعرفة وهذا هو جوهر ما نوه عنه (Lorenzon & Baalen, 2005: 2) و (Yahyabeyg & Haghghat, 2012: 12) بوصفهم على أنها كافة المعلومات ذات الصلة بالسوق والأنشطة التسويقية والتي تحتاج إلى

المعالجة من خلال اكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتعلم المعرفة، وتوزيع المعلومات وتفسيرها ليطم معالجتها و تخزينها في الذاكرة التنظيمية.

مما تقدم يمكن تصور مفهوم المعرفة التسويقية كفهـم للمستويات التي تبدأ من الوعي بعمليات التسويق الأساسية (إدارة تطوير المنتجات ، وإدارة علاقات الزبون ، وإدارة سلسلة التوريد)، والتحكم في مخرجاتها، وفي النهاية تطبيق المعرفة في الأعمال الجديدة، ويمكن أن تكون المعرفة التسويقية ردود الفعل من الزبائن، سنوات من تجارب المبيعات، تجارب العمل في المنافذ التوزيعية، الاختلافات الثقافية من سوق لآخر وغيرها الكثير ولكن بسبب نقص الوعي لدى العاملين بأهمية البيانات المفيدة المحتملة فلم يعتادوا على جمعها وتخزينها وإعادة استخدامها ولا سيما على المستوى الدولي ، فدور المدراء يأتي هنا بتحديد نوع البيانات التي يتم تنظيمها ومشاركتها مع الاشخاص المناسبين في الوقت المناسب لتؤثر على الكفاءة التنظيمية التسويقية والتي تنعكس على المنظمة بأكملها للاستفادة من النتيجة.

2. أهمية المعرفة التسويقية: الزبون والتسويق هما وجهان لعملة واحدة في بيئة الاعمال، اذ الزبون هو دائما جوهر أي عمل ويجعله مستمراً لذا فإن المعلومات لدى الزبون أو التي تدور حوله هي دائماً ذات أهمية كبيرة في المعرفة التسويقية، وتمارس المعرفة دوراً حاسماً في ابتكارات السوق وذلك من خلال حوار مستمر بين المعرفة الضمنية والصريحة والذي ينتج عنه طرائق جديدة مبتكرة لحل مشكلات العمل وهذا يؤكد على أهمية المعرفة التسويقية والتي تتجسد بالآتي:

(Lorenzon & Baalen, 2005: 3)

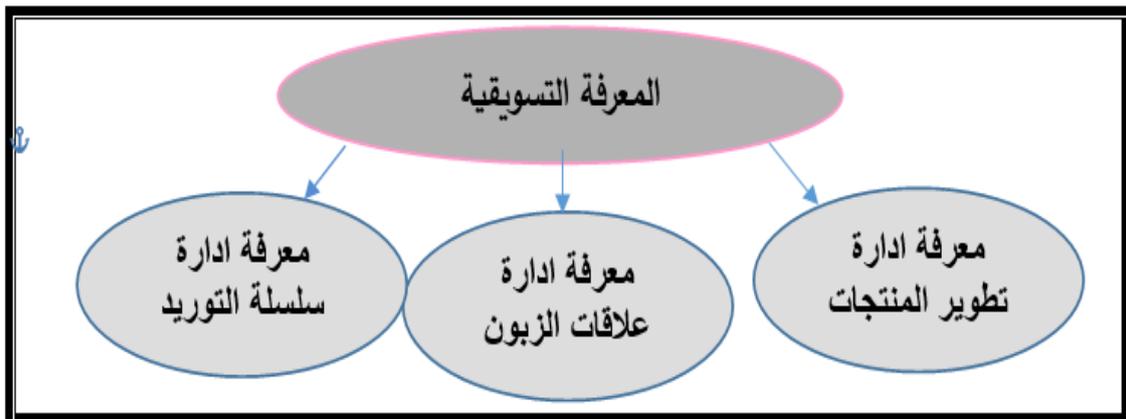
- أ. تمكن المنظمة من تحديد الزبائن الحاليين والمحتملين بشكل أفضل وأكثر دقة.
- ب. توفر للمنظمات فهماً أفضل لبيئة الأعمال.
- ج. التنبؤ باحتياجات الزبائن الجدد المحتملين.
- د. تشجع الشركات للحصول على منتجات وخدمات متفوقة جذرياً من أجل تحقيق رضا الزبون.
- هـ. تمكن المنظمات من تحديد الشركاء التجاريين الأكفاء من أجل تطوير قدراتها.
- و. تؤدي إلى المزيد من الأفكار الابداعية.

تؤدي سرعة التغيير في السوق الى قيمة زمنية للبيانات وإذا انقضى وقتها ولم يصل مدراء التسويق الى المعرفة الضرورية ومشاركتها مع الاطراف المستفيدة في الوقت المناسب قد لا يحصلون على أفضل استخدام لها، وفي ضوء ذلك تطورت أهمية المعرفة التسويقية واصبحت حاسمة للنجاح التنظيمي (Yahyabeyg & Haghghat, 2012: 12)، فضلاً عن ان اكتسابها ونشرها وتخزينها يؤدي إلى تعزيز قنوات التوزيع، والتسويق، وأبحاث التسويق، وتحسين المنتجات والخدمات والترويج والتسعير وتطوير قدرات واداء المنظمة على منافسيها (Foumani & Chirani, 2012: 44).

تمثل نقاط الاتصال مع الزبائن المصدر الرئيس للمعلومات القيمة عن المنتجات الجديدة والافكار المبدعة لتصميمها وتطوير عمليات التصنيع وسرعة البحث والتطوير لتسويق المنتجات الجديدة فضلاً عن أن الشركات غير قادرة على تحديد تفضيلات وحاجات الزبائن من دون امتلاك المعرفة التسويقية وفي هذه الحالة ستجد المنظمات صعوبة في تقديم المنتجات المناسبة مما يؤدي إلى عدم رضا الزبون ونتيجة ذلك تزداد أهمية المعرفة التسويقية اذ تعد وسيلة هامة للحصول على القوة والميزة التنافسية للمنظمات (Park et al., 2009: 1341).

3. **انواع ومكونات المعرفة التسويقية:** هناك أنواع ومصادر مختلفة من المعرفة التسويقية إذ يمكن ان تكون عميقة او سطحية، وصريحة أو ضمنية، وموضوعية أو معرفة ذاتية (Wierenga, 2002: 356)، الا ان الاكثر شيوعاً هي الضمنية وصريحة فالأولى هي عادةً ما تستند على الخبرة الشخصية والملاحظة وتعتمد بشكل كبير على التجربة والخطأ والاستماع إلى القصص حول كيفية تعامل الآخرين مع المشكلات وغالباً ما تنطوي على رؤى غير ملموسة ومعتقدات وحس والتي تظهر فقط عند تطبيقها، ومن ثم فإن المعرفة الضمنية يصعب حلها والتواصل معها، وتزول بسرعة، ونادراً ما تكتب ويتم نقلها غالباً عبر المشاركات الرسمية وغير الرسمية، اما الثانية فهي واقعية وموضوعية وقابلة للتدوين وعادةً يتم تسجيلها في أدلة التشغيل أو كتب التعليمات أو دمجها في قواعد البيانات، ويمكن نقل المعرفة التسويقية الصريحة المقننة بسهولة وبكلفة منخفضة (Bennett et al., 2008: 42). وإذا نظرنا إلى التسويق بمعناه الواسع سنجد ان الجمهور (المستفيدين) من المعرفة التسويقية يشمل الكثير من المنظمات المختلفة فضلاً عن المستهلكين الأفراد واطباء الجماعات المؤثرة في السوق، وان تحديد المستفيدين من المعرفة التسويقية تعد الخطوة الأولى في تقييمها وتطويرها ونشرها، وعلى الرغم من انها غير متجانسة في النظرة او السلوك الا انها تضيف قيمة مميزة وتنشرها بطرائق وادوات مختلفة (Ama Task Force on the Development of Marketing Thought, 1988: 2). والمنظمات القائمة على المعرفة تؤكد على ان المعرفة هي المورد الرئيس للمنظمة لإنشاء وتطوير واستدامة السوق وتحقيق ذلك يكمن في مدى فهم وقياس وتقييم ثلاث عمليات تسويقية رئيسية: إدارة تطوير المنتجات، وإدارة علاقات الزبائن، وإدارة سلسلة التوريد، هذه العمليات تخلق قيمة للزبون من خلال تطوير حلول جديدة للزبائن، تعزيز اكتساب وتحويل المدخلات الى مخرجات، وبناء علاقات مع كيانات السوق.

وبالتالي فإن العمليات الثلاث تعد مهمة لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وهي الأهداف الأساسية للتسويق في معظم منظمات الأعمال (Foumani & Chirani, 2012: 44). يوضح الشكل (2) عمليات التسويق الثلاث معاً لتشكيل مكونات المعرفة التسويقية والتي تمثل كيان يتطلب تكامل المعرفة عبر هذه المجالات الثلاثة (Lorenzon & Baalen, 2005: 4).



الشكل (2): مكونات المعرفة التسويقية

Source: Lorenzo, A., Peter, J. & Baalen, I. (2005) Marketing Management in Strategic Adoption CRM Solution: Global Support & Application in Europe, Working Paper n3, Genhaio, Università degli Studi di Milano, PP 4

ثانياً. التجديد الاستراتيجي:

1. مفهوم التجديد الاستراتيجي وأهميته: لا يزال مفهوم التجديد الاستراتيجي بحاجة للمزيد من البحث العلمي من المختصين لحدائته من جانب والخط مع مفاهيم التغيير من جانب آخر وقد يشمل التغيير الاستبدال دون أي تجديد يرتبط به وعليه فإن التجديد نوع من التغيير (الحدراوي، 2015: 76). ولقد ميز (Moreno & Martínez, 2011: 44-45) بين التجديد الاستراتيجي والتجديد التنظيمي إذ يعرف الأخير بأنه تحسين المنظمة لمكانتها التنافسية من خلال تغيير عملياتها وهيكلها، أما التجديد الاستراتيجي فهو يركز على المنظمة واستراتيجيتها ككل إذ يمكن أن يشمل التجديد الاستراتيجي إعادة صياغة استراتيجية المنظمة، وإعادة تنظيم الهياكل، والتغييرات الأخرى على مستوى النظام، فهو بذلك يتضمن تطوير استراتيجية جديدة وزيادة أو الحفاظ على القدرة التنافسية بالتنفيذ المحسن لاستراتيجية موجودة مسبقاً وتنطوي كلتا الحالتين على تغيير في العمليات الداخلية للمنظمة والهياكل والقدرات. وأوضح (Schmitt et al., 2018: 85) العناصر الأساسية الثلاث التي يتكون منها مفهوم التجديد الاستراتيجي وهي (أ) المنظمة المرتبطة بالميزة التنافسية تتحول في مقدراتها الأساسية (ب) يتعلق بالمنظمة بأكملها وله تأثيرات على المستويات التنظيمية (ج) ضروري لكسر الاعتماد على مسار معين لضمان البقاء على المدى الطويل، بناءً على هذه العناصر يعرف التجديد الاستراتيجي بأنه العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير مسارها من خلال تغيير نواياها وقدراتها الاستراتيجية وبهذا يتكون التجديد الاستراتيجي من مسارات متجددة مميزة تصف أنماط العمل الأساسية التي تؤدي إلى تجديد استراتيجي مع مرور الوقت.

وتبرز أهمية التجديد الاستراتيجي في بناء مجموعة من الأدوات لتمكين المنظمة من إجراء التحولات الجديدة التي تعزز مكانة المنظمة وكيفية التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية لتجنب الضغوط التنافسية فهذا النهج يساعدها على مواكبة وتيرة التطور وخلق الثروة الجديدة للمنظمة، فهو أداة رئيسة للتخطيط في المستقبل فضلاً عن المشاركة الفاعلة في تنفيذ استراتيجية المنظمة، لذلك أصبح ضروري ومفتاح النجاح لضمان السيادة الاستراتيجية (الشريفي، 2017: 65).

2. الحاجة إلى التجديد الاستراتيجي: يعد التجديد الاستراتيجي عملية تكيفية تطوّر قدرة الشركة على تعطيل الجمود بتعديل أو استبدال كفاءاتها الأساسية ومن أجل نجاح التجديد الاستراتيجي عليها إقامة توافق استراتيجي بين هيكلها وكفاءاتها الداخلية لمواجهة التهديدات والفرص البيئية الخارجية. وهناك عوامل عدة التي تدفع المنظمات إلى التجديد الاستراتيجي والتي يمكن أن تكون تغييرات بيئية، دخول جديد، خسارة الميزة التنافسية فضلاً عن التوجه نحو تجديد ذاتها من أجل البقاء ويمكن تحديد المحركات الأساسية لجهود التجديد الاستراتيجي بالآتي (Dislers et al., 2016: 8):

- أ. القدرات الأساسية وعملية التعلم.
- ب. التغييرات التكنولوجية أو التنافسية في بيئة المنظمة.
- ج. خصائص القيادة والعمليات التي تمكن المنظمات من احتواء التجديد الاستراتيجي.
- د. تأثير افكار كبار المدراء على فهم التغيير البيئي إذ يتم تعيين الرياديين للاستجابة بشكل أسرع لأسباب التجديد وتوجيه الجهود.

وأوضح (Friesl et al., 2018: 4) بأن التجديد الاستراتيجي يتطلب من المنظمات نشر قدراتها بطريقة جديدة أو تطوير مجموعة من القدرات الجديدة التي من شأنها أن تسمح لهم بالتنافس بنجاح على المدى البعيد، وغالباً ما يحدث التجديد بسبب التهديدات الخارجية مثل الابتكارات

التكنولوجية وزيادة المنافسة التي تجبر المنظمات على التفاعل أو يمكن أن تكون نتيجة لمبادرات مستقلة من الأسفل إلى الأعلى، يواجه التجديد الاستراتيجي تحديات عدة إذ قد يتم إعاقة التجديد من خلال السياق التنظيمي من حيث الروتين في التخطيط. ومن أجل ضمان التجديد الاستراتيجي تحتاج المنظمات إلى إيجاد طرائق لاستغلال القدرات الموجودة فضلاً عن الحاجة إلى الأنشطة الاستكشافية السريعة والقدرة على التغلب على الالتزام بالاستراتيجية القائمة.

3. تنفيذ التجديد الاستراتيجي: يشير إجراء التجديد الاستراتيجي إلى استعداد المنظمة لاستبدال عمليات المنظمة والقدرة على التأثير بشكل جوهري على آفاقها في المدى الطويل، ومن أجل تنفيذه تحتاج المنظمات إلى تحديد الآليات المتعلقة بتنشيط الكفاءات القائمة (عملية التعلم الداخلية من أسفل إلى أعلى بهدف تحسين العمليات الحالية)، وإعادة ترتيب الكفاءات الأساسية (توجيه العمليات وتغيير الكفاءات الأساسية بما في ذلك إدخال وحدات جديدة وبيع القديمة). وبذلك يتم تنفيذه في ثلاث عمليات هي نشر الاختصاصات (الكفاءات) وتعديل الكفاءة وتعريف الكفاءة (Dislers et al., 2016: 8-9).

وعلى الرغم من أهمية التجديد الاستراتيجي فقد أشار (Glaser et al., 2015: 2) إن تنفيذه يمثل تحدياً من نوع خاص للوحدات التنظيمية إذ لا بد من التخلي عن السلوكيات التقليدية واكتشاف منهج تكنولوجي جديد في تركيبة الأسواق والمنتجات لتوليد الأفكار الابتكارية التي تعد النشاط الرئيس لعملية التجديد الاستراتيجي. ونوه (الحدراوي، 2015: 95-96) بأن أغلب الدراسات التي تصدت إلى موضوع التجديد الاستراتيجي ركزت على ثلاثة أبعاد أساسية استندت جميعها على (Pettigrew, 1988; and Mintzberg, 1990) وهذه الأبعاد هي السياق والمحتوى والعملية، إذ يبين السياق مسألة 'أين يجري التجديد الاستراتيجي، وهذا يرتبط بالبيئات التي تعمل فيها المنظمات ويعكس حقيقة أن الاستراتيجيات لا تنشأ من فراغ تنظيمي، أما المحتوى فيجب على سؤال 'ماذا' يتضمن التجديد في حين أن بعد العملية يتعلق بكيف ومتى يحدث التجديد الاستراتيجي.

4. أنواع التجديد الاستراتيجي: يصنف (Kirilka, 2012: 19) أربعة أنواع من التجديد في المشاريع الريادية وهي **التجديد المستمر** (خلق منتجات جديدة، أسواق جديدة)، **التجديد التنظيمي** (التركيز على الابتكارات الداخلية التي تسرع من العمليات وتوفر المزيد من الأموال)، **التجديد الاستراتيجي** (البدء بتنفيذ استراتيجية عمل جديدة) وفق تطور النظام العالمي الجديد، **إعادة التعريف بالنطاق** (استثمار الأسواق الجديدة في المناطق البعيدة عن القضايا التنافسية).

أما (Stienstra, 2008: 32-33) و (الشريفي، 2017: 69-71) فقد أشار إلى أربع أنواع مثالية للتجديد الاستراتيجي استناداً إلى (Johnson) و (Mintzberg) فقد نظروا إليه بأنه مسار للتطور الاستراتيجي للمنظمة من خلال (الاستثمار والاستكشاف) واتخاذ إجراءات تتماشى مع القضايا التنظيمية وكما في الشكل (3).



الشكل (3): مصفوفة لأنواع التجديد الاستراتيجي

المصدر: الشريف، علي كاظم، (2017)، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي: دراسة تحليلية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص70.

ثالثاً. تأثير المعرفة التسويقية في التجديد الاستراتيجي: يميل المدراء في المراحل الأولى من دورة حياة المنظمة في السوق الى التركيز على التجديد والتطور التقني، وكلما تقدمت المنظمة في دورة حياتها زاد اهتمام المديرين بجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق لتدعيم معرفتهم (جثير ورمضان، 2014: 112)، وبين (Agarwal & Helfat, 2009: 289) بان اهمية اكتساب المعرفة تنعكس على القدرات الديناميكية للتجديد لاختيار وتكامل عمليات الاستحواذ، والبحث والتطوير للمنتجات. وتعد المعرفة والوعي سمة شخصية توضح كيف يدرك المرء أهمية التجديد والمخاطر المرتبطة به والتي تؤثر على المكونات الاخرى فضلاً عن تفسير سلوك الشخص وتوجيه قراراته المستندة الى المعرفة والوعي تؤدي الى اتخاذ قرارات أكثر فعالية فيما يتعلق بالتجديد (Balkefors et al., 2015: 18,32).

المحور الثالث: الجانب العملي

يتناول هذا المحور عرض وتحليل النتائج لتشخيص مستوى متغيرات البحث الرئيسية والفرعية باستخدام أساليب الاحصاء الوصفي، وجرى حساب طول الفئة وفق المعادلة:

$$\text{اعلى قيمة} - \text{أقل قيمة} / \text{اعلى قيمة} = 5/1 - 0.80 = 0.80$$

ثم يضاف طول الفئة (0.80) الى اقل قيمة او يطرح من اعلى قيمة. ومن ثم فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، اما الوسط الحسابي الفرضي فيكون (3=5/15) وعليه ستوضح الاوساط الحسابية ادناه الى أي الفئات تنتمي من خلال تحليل اجابات افراد العينة، ومن ثم اختبار فرضيات التأثير وتحليل الفروق المعنوية وكالاتي:

أولاً. عرض وتحليل النتائج:

1. المعرفة التسويقية: يتضمن هذا المتغير بعدين فرعيين وهما: (المعرفة التسويقية الضمنية، المعرفة التسويقية الصريحة)، ويتضمن كل بُعد من هذه الابعاد الفرعية ابعاد ثانوية، لذلك سوف تخصص هذه الفقرة لعرض وتحليل النتائج لأبعاد محور المعرفة التسويقية وفق اجابات عينة البحث وعلى النحو الآتي:

أ. المعرفة التسويقية الضمنية: يظهر الجدول (1) الوسط الحسابي الاجمالي لهذا المتغير اذ بلغ (4.04) وهو وسط حسابي (عالي)، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية لأغلب الفقرات (1-16) هي اوساط حسابية عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0.708) وهذا يشير الى انسجام جيد في اجابات هذا المتغير. وقد قيس هذا المتغير بالأبعاد الآتية:

الجدول (1): وصف وتشخيص لآراء عينة البحث حول أبعاد المعرفة التسويقية الضمنية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المعرفة التسويقية الضمنية	مقياس الاجابة	
			الاسئلة	
٠,٨١٣	٣,٥٤	لدي مشاعر قلق غامضة تسبق الأحداث المهمة غير المتوقعة في مجال التسويق.	١	المعرفة
٠,٦٨٨	٤,٣٤	عندما أكون يقظاً تكون لدي قدرة لحل المشكلة التسويقية التي أفلقتني.	٢	
٠,٨١٢	٣,٥٦	أمتلك درجة انسجام مع الأشخاص الواقعيين مقارنة مع المبدعين عادةً.	٣	
٠,٩٤٧	٣,٠٤	أدرك حاجات ورغبات الزبائن من خلال شعور داخلي دون معرفة سابقة	٤	
٠,٨١٥	٣,٦٢	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين		
٠,٥٨٢	٤,٢٢	اتمعت بخبرات فنية وادارية تمكني من اكتساب المعرفة المتعلقة بمدى استجابة السوق لسلعها وخدماتها.	٥	الخبرة
٠,٥٣٨	٤,٥٨	اسعى لامتلاك الخبرة في مجال البحث والتطوير في الشركة، واستعمل الوقت الكافي لهذا النشاط.	٦	
٠,٧٨٩	٤,١٠	امتلك المعرفة العملية بالحقائق والإحداث الخاصة بترويج خدمات الشركة.	٧	
٠,٦٧٠	٤,٠٠	أمتلك خبرات ومعرفة تسويقية مكتسبة من خلال برامج التدريب.	٨	
٠,٦٤٥	٤,٢٣	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين		
٠,٧٥٥	٤,٠٤	امتلك مهارات التعامل مع زبائن وموردي الشركة.	٩	المهارة
٠,٨٠٨	٣,٨٦	أمتلك طاقات توجيه للعاملين في برامج البحث والتطوير.	١٠	
٠,٥٩٦	٤,١٨	أمتلك مهارات للتعامل مع المشاكل التي أواجهها عند وضع الخطة التسويقية وحلها.	١١	
٠,٤١٨	٤,٧٨	أحرص على تطوير مهاراتي من خلال اكتساب المعرفة التسويقية.	١٢	
٠,٦٤٤	٤,٢٢	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين		
٠,٧٧١	٤,٢٤	أن مساحة تفكيري تمتد الى بيئة الشركة الخارجية.	١٣	التفكير
٠,٧١٢	٤,٠٦	أخصص جزءاً من وقتي للتفكير بصورة الشركة المستقبلية.	١٤	
٠,٧٤٠	٤,٠٦	أمتلك مهارات التفكير في معرفة ما يرغب به المستهلك من خدمات الشركة.	١٥	
٠,٦٨٢	٣,٩٤	لدي القدرة على التفكير في إيجاد حلول لأي موقف أو مشكلة تسويقية تواجهني.	١٦	
٠,٧٢٦	٤,٠٨	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين		
٠,٧٠٨	٤,٠٤	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجماليين		

- **الحدس:** يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.62) أي انه وسط حسابي عالي، وبتجانس متوسط في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.815)، وهذا يشير الى ادارة الشركة تولي اهتماماً عالي للحدس المبني على المشاعر المتكون نتيجة الانسجام في بيئة العمل، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (1-4) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (2) إذ بلغت (4.34) وهو وسط حسابي (عالي جدا)، وبانسجام عالي إذ بلغ (0.688)، هذا يؤكد بأن الشركة تهتم بحل المشكلات التسويقية بناءً على اليقظة والتركيز لدى العالمين. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (4) والتي بلغت (3.04) وهي قيمة حول الوسط، وبتشتت مقبول إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.947)، هذا يثبت بأن ادارة الشركة لم توفق بشكل كافي لتحديد حاجات ورغبات الزبائن بناءً على شعور داخلي نتيجة معرفة مسبقة.

- **الخبرة:** يشير الجدول (1) الى الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (4.23) أي انه وسط حسابي عالي جدا، وبانسجام عالي في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.645)، وهذا يشير الى ادارة الشركة تولي اهتماماً عالي بتوافر الخبرات في مجال عملها، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (5-8) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (6) إذ بلغت (4.58) وهو وسط حسابي (عالي جدا)، وبانسجام عالي إذ بلغ (0.538)، هذا يؤكد على أن ادارة الشركة تهتم بالخبرات في مجال البحث والتطوير وتخصص الوقت الكافي لهذا النشاط. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (8) والتي بلغت (4.00) وهي قيمة عالية ايضا، وبتشتت منخفض إذ كانت قيمته (0.670)، هذا يثبت بأن الشركة تمتلك خبرات ومعرفة تسويقية مكتسبة استناداً الى برامج التدريب.

- **المهارة:** يشير الجدول (1) الى الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (4.22) أي انه وسط حسابي عالي جدا، وبتجانس عالي في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.644)، وهذا يشير الى ان ادارة الشركة تولي اهتماماً عالي بالمهارات اللازمة لتوجيه العاملين للتعامل مع المشكلات التي تواجهها وبالتالي ينتج عنها قرارات سليمة بناءً على المهارة، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (9-12) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (12) إذ بلغت (4.78) وهو وسط حسابي (عالي جدا)، وبانسجام عالي إذ بلغ (0.418)، هذا يؤكد على أن الشركة تعمل على تشجيع العاملين لتطوير مهاراتهم من خلال اكتساب المعرفة التسويقية للمشاركة في وضع رؤية وخطط مشتركة. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (10) والتي بلغت (3.86) وهي قيمة عالية، وبتشتت متوسط إذ بلغت قيمته (0.808)، هذا يثبت بأن ادارة الشركة تعمل على توجيه وامتلاك المهارات للتعامل مع المشكلات التي تواجهها عند وضع الخطة التسويقية وحلها.

- **التفكير:** يشير الجدول (1) الى الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (4.08) أي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.726)، وهذا يشير الى ان ادارة الشركة تولي اهتماماً عالي بالتفكير في المشكلات التسويقية ومعرفة ما يرغب به المستهلك من خدمات الشركة التي تنعكس على صورة الشركة المستقبلية، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (13-16) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة

رقم (13) إذ بلغت (4.24) وهو وسط حسابي (عالي جدا)، وبانسجام جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.771)، هذا يؤكد على ان ادارة الشركة تهتم بما يدور في البيئة الخارجية وتعطي مساحة تفكير كافية اتجاه البيئة الخارجية. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (16) والتي بلغت (3.94) وهي قيمة عالية ايضا، وبتشتت منخفض إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.682)، هذا يثبت بأن الشركة لديها القدرة على التفكير في ايجاد حلول لأي موقف أو مشكلة تسويقية تواجهها.

ب. المعرفة التسويقية الصريحة: يظهر الجدول (2) الوسط الحسابي الاجمالي لهذا المتغير إذ بلغ (3.97) وهو وسط حسابي (عالي)، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية لأغلب الفقرات (17-36) هي اوساط حسابية عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0.818) وهذا يشير الى انسجام جيد في اجابات هذا المتغير، وقد قيس هذا المتغير بالأبعاد الآتية:

الجدول (2): وصف وتشخيص لآراء عينة البحث حول أبعاد المعرفة التسويقية الصريحة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المعرفة التسويقية الصريحة	مقياس الاجابة	
			الاسئلة	
0.575	4.58	تمتلك الشركة معرفة حول مواصفات المنتجات والخدمات التي ترضي اغلب الزبائن.	17	المعرفة حول المنتج
0.881	3.40	تعتمد الشركة على قسم البحث والتطوير في توليد المعرفة المهمة حول المنتج.	18	
0.670	4.14	تمتلك الشركة معرفة حول تسويق منتجاتها وخدماتها بطريقة جذابة للمستهلكين.	19	
0.737	3.78	تعتمد الشركة على الافكار المقترحة في تصميم خدماتها المقدمة للزبائن.	20	
0.716	3.98	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين		
0.577	4.56	تمتلك الشركة المعرفة المتعلقة بكلف الانتاج والتسويق والمصاريف المباشرة وغير المباشرة لاعتمادها في تسعير منتجاتها	21	المعرفة حول التسعير
0.912	4.16	تعمل الشركة على معرفة الارباح التي تنوي الحصول عليها لتسعير منتجاتها وخدماتها.	22	
0.519	4.66	تدرس الشركة عوامل العرض والطلب لاعتمادها في تسعير المنتجات والخدمات.	23	
0.735	4.10	تتخذ الشركة بعض قرارات التسعير اعتماداً على معرفتها بالنتبؤات التسويقية.	24	
0.686	4.37	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين		

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المعرفة التسويقية الصريحة	مقياس الاجابة	
			الاسئلة	
0.807	4.04	تمتلك الشركة معرفة حول اعتماد الوسائل الترويجية المتنوعة في تعريف الجمهور بمنتجاتها وخدماتها.	25	المعرفة حول الترويج
0.892	3.98	تمتلك الشركة معرفة بكل جديد في سياسة الترويج.	26	
0.880	3.96	هناك معرفة متراكمة بوسائل الترويج الحالية للشركة	27	
0.856	3.96	تواكب الشركة تطورات المعرفة في مجال الترويج لمنتجاتها وخدماتها.	28	
0.859	3.99	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين		
0.892	3.98	تسعى الشركة لاكتساب المعرفة اللازمة لاعتماد استراتيجية توزيع معينة.	29	المعرفة حول التوزيع
1.359	3.10	تسعى الشركة الى اختيار الوسطاء الذين يتمتعون بالقدرة على تحقيق اوسع تغطية سوقيه بأقل كلفه.	30	
0.859	3.58	تمتلك الشركة معرفة في اختيار وتصميم قنوات التوزيع لإيصال منتجاتها الى الزبون في المكان والوقت المناسبين.	31	
0.995	3.70	تحقق الشركة مزايا تنافسية من اختيار وتصميم قنوات توزيع أكثر كفاءة وفاعلية من قنوات المنافسين.	32	
1.026	3.59	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين		
0.792	3.84	تمتلك الشركة تصورات ومعلومات عن درجة ولاء الزبون للشركة.	33	المعرفة حول الزبون
0.718	4.12	لدى الشركة قاعدة معرفية حول حاجات الزبون وتفضيلاته وجودة الخدمات التي تقدم اليه.	34	
0.856	4.04	تهتم الشركة ببحوث السوق حول ثقافة الزبون.	35	
0.853	3.74	تشكل الشركة فرق عمل تهتم بالقضايا الاساسية للزبون.	36	
0.805	3.94	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين		
0.818	3.97	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجماليين		

- **المعرفة حول المنتج:** يشير الجدول (2) الى ان الوسط الحسابي العام بلغ (3.98) أي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.716)، وهذا يشير الى ان الشركة تولي اهتماماً عالي بالمعرفة حول المنتج، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (17-20) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (17) إذ بلغت (4.58) وهو وسط حسابي (عالي جدا)، وبانسجام عالي إذ بلغ (0.575)، هذا يؤكد على أن الشركة تمتلك معرفة حول مواصفات المنتجات والخدمات التي ترضي اغلب الزبائن وبين

اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (18) والتي بلغت (3.40) وهي قيمة حول الوسط، وبانسجام متوسط إذ كانت قيمته (0.881)، هذا يثبت بأن الشركة تعتمد على قسم البحث والتطوير في توليد المعرفة المهمة حول المنتج.

- **المعرفة حول التسعير:** يشير الجدول (2) الى الوسط الحسابي العام بلغ (4.37) أي انه وسط حسابي عالي جداً، وبانسجام عالي في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.686)، وهذا يشير الى ان الشركة تولي اهتماماً عالي بالمعرفة حول التسعير، اما بالنسبة ل فقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (21-24) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (23) إذ بلغت (4.66) وهو وسط حسابي (عالي جداً)، وبانسجام عالي إذ بلغ (0.519)، هذا يؤكد على أن الشركة تدرس عوامل العرض والطلب لاعتمادها في تسعير المنتجات والخدمات وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (24) والتي بلغت (4.10) وهي قيمة عالية، وبتشتت متوسط إذ كانت قيمته (0.735)، هذا يثبت بأن الشركة تتخذ بعض قرارات التسعير اعتماداً على معرفتها بالتنبؤات التسويقية.

- **المعرفة حول الترويج:** يشير الجدول (2) الى الوسط الحسابي العام بلغ (3.99) أي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام متوسط في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.859)، وهذا يشير الى ان الشركة تولي اهتماماً عالي بالمعرفة حول الترويج، اما بالنسبة ل فقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (25-28) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (25) إذ بلغت (4.04) وهو وسط حسابي (عالي)، وبانسجام جيد إذ بلغ (0.807)، هذا يؤكد بأن الشركة تمتلك معرفة حول اعتماد الوسائل الترويجية المتنوعة في تعريف الجمهور بمنتجاتها وخدماتها وهذا يعكس مدى اهتمامها بالترويج بناءً على المعرفة وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (27) والتي بلغت (3.96) وهي قيمة عالية، وبتشتت متوسط إذ كانت قيمته (0.880)، هذا يثبت بأن لدى الشركة معرفة متراكمة بوسائل الترويج الحالية.

- **المعرفة حول التوزيع:** يشير الجدول (2) الى الوسط الحسابي العام بلغ (3.59) أي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (1.026)، وهذا يشير الى ان الشركة تولي اهتماماً عالي بالمعرفة حول التوزيع، اما بالنسبة ل فقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (29-32) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (29) إذ بلغت (3.98) وهو وسط حسابي (عالي)، وبانسجام متوسط إذ بلغ (0.892)، هذا يؤكد على ان الشركة تسعى لاكتساب المعرفة اللازمة لاعتماد استراتيجية توزيع معينة وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (30) والتي بلغت (3.10) وهي قيمة حول الوسط، وبتشتت مقبول إذ كانت قيمته (1.359)، هذا يثبت بأن ادارة الشركة تسعى الى اختيار الوسطاء الذين يتمتعون بالقدرة على تحقيق اوسع تغطية سوقية بأقل كلفه.

- **المعرفة حول الزبون:** يشير الجدول (2) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.94) أي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.805)، وهذا يشير الى ان الشركة تولي اهتماماً عالي بالمعرفة حول الزبون، اما بالنسبة ل فقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (33-36) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (34) إذ بلغت (4.12) وهو وسط حسابي (عالي)، وبانسجام جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.718)، هذا يؤكد على أن الشركة لديها قاعدة معرفية حول حاجات الزبون وتفضيلاته

وجودة الخدمات التي تقدم اليه وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (36) والتي بلغت (3.74) وهي قيمة عالية ايضا، وبتشتت منخفض إذ كانت قيمته (0.853)، هذا يثبت اهتمام الشركة على تشكل فرق عمل تهتم بالقضايا الاساسية للزبون.

2. **التجديد الاستراتيجي:** يشير الجدول (3) الى الوسط الحسابي الاجمالي لهذا المتغير اذ بلغ (3.70) وهو وسط حسابي (عالي)، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية الفقرات (37-57) هي اوساط حسابية عالية، في حين ان الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (0.793)، وهذا يشير الى التجانس الجيد في الاجابات على هذا المتغير. وهذا يؤكد ما شاهدت الباحث لبعض صور التجديد الاستراتيجي الذي حقته الشركة من خلال تركيز الشركة على الانشطة والخدمات التي تقدمها والتي تتطلب اجراء التحسينات والتعديل على الاداء الحالي وتجربة طرائق جديدة لحل المشكلات القائمة و ابرام اتفاقيات تعاونية ومشاريع مشتركة مع جهات خارجية فضلاً عن استخدام طرائق تدريب متنوعة لملائمة اجراءات التجديد من اجل تحقيق رضا الزبائن والمستفيدين، اما ابعاد فهي كالآتي:

الجدول (3): وصف وتشخيص لآراء عينة البحث حول أبعاد التجديد الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات التجديد الاستراتيجي	مقياس الاجابة الاسئلة
اجراءات التجديد الاستغلالي:			
1.154	3.66	تركز الشركة بالمقام الاول على تحقيق الاهداف قصيرة الاجل.	37
0.795	3.98	تركز الشركة على تقليل التكاليف.	38
0.804	4.08	تهتم الشركة بمواءمة عملياته وقدراته مع الاستراتيجية الحالية.	39
0.555	4.24	تركز الشركة على الانشطة التي تتطلب اجراء التحسين والتعديل على الاداء الحالي.	40
0.763	4.10	تهتم الشركة بالأنشطة التي تتطلب استغلال المهارات والخبرات الحالية للعاملين.	41
اجراءات التجديد الاستكشافي			
0.653	4.32	تركز باستمرار على تعديل وتحسين الانشطة والخدمات التي تقدمها.	42
0.828	3.74	تركز الشركة على تحقيق الاهداف بعيدة الاجل.	43
0.839	3.70	قبول فرص التطوير حتى وان كانت لا تتوافق بشكل كامل مع الاستراتيجية الحالية للشركة.	44
0.781	3.96	التجريب المستمر للمفاهيم والممارسات الجديدة المتعلقة بأنشطتها لتطوير خدمات جديدة.	45
0.678	4.30	تسعى الشركة للبحث عن اساليب وقدرات جديدة للتعرف على حاجة السوق وتلبيتها بسرعة واستمرار.	46
0.785	4.01	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العاملين	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات التجديد الاستراتيجي	مقياس الاجابة الاسئلة
الاجراءات الداخلية:			
0.727	4.04	تقوم بالأعمال الاستراتيجية اعتمادا على المبادرات الداخلية المقترحة من قبل متخذي القرار داخل الشركة.	47
0.611	3.44	اغلب الانشطة والفعاليات الاستراتيجية (الاستغلالية او الاستكشافية) ناجمة عن افكار المقدمة من منتسبيها.	48
0.752	3.92	اغلب الاجراءات الاستراتيجية (الاستغلالية او الاستكشافية) تنفذ من قبل اقسامها وتشكيلاتها الداخلية.	49
الاجراءات الخارجية:			
0.992	3.42	تقوم بالإجراءات الاستراتيجية اعتمادا على المبادرات المقترحة من قبل الجهات الخارجية كأن تكون شركات استثمارية أو جهات حكومية.	50
0.708	4.22	تبرم اتفاقيات تعاونية ومشاريع مشتركة مع جهات خارجية.	51
1.088	3.14	اغلب الاجراءات الاستراتيجية تنفذ من قبل جهات خارج الشركة من خلال تحالفات استراتيجية مع عدد من الشركات والمنظمات الدولية.	52
0.813	3.70	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين	
0.737	4.22	تقوم الشركة بتكرار الاجراءات الاستراتيجية التي تحقق الاهداف المرسومة.	53
0.763	3.50	تشهد الاجراءات الاستراتيجية للشركة تغييرات كبيرة بين عام وآخر.	54
0.652	2.94	هناك انحراف كبير في عدد الاجراءات الاستراتيجية المنفذة لهذا العام بالمقارنة مع الاعوام السابقة.	55
0.804	2.92	لا يوجد اختلاف في عدد الاجراءات الاستراتيجية التي تقوم الشركة بتنفيذها بين عام وآخر.	56
0.945	3.38	تنفذ الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ضمن المدة المحددة لها.	57
0.780	3.39	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين	
0.793	3.70	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجماليين	

أ. المحتوى: ان الجدول (3) يشير الى الوسط الحسابي العام بلغ (4.01) وهو وسط حسابي عالي، اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.785)، هذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات هذا البعد، وهذا يشير الى ان الشركة تولي اهتماماً عالي لمحتوى التجديد الاستراتيجي بشقيه الاستغلالي والاستكشافي، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (37-46) وكانت النتائج حولها

انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (42) إذ بلغت (4.32) وهو وسط حسابي (عالي جدا)، وبانسجام عالي إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.653)، هذا يؤكد على أن الشركة تركز باستمرار على تعديل وتحسين الأنشطة والخدمات التي تقدمها وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (37) والتي بلغت (3.66) وهي قيمة عالية وبتجانس مقبول، إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (1.154)، هذا يثبت بأن الشركة تركز أولاً على تحقيق الاهداف قصيرة الاجل.

ب. السياق: ان الجدول (3) يشير الى الوسط الحسابي العام بلغ (3.70) وهو وسط حسابي عالي، اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.813)، هذا يدل على الانسجام المتوسط في الاجابات، وهذا يثبت بأن الشركة تولي اهتماماً عالي بالسياق المتبع لأجراء التجديد الاستراتيجي من خلال الاجراءات الداخلية والخارجية، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (47-52) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (51) إذ بلغت (4.22) وهو وسط حسابي (عالي جدا)، وبانسجام جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.708)، هذا يؤكد على أن الشركة تبرم اتفاقيات تعاونية ومشاريع مشتركة مع جهات خارجية. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (52) والتي بلغت (3.14) وهي قيمة حول الوسط، وبتشتت مقبول إذ كانت قيمته (1.088)، هذا يثبت بأن اغلب الاجراءات الاستراتيجية للشركة تنفذ من قبل جهات خارج الشركة من خلال تحالفات استراتيجية مع عدد من الشركات والمنظمات الدولية.

ج. العملية: ان الجدول (3) يشير الى الوسط الحسابي العام بلغ (3.39) وهو وسط حسابي ذو قيمة حول الوسط، اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.780)، وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات هذا البعد، وهذا يشير الى ان الشركة تهتم بعملية التجديد الاستراتيجي، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (53-57) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (53) إذ بلغت (4.22) وهو وسط حسابي (عالي جدا)، وبانسجام جيد إذ بلغ (0.737)، هذا يؤكد على أن الشركة تقوم بتكرار الاجراءات الاستراتيجية التي تحقق الاهداف المرسومة. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (56) والتي بلغت (2.92) وهي قيمة حول الوسط، وبتشتت متوسط إذ كانت قيمته (0.804)، هذا يثبت بأنه لا يوجد اختلاف في عدد الاجراءات الاستراتيجية التي تقوم الشركة بتنفيذها بين عام وآخر.

ثانياً. اختبار فرضيات التأثير: سيتم اختبار وتحليل علاقة التأثير للفرضية الرئيسة (هنالك تأثيرات ذات دلالة معنوية للمعرفة التسويقية في مسارات التجديد الاستراتيجي) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما موضح في الجدول (4) و (5) و (6) كالآتي:

1. تأثير المعرفة التسويقية الضمنية في مسارات التجديد الاستراتيجي: استناداً الى نتائج الجدول (4) التي اظهرت ابعاد المعرفة التسويقية الضمنية المتمثلة بـ (الحدس، الخبرة، المهارة، التفكير) لها نموذجين لتأثير معنوي مع التجديد الاستراتيجي من مجموع (20) نموذج، أي ما نسبته (12%) ذات دلالة معنوية احصائية إذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النموذجين اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة لا توفر دعماً لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة التسويقية الضمنية في مسارات التجديد الاستراتيجي) وفي ضوء ذلك ترفض الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة.

الجدول (4): مصفوفة علاقات التأثير بين المعرفة التسويقية الضمنية بأبعادها ومسارات التجديد بأبعادها

النماذج المعنوية		إجمالي			العملية			السياق			المحتوى			التجديد الاستراتيجي
الأهمية	العدد	B	R2	F	B	R2	F	B	R2	F	B	R2	F	المعرفة التسويقية الضمنية
0%	0	0.188	0.031	2.550	0.141	0.00	0.989	0.079	(0.017)	0.196	0.277	0.046	3.377	الحدس
25%	1	0.096	(0.005)	0.772	0.263	0.064	4.377*	(0.140)	(0.005)	0.746	0.155	0.004	1.205	الخبرة
60%	0	0.150	0.016	1.820	2.24	0.038	2.949	0.053	(0.019)	0.101	0.171	0.008	1.409	المهارة
60%	0	0.118	0.011	1.547	0.220	0.058	4.002	0.025	(0.020)	0.031	0.123	0.00	0.995	التفكير
25%	1	0.204	0.028	0.423	0.327	0.068	4.599*	0.004	(0.021)	0.00	0.263	0.028	2.415	اجمالي المعرفة التسويقية الضمنية
													الأهمية	12%

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (49) = (7.17)

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (49) = (4.03)

2. تأثير المعرفة التسويقية الصريحة في مسارات التجديد الاستراتيجي: من خلال نتائج الجدول (5) اظهرت ابعاد المعرفة التسويقية الصريحة المتمثلة بـ (المعرفة حول المنتج، المعرفة حول التسعير، المعرفة حول الترويج، المعرفة حول التوزيع، المعرفة حول الزبون) (18) نموذج تأثير معنوي مع التجديد الاستراتيجي من مجموع (24) نموذج، أي ما نسبته (75%) ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج المعنوية اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة التسويقية الصريحة في مسارات التجديد الاستراتيجي).

الجدول (5): مصفوفة علاقات التأثير بين المعرفة التسويقية الضمنية بأبعادها ومسارات التجديد بأبعادها

النماذج المعنوية		إجمالي			العملية			السياق			المحتوى			التجديد الاستراتيجي
الأهمية	العدد	B	R2	F	B	R2	F	B	R2	F	B	R2	F	المعرفة التسويقية الصريحة
75%	3	0.200	0.059	4.085*	0.248	0.066	4.710*	(0.180)	0.009	1.449	0.404	0.176	11.441**	المعرفة حول المنتج
50%	2	0.218	0.085	5.557*	0.189	0.036	2.880	(0.029)	(0.020)	0.841	0.380	0.173	11.764**	المعرفة حول التسعير
75%	3	0.219	0.243	16.764**	0.278	0.283	20.390**	0.158	0.043	3.179	0.225	0.148	9.484**	المعرفة حول الترويج
75%	3	0.278	0.339	26.097**	0.327	0.331	25.231**	0.136	0.019	1.936	0.339	0.300	22.005**	المعرفة حول التوزيع
100%	4	0.393	0.554	61.816**	0.281	0.187	11.192**	0.393	0.244	16.844**	0.448	0.429	37.817**	المعرفة حول الزبون
75%	3	0.407	0.374	30.239**	0.421	0.279	19.952**	0.214	0.029	2.472	0.516	0.360	28.611**	اجمالي المعرفة التسويقية الصريحة
													العدد	18
													الأهمية	75%

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (49) = (7.17)

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (49) = (4.03)

يمكن توضيح تأثير المعرفة التسويقية في مسارات التجديد الاستراتيجي واختبار الفرضية الرئيسية التي نصت على: (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة التسويقية في مسارات التجديد الاستراتيجي) من خلال الجدول (6) لخلق الوضوح حول توافر النتائج لدعم الفرضية من عدمه وكانت النتيجة ان متغير المعرفة التسويقية قد اظهر (3) نماذج تأثير معنوي مع التجديد الاستراتيجي من مجموع (4) نماذج، أي ما نسبته (75%) ذات دلالة معنوية احصائية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لأثبات الفرضية الرئيسية. الجدول (6): مصفوفة علاقات التأثير بين المعرفة التسويقية الضمنية بأبعادها ومسارات التجديد بأبعاده

النماذج المعنوية		إجمالي			العملية			السياق			المحتوى			التجديد الاستراتيجي
الأهمية	العدد	B	R2	F	B	R2	F	B	R2	F	B	R2	F	
75%	3	0.573	0.349	27.302**	0.647	0.313	23.357**	0.253	0.012	1.607	0.729	0.338	26.058**	اجمالي المعرفة التسويقية
													العدد	
													3	
													الأهمية	
													%75	
													النماذج المعنوية	

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (49) = (7.17)

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (49) = (4.03)

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. اظهرت شركة سومو لتسويق النفط اهتماماً واضحاً بالمعرفة التسويقية (الضمنية والصريحة) كونها من الأدوات التنافسية الحاسمة لبقاء والاستدامة ولاسيما على المستوى الدولي لضمان أفضل التعاملات والتحالفات والشركات على المستوى الدولي، فضلاً عن كونها جوهر الافكار المبدعة التي ينتج عنها منتجات جديدة للحصول على الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين لكون المعرفة هي الأصول الفريدة والوحيدة التي تحقق ذلك.
2. تبين ان شركة سومو تولي اهتماماً كبيراً بالتجديد الاستراتيجي وذلك نتيجة لإدراكها حتمية هذا الخيار الاستراتيجي لإحداث التغيير وفقاً لما يمر به البلد من اوضاع غير مستقرة، اذ تهتم الشركة بالأنشطة التي تتطلب استغلال المهارات والخبرات الحالية للعاملين مما يساعدها على تقليل من نفقات التدريب فضلاً عن تركزها على تعديل وتحسين الانشطة والخدمات التي تقدمها بالاستناد الى الاجراءات الاستراتيجية التي تحقق لها الاهداف الموضوعية.
3. عكست نتائج البحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمعرفة التسويقية الصريحة في التجديد الاستراتيجي، مما يدل على ان تبني شركة سومو للمعرفة التسويقية الصريحة يسهم في تحديد مسار التجديد الاستراتيجي. الا ان الشركة لم تتمكن من التأثير في مسارات التجديد الاستراتيجي من خلال المعرفة التسويقية الضمنية إذ كان لغياب الحدس والمهارات والتفكير أثر في عدم تفعيل المعرفة التسويقية الضمنية وانعكاسها على التجديد الاستراتيجي.

ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة الاستفادة من دور المعرفة التسويقية (الضمنية والصريحة) في شركة سومو لتسويق النفط وذلك بالمزيد من الدعم لجوانب الضمنية التي تضم في طياتها المزيد من المشاعر والخبرات والمهارات والافكار التي تترجم الى ميزة تنافسية ومصادر قوة لإيجاد الحلول لمشكلات التي تواجهها فضلاً عن المزيد من الدعم للمعرفة الصريحة ولاسيما كون شركة سومو ذات اهمية كبيرة للبلد كونها المسؤولة عن تسويق أحد ثرواته لأغلب بلدان العالم.
2. ضرورة توظيف المزيد من الاهتمام في مسارات التجديد الاستراتيجي كونه ينصب في تحسين اساليب وانشطة العمل باستمرار وتجريب المفاهيم والممارسات الجديدة المتعلقة بأنشطتها لتطوير خدمات جديدة فضلاً عن السعي للبحث عن قدرات جديدة للتعرف على حاجة السوق وتلبيتها بسرعة واستمرار.
3. ضرورة توظيف إدارة الشركة لأبعاد المعرفة التسويقية (الضمنية والصريحة) بنظرة تكاملية أكثر من تفعيلها بشكل منفرد لتعزيز مسارات التجديد الاستراتيجي وأحداث المزيد من التطورات في هذه الأبعاد للتأثير على التجديد الاستراتيجي.

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

1. بكر، فاروق عمر، (2015)، دور اكتساب المعرفة التسويقية في تعزيز ملكية العلامة التجارية: بحث ميداني مقارنة في شركات الاتصالات النقالة في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. جثير، سعدون حمود ورمضان، حاتم علي، (2014)، المعرفة التسويقية وأثرها في اداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد 80.
3. الحدراوي، رافد حميد، (2015)، دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية: دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
4. الشريفي، علي كاظم، (2017)، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي: دراسة تحليلية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
5. عباس، قصي رزوقي، (2016)، دور التغذية العكسية للأداء المصرفي بتحديد مسارات التجديد الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية للمصارف الأهلية في المحافظات كربلاء المقدسة والنجف الاشرف وبابل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Agarwal, R. & Helfat, C., (2009), Strategic Renewal of Organizations Organization Science, Vol.20, No.2.
2. Ama Task Force on the Development of Marketing Thought, (1988), Developing, Disseminating, and Utilizing Marketing Knowledge, American Marketing Association, Journal of Marketing, Vol. 52, No. 4.

3. Balkefors, H.; Björklund, E. & Carlquist, A. The Co-Existence of Strategic Renewal and Strategic Inertia: A case study of an innovative firm Bachelor's Thesis in Business Administration, Jönköping International University.
4. Bennett, R.; Mousley, W. & Ali-Choudhury, R., (2008), Transfer of Marketing Knowledge Within Business-Nonprofit Collaborations Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, Vol. 20, No. 1.
5. Dislers, D., Kesküla, G., Kostadinova, M., (2016), Strategic Renewal: Implications on Competitive Advantage: A case study of an innovative SME in a growing industry Bachelor Thesis in Business Administration 15 ECTS, Jönköping University.
6. Foumani, S. & Chirani, E., (2012), Marketing Knowledge Management in Business Organizations Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 1, No. 1.
7. Friesl, M. , Garreau, L. & Heracleous, L., (2018), When the parent imitates the child: Strategic renewal through separation and reintegration of subsidiaries Strategic Organization, <https://doi.org/10.1177/1476127018794850>
8. Glaser, L.; Fourne, S. & Elfring, T., (2015), Achieving strategic renewal: the multi-level in fluencies of top and middle managers, boundary-spanning, Small Bus Econ, Vol.45.
9. Kirilka, V. (2012) Strategic renewal in retail companies by means of social-commerce.
10. Lorenzo, A., Peter, J. & Baalen, I., (2005), Marketing Management in Strategic Adoption CRM Solution: Global Support & Application in Europe, Working Paper n3, Genhaio, Università degli Studi di Milano.
11. Moreno, A. & Martínez, F., (2011), Strategic Renewal, Cooperation, and Performance: A Contingency Approach Journal of Management and Strategy, Vol.2, No.4.
12. Park, B.; Whitelock, J. & Giroud, A., (2009), Acquisition of marketing knowledge in small and medium-sized IJVs: The role of compatibility between parents Emerald Group Publishing Limited, Vol. 47, No. 8.
13. Rossiter, J., (2001), what is marketing knowledge? Stage I: forms of marketing knowledge, SAGE publications.
14. Ruiz, C. & Holmlund, M., (2017), Actionable marketing knowledge: A close reading of representation, knowledge and action in market research, Industrial Marketing Management, Industrial Marketing Management, Vol. 66.
15. Schmitt, A., Raisch, S. & Volberda, H., (2018), Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges International Journal of Management Reviews, Vol.20.
16. Stienstra, M., (2008), strategic renewal in regulatory environments how inter -and intra-organizational institutional forces influence European Incumbent Energy Firms PhD Series in Research in Management, Erasmus University Rotterdam.
17. Sztangret, I., (2013), Marketing Knowledge Management in Structural Approach. Community of Practice in Microsoft-International Comparison Journal Studia Ekonomiczne, Vol. 150.
18. Wierenga, B., (2002), on academic marketing knowledge and marketing knowledge that marketing manager's use for decision-making SAGE publications.
19. Yahyabeyg, A. & Haghighat, P. (2012) The Opportunity and Need for Marketing Knowledge Management , Iedrc Hongkong Conferences, International Conference on E-business, Management and Economics.