

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة (ماستر) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة- قالمة

تحت إشراف الأستاذة:

د. حرنان سمية

من إعداد الطلبة:

- درابلة سليمة

- عربة حسناء

السنة الجامعية: 2020/2019

## كلمة شكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه"

الحمد والشكر لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل أحمده واستعين به.

أتوجه بآيات الشكر وخالص الثناء ومواقف التقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة حرنان سمية على ما قدمته لي من نصائح وتوجيهات طيلة إنجاز هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر إلى موظفي المركب الصناعي والتجاري-مطاحن مرمورة- لما قدموه لنا من معلومات أفادتنا في الدراسة الميدانية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث وتقييمه

وفي الأخير أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

## الإهداء

الحمد لله الذي اعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

إلى أعظم وأروع وأجمل ما في الوجود إلى نبع الحنان والأمان إلى التي حملتني وهنأ على وهن إلى مثلي  
الأعلى في الصبر والتفاني والعطاء والتضحية إلى القلب الدافئ والابتسامة الصادقة إلى ذروة العطف  
والوفاء لك أجمل حواء إلى أمي رحمها الله

وإلى أعلى الناس سندي في هذه الحياة إلى القلب الواسع اتساع البحر والصافي صفاء السماء في ليلة  
البدر إليك أبي.

حفظه الله وأطال في عمره

إلى من شاركني رحم أمي إخوتي

إلى جدي وجدتي رحمهما الله

إلى كل الأهل والأصدقاء.

## الإهداء

اهدي عملي هذا إلى الذي لم ييخل بعطائه إلى الذي لطالما أسندت عليه ظهري إلى من ضحى من  
أجل سعادتي إلى أبي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى ضياء قلبي وبحر الحنان ريحانة الدنيا وجنتها أُمي الغالية حفظها الله.

إلى من يقاسمني الحياة إخوتي

إلى زوجي العزيز

إلى كل الأهل والأصدقاء

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	التشكرات
	الإهداء
IV-I	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة المختصرات
أ-هـ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون</b>	
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: إدارة المعرفة</b>
3	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للمعرفة
3	أولاً: مفهوم المعرفة
4	ثانياً: أنواع المعرفة
5	ثالثاً: خصائص المعرفة
6	المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
6	أولاً: نشأة إدارة المعرفة
6	ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة
7	المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة
8	<b>المبحث الثاني: إدارة معرفة الزبون</b>
8	المطلب الأول: مفهوم الزبون وتصنيفاته
8	أولاً: مفهوم الزبون
8	ثانياً: تصنيفات الزبون
10	المطلب الثاني: مفهوم إدارة معرفة الزبون وأهدافها
10	أولاً: مفهوم إدارة معرفة الزبون
13	ثانياً: أهداف إدارة معرفة الزبون



## فهرس المحتويات

14	المطلب الثالث: أبعاد إدارة معرفة الزبون
15	المبحث الثالث: مداخل واستراتيجيات والتوجهات المستقبلية لإدارة معرفة الزبون
16	المطلب الأول: مداخل إدارة معرفة الزبون وتطبيقاتها ونماذجها
16	أولاً: مداخل إدارة معرفة الزبون وتطبيقاتها
19	ثانياً: نماذج إدارة معرفة الزبون
20	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة معرفة الزبون والتحديات التي تواجهها
20	أولاً: استراتيجيات إدارة معرفة الزبون
21	ثانياً: تحديات إدارة معرفة الزبون
22	المطلب الثالث: نتائج إدارة معرفة الزبون والتوجهات المستقبلية لها
22	أولاً: نتائج إدارة معرفة الزبون
25	ثانياً: التوجهات المستقبلية لإدارة معرفة الزبون
27	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الميزة التنافسية</b>	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التنافسية
30	المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها
30	أولاً: مفهوم التنافسية
30	ثانياً: مستويات التنافسية
32	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
32	أولاً: التنافسية بحسب الموضوع
32	ثانياً: التنافسية وفق الزمن
33	المطلب الثالث: أسباب التنافسية والقوى التنافسية
33	أولاً: أسباب التنافسية
34	ثانياً: القوى التنافسية
35	المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية
35	أولاً: مؤشر الربحية
35	ثانياً: مؤشر التكلفة
35	ثالثاً: مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

## فهرس المحتويات

35	رابعا: مؤشر الحصة السوقية
36	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول الميزة التنافسية
36	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
37	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية
37	أولا: خصائص الميزة التنافسية
37	ثانيا: أنواع الميزة التنافسية
38	المطلب الثالث: أهداف الميزة التنافسية
39	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
43	المبحث الثالث: مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية
43	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
43	أولا: حجم الميزة التنافسية
44	ثانيا: نطاق التنافس
44	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
45	أولا: المصادر الداخلية
47	ثانيا: المصادر الخارجية
47	ثالث: الخيارات الاستراتيجية
47	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
47	أولا: مصدر الميزة التنافسية
48	ثانيا: مصادر متعددة للميزة التنافسية
48	ثالث: درجة التحسين والتطوير المستمر للميزة التنافسية
48	المطلب الرابع: مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية
48	أولا: الإعتماد على الكفاءات في خلق الميزة التنافسية
50	ثانيا: المعرفة كمورد داخلي استراتيجي للمنظمة
51	ثالثا: دور إدارة المعرفة التسويقية في الميزة التنافسية
51	رابعا: تطبيق معرفة الزبون في ابتكار المنتجات
52	خامسا: أثر إدارة معرفة الزبون على قوى التنافس الخمس
55	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري - مطاحن مرمورة-</b>	



## فهرس المحتويات

57	تمهيد
58	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المركب الصناعي والتجاري-مطاحن مرمورة-
58	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المركب الصناعي والتجاري- مطاحن مرمورة-
61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري-مطاحن مرمورة-
64	المطلب الثالث: أهداف المركب الصناعي والتجاري-مطاحن مرمورة-
64	المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة
64	المطلب الأول: منهج الدراسة
65	المطلب الثاني: حدود الدراسة وأدوات الدراسة
66	المطلب الثالث: خصائص أفراد المجتمع وعينة الدراسة
73	المبحث الثالث: أداة الدراسة
73	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
74	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
76	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
76	المبحث الرابع: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
77	المطلب الأول: تحليل إجابات الأفراد نحو متغيرات الدراسة
84	المطلب الثاني: تحليل معامل الارتباط بيرسون
86	المطلب الثالث: تحليل التباين ANOVA
88	خلاصة الفصل:
90	الخاتمة العامة
95	قائمة المراجع
104	الملخص
	الملاحق

# قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	01
9	التشابه بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي	02
16	مداخل إدارة معرفة الزبون	03
44	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	04
59	هيكل توزيع اليد العاملة حسب الفئات المهنية	05
60	هيكل توزيع اليد العاملة حسب النشاط	06
66	تداول الإستمارة	07
67	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	08
68	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	09
69	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	10
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي	11
72	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	12
73	معامل ألفا كرونباخ لقاس ثبات محاور أداة الدراسة	13
74	اختبار التوزيع الطبيعي	14
77	إجابات أفراد العينة لمحور إدارة معرفة الزبون	15
80	إجابات أفراد العينة لمحور الميزة التنافسية	16
83	إجابات أفراد العينة لمحور مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية	17
85	معامل الارتباط بيرسون	18
86	تحليل التباين ANOVA	19

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	التسلسل الهرمي للبيانات، المعلومات والمعارف	4
02	معطيات التعريف المقترح لإدارة معرفة الزبون	13
03	نموذج بورتر لقوى المنافسة	34
04	أبعاد الميزة التنافسية	39
05	الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري - مطاحن مرمورة-	61
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	67
07	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	69
08	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	70
09	توزيع أفراد العينة وفق متغير المنصب الوظيفي	71
10	توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية	73

# قائمة المختصرات

قائمة المختصرات:

CKM	إدارة معرفة الزبون
SPSS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package For Social Science

# المقدمة العامة



تمهيد:

يشهد العصر الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات، من بينها مجالات الأعمال والاقتصاد، ومن ابرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، حيث تعتبر المعرفة أكثر ما يميز المنظمة، من خلال تنامي دورها في نجاح منظمات الأعمال مع مساهمتها في تحول تلك المنظمات إلى اقتصاد عالمي جديد بات يعرف باقتصاد المعرفة، والذي يعتمد على رأس المال الفكري والمعرفة وعلى التنافس بالاعتماد على القدرات البشرية. حيث أن المعرفة أكثر ما يميز المنظمة و يخلق لها ثروة، فضلا عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة للتكيف مع التغيير السريع في بيئتها.

نظرا لما يشهده العالم من بروز قوى مؤثرة تفيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة، إضافة إلى تغيير في الإستراتيجية التنظيمية، وتمثل هذه القوى في العولمة، التكنولوجيا الجديدة وحدة المنافسة، مما يجعل المنظمات بكافة أشكالها العمل على الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات والتطورات التكنولوجية والعمل على مواكبتها، في ظل التحديات التي تواجهها، وذلك بإتباعها منهج يجعلها تتماشى مع هذه التغيرات لتحقيق ميزة تنافسية، وضمان مكانتها في السوق ويتمثل هذا المنهج في إدارة معرفة الزبون، حيث يعتبر هذا المنهج من المناهج الحديثة والمعاصرة التي تتبناها المنظمات من اجل الوصول إلى أداء متميز وتحقيق تنافسيتها في الأسواق.

## 1- طرح الإشكالية:

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

❖ ما هو دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية في المركب الصناعي

والتجاري -مطاحن مرمورة-قالمة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تعمل إدارة معرفة الزبون على تعزيز الولاء اتجاه المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-قالمة؟

- هل تساهم إدارة معرفة الزبون في تحسين جودة المنتجات في المركب الصناعي والتجاري -مطاحن

مرمورة-قالمة؟



## 2-فرضيات الدراسة:

يمكننا فيما يلي طرح الفرضية الرئيسية وذلك في محاولة مبدئية للإجابة على سؤال الإشكالية الرئيسية:

- تؤدي إدارة معرفة الزبون إلى تحقيق ميزة تنافسية في المركب الصناعي والتجاري-مطاحن مرمورة-قالمة.

أما الفرضيات فيمكن صياغتها كما يلي:

- تعمل إدارة معرفة الزبون على تعزيز الولاء اتجاه المركب الصناعي والتجاري-مطاحن مرمورة-قالمة.

- تساهم إدارة معرفة الزبون في تحسين جودة منتجات في المركب الصناعي والتجاري-مطاحن مرمورة-قالمة.

## 3- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة في كون إدارة معرفة الزبون من الأساليب الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تبنيها وذلك لمواكبة كافة التغيرات والتطورات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث أصبح من الضروري انتهاجه لتحقيق النجاح والاستمرار واحتلال مكانة متميزة في الأسواق، حيث يركز هذا الأسلوب على الزبون الذي أصبح عاملا مهما تستند عليه المنظمات لمعرفة مختلف الاحتياجات لتقديم منتجات تتماشى مع التطورات الحديثة.

إضافة إلى ذلك فإن الميزة التنافسية أصبحت غاية كافة المنظمات وهدفها الرئيسي وذلك لصنع دعامة تنافسية تضمن لها إبقاء والتفوق في مجال الأعمال حيث الدمج بين هذين المتغيرين يحقق للمنظمة الريادة والتميز التنافسي.

## 4- أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمام الشخصي والرغبة في القيام بهذا البحث.

- التخصص الدراسي في مجال الإدارة.

- أهمية الموضوع ونقص الأبحاث فيه

- التعرف على المفاهيم الأساسية لإدارة معرفة الزبون.

- أهمية إدارة معرفة الزبون ونتائج تطبيقها في المنظمة.

- معرفة دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.



- محاولة تحصيل المزيد من المعرفة في الجانب التطبيقي.

## 5- منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف البحث والتحقق من صحة الفرضيات تم الاعتماد على المناهج التالية:

➤ **المنهج الوصفي التحليلي:** باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة، حيث يهدف إلى إبراز المفاهيم

والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى إبداء اقتراحات وتوصيات بشأن ظاهرة محل الدراسة.

➤ **منهج دراسة حالة:** في هذا الصدد تم التطرق إلى دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في

المركب الصناعي والتجاري مرمورة-قلمة- من خلال توزيع عدد من الاستبيانات على الموظفين بالمركب ثم معالجة البيانات إحصائياً.

## 6- هيكل الدراسة:

من اجل معالجة الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين نظري وفصل تطبيقي كما يلي:

الفصل الاول جاء بعنوان إدارة معرفة الزبون حيث تناولنا في المبحث الاول مفاهيم حول إدارة المعرفة أما المبحث الثاني مفاهيم حول إدارة معرفة الزبون بينما في المبحث الثالث تم التطرق إلى مداخل واستراتيجيات والتوجهات المستقبلية لإدارة معرفة الزبون.

الفصل الثاني جاء بعنوان الميزة التنافسية، تناولنا في المبحث الاول مفاهيم حول التنافسية أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مفاهيم حول الميزة التنافسية أما المبحث الثالث يتناول العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية.

اما الفصل التطبيقي فتعلق بدور إدارة معرفة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية في المركب الصناعي والتجاري مرمورة-

قلمة- تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمركب محل الدراسة ، اما المبحث الثاني فخصص للتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، أما المبحث الثالث تعلق بأداة الدراسة، والمبحث الرابع تناول تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وفي الأخير تقديم خاتمة الفصل.

## 7- الدراسات السابقة:

في إطار إعدادنا لهذه الدراسة صادفنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت او تناولت هذا الموضوع بصورة شاملة او جزئية، ونذكر من بينها:

### الدراسة الأولى:

آسيا ناصري، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية، دراسة حالة بنك الخليج-الجزائر AGB- وكالة عين مليلة رقم 110- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية رضا العميل في تحقيق ميزة والعلاقة بين هاته الأخيرة والعميل حيث تم التوصل إلى ان العميل من أهم المرتكزات في البنك وانه ميزة غير قابلة للمحاكاة.

وقد توصلت الدراسة إلى ان الوكالة البنكية محل الدراسة تتمتع بمكانة جيدة في السوق وكان هذا نتيجة تطبيق هذا البنك لاستراتيجيات الميزة المتمثلة في جودة الخدمة والقيمة لإرضاء العملاء واكتساب عملاء جدد.

### الدراسة الثانية:

السعيد لونس، اثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور "برج بوعريبيج"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية وتسويق، جامعة المسيلة، 2015

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز اثر إدارة معرفة الزبون كأحد المداخل الحديثة في تحقيق التنافسية من حيث كل من الرضا وتحقيق التميز في الخدمة ومعرفة مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لمدخل إدارة معرفة الزبون.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن هناك ارتباط وعلاقة قوية وموجبة بين إدارة معرفة الزبون وتحقيق تنافسية المؤسسة وان المؤسسة محل الدراسة تتبنى هذا المدخل.

### الدراسة الثالثة:

احمد عبد العزيز يونس خالد علي، دراسة الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين الزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة أعمال، عمان ، الأردن، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود تأثير للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون.
- وجود تأثير للتوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية.
- وجود تأثير لإدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية.

#### 8- صعوبات الدراسة:

#### الجانب النظري:

- قلة وجود دراسات سابقة تجمع المتغيرين مع بعضهم البعض
- ندرة المراجع المتخصصة في إدارة معرفة الزبون.

#### الجانب التطبيقي:

- صعوبة قبولنا من طرف المنظمة لإجراء الدراسة في البداية.
- عدم التزويد بالمعلومات الكافية المتعلقة بالدراسة.



الفصل الأول:

إدارة معرفة الزيتون

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

تمهيد:

تعتبر التطورات الأخيرة التي تشهدها مختلف المنظمات من حيث حدة المنافسة، من تعزيز التجارة وخفض الأسعار وتحسين جودة المنتجات والخدمات من أهم دوافع البحث في مجال إدارة معرفة الزبون للتعامل مع حاجاته المتغيرة، مما عزز من اهتمام المنظمة بإدارة معرفة الزبون انطلاقاً من إدارة المعرفة إذ يعتبر الزبون العامل الأساسي الذي يؤثر في نجاح المنظمات.

من هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل مدخل نظري حول إدارة معرفة الزبون الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، كل مبحث إلى ثلاث مطالب، حيث تناولنا في المبحث الأول مدخل إدارة المعرفة تكلمنا فيه عن مفهومي المعرفة وإدارة المعرفة، أما في المبحث الثاني تكلمنا عن إدارة معرفة الزبون، أهدافها، أبعادها، وفي المبحث الثالث تناولنا الإستراتيجيات والتوجهات المستقبلية لإدارة معرفة الزبون.

### المبحث الأول: إدارة المعرفة.

تنامى دور المعرفة في نجاح المنظمات من خلال تواجدها ضمن الاقتصاد العالمي من خلال اقتصاد المعرفة، حيث أن الاعتراف بالمعرفة كأهم مورد من موارد المنظمة وضع تحديات أمام منظمات الأعمال في البحث عن أفضل السبل للإدارة من خلال إدارة المعرفة التي تعتبر أسلوب إداري حديث يسعى لتنمية أداء الأفراد وتحسين قدراتهم ومواكبة التغيرات السريعة والمستمرة.

### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للمعرفة

#### أولاً: مفهوم المعرفة:

اختلفت التعاريف حول إدارة المعرفة فقد تناول Nonaka.Takeuchi توليد المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة. وميز Daft بينهما، فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للآخرين بواسطة وثائق وإرشادات ومعرفة حول موضوع معين أي ماله صلة حول موضوع معين، أما المعرفة الضمنية فعرفها أنها معرفة تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحس والحكم الشخصي، يصعب عادة وضعها رموزاً وكلمات.<sup>1</sup>

أما Nonaka يعرفها أنها " الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال."<sup>2</sup>

ومن التعاريف السابقة نستنتج إن المعرفة كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان ولا اتخاذ قرارات صائبة.

وللتوضيح أكثر سنورد الشكل الموالي:

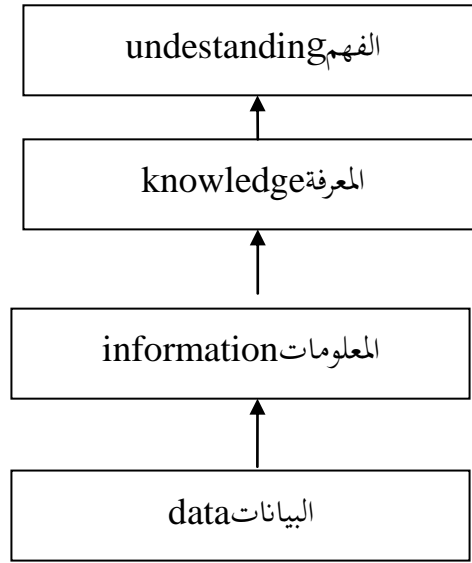
<sup>1</sup>I. Nonaka, and H. Takeuchi, **The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, New York, NY University Pres, oxford, 1995, p 59.

<sup>2</sup> Daft, I. Richard, **Organization Theory and Design**, 7/ed., South-Western College Publishing, USA, 2001, p 259.



## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

الشكل رقم (1): التسلسل الهرمي للبيانات، المعلومات والمعارف



Source : Bryan Bergeron, **Essential of Knowledge Management**, John Wiley & sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003 , p 11.

حيث إن البيانات هي المعطيات الأولية أو الخام مثل أرقام وصور مستوحاة من الواقع أما المعلومات هي نتاج معالجة البيانات يدويا أو حسابيا أو بالحالتين مما يجعلها أكثر قيمة وعلى مستوى عال من الدقة لتأتي المعرفة بشقيها الضمني والصريح ذات قيمة أكبر والأعلى من الدقة، تكسب حاملها نوع من الرشادة في اتخاذ القرارات واهم ما يميزها عن المعلومة هو أنها ضمنية (الجزء الأكبر منها) عكس المعلومة كونها صريحة دائما.<sup>1</sup>

ثانيا: أنواع المعرفة: صنفها اغلب الباحثين ومن بينهم 'voil، Dully و king وفقا للمدخل الثنائي إلى:<sup>2</sup>

1. معرفة ضمنية: هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحكم والحكم

الشخصي.

2. معرفة صريحة: وهي المعرفة الصريحة والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 25.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد الحياوي، إدارة المعرفة، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص 24.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

الجدول رقم (1): مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

النوع	الخصائص	أين يمكن إن نجدها
المعرفة الصريحة Explicit knowledge	-رسمية. -نظامية. -يمكن التعبير عنها كميا وبالطرق المرمزة والمبادئ. -قابلة للنقل والتعليم.	-أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا. -براءات الاختراع. -حقوق النشر. -الأسرار التجارية. -التصميمات الصناعية. -منتجات المؤسسة وخدماتها.
المعرفة الضمنية Implicit knowledge	-غير رسمية. -يعبر عنها بالطرق النوعية و الحديثة. غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة.	-عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

المصدر: - نعيم ابراهيم الطاهر، نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 41.

### ثالثا: خصائص المعرفة<sup>1</sup>

1- إمكانية توليد المعرفة: (خلق معارف جديدة) ونجدها خصوصا في الشركات ذات الخصوبة الفكرية (الأفراد المبدعون) مما يجعلها قادرة على خلق أو توليد معارف جديدة انطلاقا من معارفها الحاضرة أو القديمة؛

2- إمكانية اضمحلال المعرفة: (موت المعرفة) نتيجة إحلال معرفة جديدة مكان القديمة، أو موت المعرفة الضمنية نتيجة لموت حاملها؛

3- إمكانية امتلاك المعرفة: من خلال تحويل المعارف في شكل براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية، شأنها شأن الملكية المادية، في أحيان كثيرة نجد إن المنظمات لا تصرح بنتائج أبحاثها حيث تبقى رهينة السرية التامة لكي تبقى المحتكرة الوحيدة لها، وهذا ما نجده خاصة في المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة؛

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007، ص 29.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

4-المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل المعارف في المنظمة هي صريحة فالكثير من المعارف يحتفظ بها الأفراد بصورة ضمنية مثل الخبرات لدى الأفراد؛

5-إمكانية تخزين المعرفة: ففي العشرين سنة الماضية تم تخزين المعارف أكثر ما تم تخزينه في تاريخ البشرية منذ وجودها ويتم التخزين على الورق، الأفلام، الأشرطة على وسائل التخزين الالكترونية .

### المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

#### أولاً: نشأة إدارة المعرفة

مما لا شك فيه إن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور إدارة المعرفة والتي تتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة وما رافقه من مظاهر وقوانين غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة وبالتالي تبدلت مكامن وآليات بناء القوة الحضارية وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري.<sup>1</sup>

إن إدارة المعرفة موجودة منذ القدم فقد تحدث الفلاسفة عنها منذ آلاف السنين لكن الاهتمام بميكلة أماكن العمل حديثة نسبياً ومن المؤكد إن الكثير كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمهم كان خلال السنوات القليلة الماضية ففي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فرانسيوم في عبارته الشهيرة المعرفة قوة ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ، كما ارجع الباحثون بدايات تطبيق إدارة المعرفة بداتها شركة Hewlett Packard الأمريكية عام 1985 وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة.<sup>2</sup>

ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر Drucker وستراسمان Strassman على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة التنظيمية.<sup>3</sup>

#### ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

جاءت المفاهيم المقدمة عن إدارة المعرفة عن أنها: "هي خلق وتوليد قيمة مضافة، بناء على ما تملكه المؤسسة من موارد معرفية متاحة يمكن استغلالها"، " فن خلق القيمة المضافة"، ولا يتم ذلك إلا عن طريق ضرورة

<sup>1</sup> غنيم احمد مجد، نظم دعم القرار، دار الوفاء، القاهرة، 2004، ص 4.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة: مدرسة نظم المعلومات، جامعة بغداد، العراق، د ت، ص 6.

<sup>3</sup> أشتون كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا احمد، القاهرة، 2002، ص 135.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

إحداث التكامل بين الأفراد من جهة لأنهم هم قلب إنشاء المعرفة من خلال تعلمهم وعلاقتهم فيما بينهم والتقاسم في معلوماتهم وخبراتهم ومعارفهم، ومن جهة أخرى تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على المعرفة الصريحة وتوثيقها وتوزيعها.<sup>1</sup>

كما تعرف إدارة المعرفة على أنها:<sup>2</sup>

العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة في المؤسسة، بمعنى طريقة عمل الأشياء بكفاءة يصعب تقليدها من طرف المنافس، تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة حول مواردها الغير مادية.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة

تعتبر الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي التعاون وتنظيم الأفراد و المعرفة التنظيمية حيث تهدف إلى:<sup>3</sup>

- نقل المعرفة المخبأة الكامنة ؛
- نقل المعرفة الداخلية والخارجية؛
- المعرفة المتاحة جدا وتطور المعارف الجديدة؛
- وجود ثقافة التعليم والتجربة داخل المنظمات وتقييم عمليات المعرفة.
- تسهل في عملية تقاسم المعرفة وتحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها.<sup>4</sup>
- كما تهدف إدارة المعرفة إلى جذب رأس المال الفكري لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.<sup>5</sup>
- كما تهدف إدارة المعرفة إلى التركيز على الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية والعمل على تنميتها للمشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Alex Bennet, **KM Today and Tomorrow**, [http://www.sveiby.com/articles/Sveiby interview 2004.htm](http://www.sveiby.com/articles/Sveiby%20interview%202004.htm) Alex Bennet, 2020. /7 /6 . اطلع عليه يوم

<sup>2</sup> فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل محيط اقتصادي جديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005، ص 7.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2001، ص ص 157-158.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>5</sup> بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، عمان، 2012، ص 49.

<sup>6</sup> خضر مصباح إسماعيل طبطبي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، عمان، 2010، ص 45.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

- إطلاق عنان الرصيد المعرفي للأفراد وتحسينه في مختلف الأعمال ومن تحسين أدائهم والتميز في مكان عملهم وخلق قيمة مضافة للمنظمة وهذا ما يمكنها من مواجهة أي تغيرات غير متوقعة ومفاجئة وتحقيق الأداء الأفضل.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: إدارة معرفة الزبون

إن إدارة المعرفة تمنح لكل موظف الحرية في الحصول على معلومات ذات جودة عالية في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الضرورية حيث تعد إدارة المعرفة إحدى المقومات البيئية الجيدة التي تساعد على خلق التفوق التنافسي في البيئة العالمية حيث تدمج بين تقنيات المعلومات مع القدرة الإبداعية للأفراد لتحقيق تفوق تنافسي إذ تعمل المنظمات في ظل إدارة معرفة الزبون بالاهتمام بالزبون لتحقيق التفوق.

### المطلب الأول: مفهوم الزبون وتصنيفاته

سنتناول في هذا المطلب مفاهيم حول الزبون ومتطلباته وأنماطه وهذا تمهيدا لدخول إلى إدارة معرفة الزبون

**أولاً: مفهوم الزبون:** الزبون هو ذلك المشتري للخدمات الفعلي أو المتوقع ولديه الرغبة والقدرة في شراء تلك الخدمة كما إنه يشكل الهدف النهائي لأنه هو مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها.<sup>2</sup>

كما عرفه علاء فرحان طالب بأنه: مختلف الأطراف (المورد، مؤسسات مالية، ضرائب...) الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها.<sup>3</sup>

كذلك يعرف الزبون على أنه: ذلك المشتري للمنتجات الفعلي أو المتوقع، ولديه الرغبة والقدرة في شراء ذلك المنتج كما أنه يشكل الهدف النهائي لأي عملية تسويقية لأنه مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها.<sup>4</sup> مما سبق يمكن اعتبار الزبون هو من تربطه علاقة بالمؤسسة من أجل إشباع حاجاته ورغباته، بحيث تسعى هذه الأخيرة لكسب ولاءه ورضاه، باعتباره مصدر ربح ونجاح لها.

<sup>1</sup> هارون العشي، فائزة بوراس، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة، الجزائر، 2008، ص 6

<sup>2</sup> سعادي خنساء، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم تجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 42.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 73.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد حمودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص 77.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

ثانيا: تصنيفات الزبائن:<sup>1</sup>

- الزبون الخارجي: هو الفرد المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من اجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة.
- الزبون الداخلي: ويشمل الأفراد العاملين في جميع الإدارات والأقسام، الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

الجدول رقم (2): يوضح التشابه بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي

أوجه التشابه	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
- الاستلام	- العملية الإنتاجية السابقة.	- آخر عملية إنتاجية
- التوقيت	- حسب الحاجة.	- حسب موعد التسلم / عند الحاجة
- الاهتمام	- الاستلام بالتوقيت الملائم وبالمواصفات متفق عليها.	- الاستلام بالموعد
- الشكوى	- من التأخير أو عدم الملائمة.	- من وقت الانتظار أو عدم التسليم
- النتائج	- الجودة الداخلية (رضا العامل)	- الجودة الخارجية (رضا و ولاء الزبون)

المصدر: نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الإستراتيجية والنظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، عمان، ص 298.

كما توجد تصنيفات للزبائن وفق معايير منها:<sup>2</sup>

### ➤ التصنيف وفق الخصائص الشخصية: حيث وفق هذا المعيار أدرج الباحثون عدة أنماط

شخصية يمكن إن يتعامل بها الزبون وهي:

- الزبون الصامت : يتصف بقلة الكلام ويصعب الكشف عن ما يدور ف ذهنه.
- الزبون الثرثار: يتصف بأنه كثير الكلام مجادل يحب النقاش، اجتماعي غير منطقي في الرد يحتاج إلى اهتمام بالغ.
- الزبون السلبي: يتصف بالخنجل والمزاجية وكثرة الأنشطة يتميز ببطي في اتخاذ القرار وحب الصبر ومسايرته للوصول إلى ما يرغب به.

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، د ت، ص ص 59-60.

<sup>2</sup> دالة عائشة، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون. مذكرة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2011، ص.93.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

- **الزبون المتشكك:** يتميز بشككه الدائم وعدم الثقة وصعوبة فهمه، هذا النوع يتميز بعدم ثقته في المؤسسة ومحاولة بناء الثقة يكون من خلال إعطائه ضمانات وأدلة صادقة.
  - **الزبون المغرور المندفع:** يتميز بالتلقائية، الغضب بسرعة وعدم الصبر فهو يعتقد أنها الأفضل بين الزبائن هذا يحتاج للمحاورة والانتهاء من خدمته بسرعة.
  - **الزبون المتردد:** يتميز بالتلقائية، التحفظ عدم القدرة على اتخاذ القرار بنفسه لذا يجب إشهاره بأن فرص الاختيار محدودة والحلول البديلة قليلة.
  - **الزبون الغضبان:** يتميز بسرعة الغضب، الإساءة، صعوبة إرضاءه، متهجم، يحتاج إلى التحلي بالصبر عند التعامل معه ومحاولة استيعاب غضبه والتحكم في ردود أفعاله.
  - **الزبون النزوي:** يتصف بعدم الإصغاء، واتخاذ قرارات بسرعة هذا النوع يجب المساعدة لتجنب الأخطاء وتقديم النصيحة وإعطاءه المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.
- **التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة:** من خلال الأرباح التي يحققها الزبون بالنسبة للمؤسسة حيث يمكن تصنيف إلى:
- **الزبون الاستراتيجي:** هو الأكثر مردودية يتميز بمستوى عال من الولاء لخدمات المؤسسة.
  - **الزبون التكتيكي:** اقل مردودية بالمقارنة مع الزبون الاستراتيجي، لكن له مكانة مهمة ضمن انشغالات المؤسسة من خلال سعيها لرفعه إلى مستوى أفضل.
  - **الزبون الروتيني:** هذا النوع من الزبائن يتساوى احتمال تعامله مع المؤسسة مع احتمال إنهاء العلاقة معها فهو فرصة وتهديد في إن واحد.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة معرفة الزبائن و أهدافها

#### أولاً: مفهوم إدارة معرفة الزبون

يختلف مفهوم إدارة معرفة الزبون من باحث لآخر، حيث نجد عدة تعريفات لإدارة معرفة الزبون نذكر منها حيث نجد مدخلين<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> ليث سليمان الربيعي وآخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة الدراسات علوم إدارية، المجلد 44، العدد 2، 2014، ص 277.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

1- المدخل التسويقي: يستند أصحاب هذا المدخل على وجهة النظر التسويقية باعتبار أن النشاط التسويقي ينطلق من الزبون من خلال دراسة احتياجاته ورغباته ثم بعد ذلك تلبية تلك الاحتياجات.

حسب رأي كل من Vanzylet فإن إدارة معرفة الزبون هي المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة زبون جديد واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات حيث تعمل إدارة معرفة الزبون على جمع المعلومات حول الزبائن والعمل على الاستفادة منها في توليد المعرفة ونشرها بين الموظفين واتخاذ القرارات التسويقية.

ويقول M.Rollins إن إدارة معرفة الزبون هي القدرة على دمج معلومات الزبون ومعرفته في عمليات إدارة علاقات الزبائن الخاصة بالمنظمة.<sup>1</sup>

يضيف M.Zanjani إن إدارة معرفة الزبون: هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة معرفة الزبون.<sup>2</sup>

ويعرف B.Aghamirian إدارة معرفة الزبون: هي استخدام أدوات وتقنيات لدعم عملية التبادل بين المنظمة والزبائن.<sup>3</sup>

## 2- المدخل الإداري:

وفق هذا المدخل فإن إدارة معرفة الزبون نشاط إداري مكلف به كل فرد داخل التنظيم وليس حكرا فقط على إدارة التسويق، وهذا لأهميته الكبيرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة وما هو متعلق بتصميم المزيج التسويقي والاحتفاظ بالزبون وتحقيق ولائه.

حيث عرف M.Geibert et al إدارة معرفة الزبون بأنها المدخل الإستراتيجي الذي تعمل من خلاله المنظمات على تحرير زبائنهم من الاستقبال السلبي للمنتجات والخدمات باعتبارهم شركاء في المعرفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> M. Rollins et A.H alinen, **Customer Knowledge Management Competence :Towards a Theoretical From Work**, The38 Hawau International Conference on System Sciences, 2005, p 8.

<sup>2</sup> M. Zanjani et al, **Proposing a Conceptual Model Of Customer Knowledge Management: A Study of CKM. Tools in British Dotcoms**, World Academy Of Science, Engineering and Technology, Vol. 2, 2008, p 278.

<sup>3</sup> B. Aghamirian et al, **Effects Of Customer Knowledge Management's Eight Factors In E- Commerce**, Management Science and Engineering, Vol. 7, No 4, 2013, p 2.

<sup>4</sup> M. Geibert et al, **five Styles of Customer Kknowledge Management, and how Smart Companies Use Them To Create Value**, European Management Journal Vol. 20, No 5, 2002, p 459 .



## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

يرى علي حسون الطائي أن: "إدارة معرفة الزبون تهدف إلى زيادة قابلية الإدارة من الاقتراب من الزبون مما يعكس الحاجة لزيادة وتنمية القدرات والمهارات الإدارية، كما تتطلب درجة عالية من الشفافية لزيادة تعرف المنظمة على بيئتها الخارجية والتكيف معها وتحديد الاحتياجات والمعرفة المطلوبة".<sup>1</sup>

إن إدارة معرفة الزبون تركز على عملية الاتصال الدائم والمستمر مع الزبائن والاستفادة من هذه المعرفة من خلال مشاركتها بين الموظفين داخل التنظيم من جهة وبين الموظفين والزبائن من جهة أخرى، بهدف تقديم منتجات تحقق رضا الزبائن كما تحقق القيمة المضافة للمنظمة، وعليه يمكن تحديد المبادئ التي تقوم عليها إدارة معرفة الزبون:<sup>2</sup>

- خلق التواصل السليم مع الزبائن واكتساب المنظمة المعرفة منهم؛
- تلخيص وتوثيق المعرفة وتوزيعها بين الموظفين في المنظمة؛
- نقل معرفة الزبون إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات والعمل على تصميمها وفق احتياجات الزبائن.

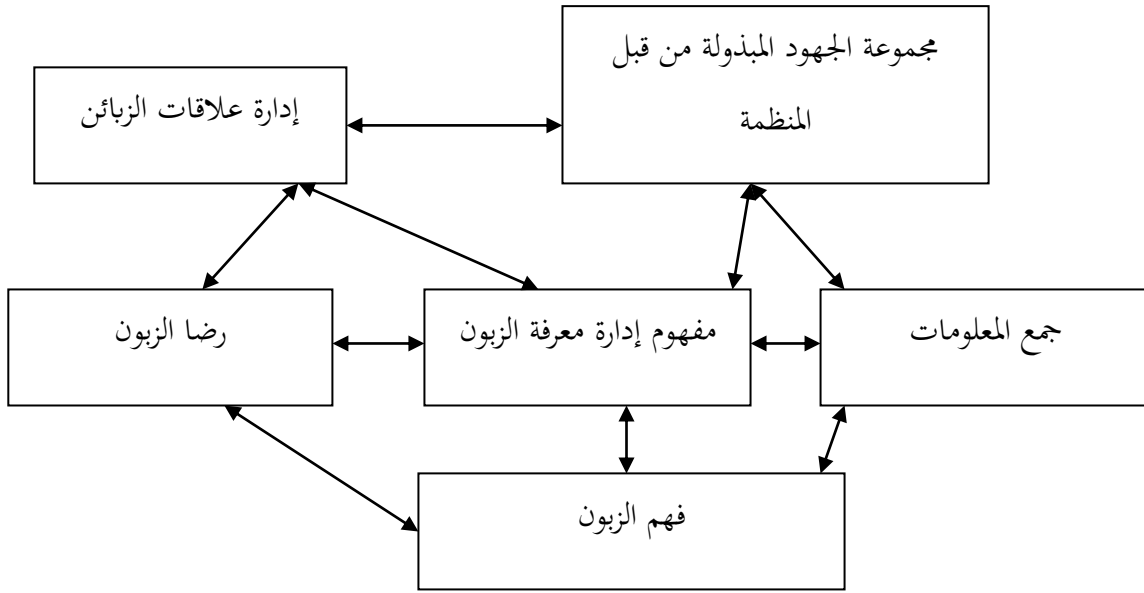
حيث يمكننا تعريف إدارة معرفة الزبون بناء على ما تقدم بأنها مجموعة الجهود المبذولة من قبل المنظمة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته ثم الإيفاء بها، وذلك من خلال توجيه وجمع البيانات والمعلومات باتجاهين من المنظمة إلى الزبون والعكس، وصولاً إلى تعزيز علاقة الزبون بالمنظمة بما يحقق رضاه وولاءه وتمثل مدخل لإدارة المنظمة يعتبر فيها الزبون مصدراً من مصادر المعرفة فهي عملية تفاعل بين مبادئ إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن . ويمكن التعبير عن المفهوم السالف الذكر بالشكل الآتي:

<sup>1</sup> علي حسون الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية العلاقة والأثر، دراسة مستشفى بغداد التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد17، 2008، ص 149.

<sup>2</sup> S. Allameh et al, **Analysis of Relation Ship Between Knowledge Management and Customer Relationship Management with Customer Knowledge Management ( Case Study At Azaran Value Co)**, International Journal of Academic Research in Business And Social Sciences, Vol. 2, No 10, 2012, p 68.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

الشكل رقم (2): معطيات التعريف المقترح لإدارة معرفة الزبون



المصدر: أميرة الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 48.

### ثانياً: أهداف إدارة معرفة الزبون

إن أهداف إدارة معرفة الزبون تكمن في:<sup>1</sup>

- فهم متطلبات الزبائن من خلال جمع البيانات وتنظيمها للحصول على المعلومات الأساسية؛
- بناء اتصالات فاعلة مع الزبون ومن ثم اكتساب المنظمة للمعرفة؛
- تلخيص وتوثيق المعرفة وتوزيعها بين الموظفين الآخرين؛
- الحفاظ على معرفة الزبون لفهم كيفية تصرفه حول التغيرات التي تطرأ على البيئة من خلال الأفكار المتحصل عليها من الزبون؛
- ترجمة هذه المعرفة إلى الزبائن من خلال تقديم منتجات حسب متطلبات الزبون.

<sup>1</sup> S. Allameh , Op, cit, p 68

### المطلب الثالث: أبعاد إدارة معرفة الزبون

حسب الدراسات حول إدارة معرفة الزبون فإنها تشمل أربعة أبعاد يتم الحصول عليهم بمختلف الطرق، لذا وجب على الأفراد في المنظمة أن يفهموا كل بعد وأهميته لبناء علاقات قوية مع الزبائن واكتساب مختلف المعارف الضرورية منهم وتمثل الأبعاد في :

#### 1. المعرفة حول الزبون: تشير إلى ما ترغب المنظمة بمعرفته عن الزبون مثل الاحتياجات والرغبات من أجل

تلبيةها بشكل جيد<sup>1</sup>، كما يشمل هذا النوع من المعرفة أيضا البيانات الشخصية عن الزبون كالاسم والعمر والحالة العائلية، ومعلومات حول طرق الاتصال والتفاعل معه<sup>2</sup>، ومدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بها والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبائن.

ولا تكتفي المنظمة بتجميع معلومات حول الزبائن من خلال موظفيها بل تقوم بشرائها من مصادر خارجية<sup>3</sup>، لأنه في هذا النوع من المعرفة متغير الوقت يعتبر الورقة الراجحة للمنظمات إما للاكتشاف السريع لرغبات الزبائن وترجمتها في شكل منتجات تزيد من قابلية المنظمة على تطوير تشكيلة منتجاتها المقدمة للزبائن وتحقيق ميزة تنافسية.

لبلوغ هذا الهدف لا بد على المنظمات الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات كتقنية التنقيب بالبيانات لفهم سلوك الزبائن بشكل أفضل وكذلك لتقييم الزبائن لأنواع مختلفة<sup>4</sup>، كما تستطيع المنظمة من خلال التكنولوجيا بناء إستراتيجيات تسويقية وعلائقية ناجحة، وتكوين نظرة شاملة عن الزبون وتفضيلاته وطرق التعامل معه.

#### 2. المعرفة للزبون: تشمل المعرفة للزبون كل ما تقدمه المنظمة لزيائنها من معرفة<sup>5</sup>، كما تشير أيضا إلى ما

يرغب الزبون بمعرفته حول المنظمة<sup>6</sup>، أي تزويد الزبون بالمعلومات حول المنظمة من حيث منتجاتها وجهود البحث والتطوير فيها، فهذه المعلومات تساعد في تحديد المنتج الذي يريد شراءه وكيفية استعماله بفاعلية، وبشكل عام تتمثل المعرفة للزبون في كل المعلومات التي تساعد الزبون في اتخاذ قرار الشراء.

<sup>1</sup> M. Geibert et al, **Knowledge- Enabled Customer Relation Ship Management :Integrating Customer Relation Ship Management and Knowledge Management Concept** Journal of Knowledge Management Vol 7, No 5, 2003, p 107, 109.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>3</sup> M . Zanjani et al, Op, cit, p 279.

<sup>4</sup> درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2012، ص 262.

<sup>5</sup> M. Geibert et al. Op, cit, p 109

<sup>6</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

كما يمكن للزبون أن يتحصل على المعرفة من مصادر أخرى خارج المنظمة كالمنافسين والمكاتب الاستشارية والزبائن أنفسهم هذا ما يخلق صعوبة لدى المنظمة في مراقبة كل التدفقات المعرفية للزبون خاصة تلك المتحصل عليها من المنافسين<sup>1</sup>.

إن هذا النوع من المعرفة ساهم في بناء تصور لدى الزبائن حول جودة المنتجات أي له آثار مباشرة على بناء توقعات الزبائن وتقييمهم لجودة السلع والخدمات<sup>2</sup>، كما تتيح للزبائن مجموعة واسعة من معرفة المنظمة المصممة لهم مما تدفعهم إلى ترسيخ علاقاتهم بها وتعطي للزبائن منافع استباقية مثل تحديد وقت الزبون أو تقليل وقت استلام الخدمة والأخذ بوجهة نظره في تحقيق التقدم المستمر للخدمة<sup>3</sup>.

3. **المعرفة من الزبون:** يشمل هذا النوع من المعرفة المعلومات التي يمتلكها الزبون حول المنتجات والموردون والأسواق، يمكن للمنظمة الاستفادة منها في توليد أفكار جديدة والتحسين المستمر لمنتجاتها، من خلال إشراك الزبائن في ابتكار منتجات جديدة وتحسين برامج البحث والتطوير<sup>4</sup>.

4. **المعرفة من الزبون للزبون:** تظهر هذه المعرفة من خلال العلاقة التفاعلية بين زبائن المنظمة مع بعضهم البعض، فالارتباط بين الزبائن يساهم في نقل الكثير من التجارب والخبرات والآراء حول المنظمة ومنتجاتها، كما يسمح هذا التفاعل بتوليد معرفة مشتركة بين الزبائن، غير إن هذا النوع من المعرفة من الأدوار المهملة في إدارة معرفة الزبون رغم أهميته فمن خلاله تتشكل الكثير من سمعة المنظمة<sup>5</sup>. وعليه يجب على المنظمة أن تبحث عن أفضل الطرق لتطوير المعرفة الجديدة المتولدة من تشارك الزبائن مع بعضهم البعض والاستفادة منها في التحسين المستمر للمنتجات وآليات العمل.

### المبحث الثالث: مداخل وإستراتيجيات والتوجهات المستقبلية لإدارة معرفة الزبون

تعتبر إدارة معرفة الزبون عملية متكاملة للاستفادة منها في تحقيق المنافع على مستوى المنظمة والمستفيدين، وتقوم إدارة معرفة الزبون على أساس تحقيق القيمة للزبائن من خلال كسب رضاهم المتحقق من زيادة إدراكهم للمنافع الفعلية بمستوى أعلى من المنافع المتوقعة حيث إن التوجه بالزبائن في عالم الأعمال اليوم بات حاجة ملحة تسعى

<sup>1</sup> M. zanjani et al, Op, cit, p 278.

<sup>2</sup> B. Aghamirian et al, Op, cit, P 2.

<sup>3</sup> علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

<sup>4</sup> B.Aghamirian et al, Op, cit, p 3.

<sup>5</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

إليها العديد من المنظمات للبقاء والنمو رغم التحديات التي تواجهها حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف مداخل إدارة معرفة الزبون ونماذجها وأخيرا نتائج تطبيقها والتوجهات المستقبلية لها.

المطلب الأول: مداخل إدارة معرفة الزبون وتطبيقاتها ونماذجها

أولا: مداخل إدارة معرفة الزبون وتطبيقاتها

اقترح Michel في إحدى دراساته خمس مداخل لإدارة معرفة الزبون موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(3): مداخل إدارة معرفة الزبون

الملكية الذهنية	جماعات الابتكار	الإبداع المشترك	المشترك على أساس فريق	الدمج بين الزبون والمنتج	المدخل الصيغة
الزبون الملموسة	تحديد مهام خبراء محترفين	ابتكار وحدات ومنتجات جديدة	ابتكار مركز اجتماعي متعاون	تطوير مساعدات الأرباح ملموسة	التركيز
العوائد المختلطة	إحراز تفسير الخبراء المحترفين	اختراع العائدات المختلفة من الأفكار الجديدة	فريق تسهيل التعليم للتعامل مع التغير النظامي	خدمات ومنتجات متطورة وأرباح ناتجة	الأهداف
أنظمة توفير مجموعة IP	أنظمة الخبراء، أنظمة توفير مجالات العمل المشتركة	أنظمة لدعم الأفكار	أنظمة مشاركة المعرفة المنظمة الرقمية ،زيادة الزبائن كفريق	الخطط أنظمة توفير والقرار	الأنظمة
Skandia	MicroSoft SangEbay	Silicon Graphes Ryder	Amazon	Quiken. Ikea	أمثلة على الحالة
قيمة IP الجديدة، تأثير Rot على أنظمة الربح الجديدة	السلوك والمنهجية، القرار ومعدل النتائج المرتبطة	الإنتاج، العمليات الجديدة و نجاح الزبون	إنتاجية الأنظمة النوعية ونجاح الزبون	الفاعلية الكفاءة قناعة الزبون والنجاح	مقاسة الأداء
عالية نسبيا	عالية نسبيا	متدنية نسبيا	متدنية إلى عالية	متدنية نسبيا	كثافة وقوة

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

التفاعل					
العمليات	مؤسسة تنقل	فريق عمل تطوير برامج توعية	عرض لأفكار واحتضان الزبون	أفضل ممارسات الخبراء	برامج التعلم للتدريب الوظيفي
نوع المعرفة	معرفة صريحة أكثر	صريحة ضمينا	ضمنية أكثر	ضمنية أكثر	صريحة أكثر

Source: M Geibert, *Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Great Value*, vol. 20, No 5, p

وكما يأتي مناقشة مضامين تلك المداخل:<sup>1</sup>

### ✓ دمج بين الزبون والمنتج:

استعمل Alvin Toffer للمرة الأولى تعبير Prosume للإشارة إلى أن الزبون يمكن أن يؤدي الدور المزدوج لكل من المنتج والزبون فهو الوسيلة التي يتم بها مشاطرة المعرفة مع الزبون والتي تعبر عن نفسها في نماذج لدور وقوانين النشاط الداخلي. تعد طريقة Ikea الأكثر تفهما للزبون بطريقة التعاون المتبادل حول كيفية توزيع وتخصيص الأرباح والنشاطات بين المنتج والزبون.

### ✓ التعلم المشترك على أساس الفريق:

طريقة عرض منظمة Amazon عملت على خلق مجموعة جديدة كاملة من سلسلة القيم المشكلة على أساس الفريق لعلاقات التعلم المستفادة من معرفة زبائنها مثل العلاقات مع الزبون وأدائهم التعليمي، قد ترى أن هذه المنظمة لم تعد مجرد مخزن كسب، بل قناة صحفية مهمة بالنسبة لخدماتها الواسعة والتي يقدم الكثير منها من خلال منظمات منفصلة عنها إلا أنها مرتبطة بها نظاميا، ومن خلال معرفة الزبون والتفاعل المشترك تحولت هوية منظمات Amazon الاصلية، فاصبحت تضم علاقات جديدة لأنظمة سلسلة أو تتبع القيمة.

### ✓ الإبداع المتبادل المشترك:

في السبعينيات وجد Eric Vanhippel إن معظم إبداعات الإنتاج لا تأتي من داخل المنظمة بل من جهة مستخدم Thonke Hippel طرق وكيفيات يمكن للزبون من خلالها أن يصبح مختعرا، مشتركا، ومطورا للمنتجات والخدمات. ومثال ذلك منظمات GE.G eneral Mill أصبحت أفضل زبائن Silicom Graphics في صناعة السينما ومصدرا مهما للأفكار الجديدة والإبداعات إذ قامت بإرسال أفضل الأشخاص

<sup>1</sup> أميرة الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص ص 50-51.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

لديها من RD إلى هوليوود ليتعلموا في أول الأمر ما قد يحتاجه أكثر مستخدمي خدماتها ببراعة في المستقبل، إذ أن معظم الإنجازات ناتجة من الدمج المشترك والمتقارب للممارسات والابتكار.

### ✓ جماعات الابتكار:

تعتبر جماعات الابتكار أسلوباً من أساليب إدارة معرفة الزبون من خلال عمليات وضع مجاميع الزبائن ذوي المعرفة والذين يتفاعلون مع المنظمة فقط، بل وبشكل مهم مع بعضهم البعض، وكما هو الحال مع جماعات التطبيق فإن جماعات الابتكار هي مجموع الأشخاص الذين يعملون مع بعض لفترات طويلة، ولهم اهتمامات ويرغبون بالاشتراك في الابتكار و مشاركة المعرفة.

على غير ما هو الحال مع جماعات التطبيق التقليدي يكون موجوداً، تتطلب جماعات الابتكار حدوداً وليس وظيفة لخلق معرفة وقيمة مشتركة في عمليات تطوير برمجيات الحاسب إذ استندت كل من Netxape & Microsoft إلى المطبوعات المجانية لمنتجات Beta للاستخدام، الاختيار، التعليق و الإبداع وإرسال التقارير ليس فقط لصالح المنظمة بل وبين مجتمع المستخدمين ذاته.

قامت مؤسستا Sonny. Pannasonic في سوق استهلاك الإلكترونيات بنصب محلات الهوائيات في مواقع مثل مراكز التسوق والمطارات، التي تتطلب تردد الزبائن حيث توضع النماذج الأصلية للمنتجات، إذ بإمكان الزبائن تجربة المنتج واختياره بالمواصفات التي يريدونها، ويتواجد مهندسو التطوير ومدير الإنتاج للتحدث مع الزبائن للحصول على المعلومات الأولية عن ردة فعل الزبون وعن ما يريد تحقيقه.

### ✓ الملكية الذهنية المشتركة:

من الممكن إن يكون أسلوب إدارة معرفة الزبون هو الأكثر تداخلاً بين الزبون والمنظمة، إذ يكون شعار المنظمة مملوكاً من قبل زبائنها ولطالما نظرت مؤسستا Scandia، K cooperativa ، Forbundet مملوكاً في التأمين والضمان في السويد على أنهما أعمال يمتلكها الزبائن أنفسهم أي أنهما تعاملان لأجل وبسبب هؤلاء الزبائن ولهذا فإن الملكيات الذهنية لا تكمن في المنظمة بل هي مملوكة جزئياً للزبائن وقد مكنت هذه الصيغة مؤسسة FK لإحراز إنجازات جديدة بالملاحظة وعلى المدى الطويل أصبحت رائدة في مجال تثقيف الزبون من خلال ملكية المعرفة المشتركة.

هناك عدة نماذج لإدارة معرفة الزبون هي:

نموذج (Anrabi .Murillo) يتكون من أربعة مراحل هي كالآتي:<sup>1</sup>

1. الإيحاء بالمعرفة: في هذه المرحلة يتم تفاعل رجال البيع مع الزبون وجها لوجه، يشجع الزبون من خلال

هذا التفاعل يتم جذب الزبون أكثر من إلقاء الأسئلة ويلعب الإصغاء الجيد هنا دورا كبيرا في الحصول

على هذه المعلومات ومن بينها:<sup>2</sup>

- تفضيلات الزبون حول المنتج والخدمة لون، الحجم...

- اتجاهات الصناعة في نفس المنتج مقارنة مع المنتجات الأخرى.

- معرفة أسباب الشراء.

- الخصائص الفنية للمنتج.

2. تصنيف المعرفة: وفي هذه المرحلة فإن رجال البيع يقومون بصنع خارطة احتياجات المستخدم وتحديد

نوع المعرفة التي تفيد في وضع الخارطة وأبعاد المعرفة الأخرى ومن هذه المعلومات، معلومات عن المشاكل

العامة، الصيانة، سجلات الجودة، المنتجات التنافسية، الخيارات وذلك لتساعد في عمليات اتخاذ القرار.

3. تحديد هيكل المعرفة: في هذه المرحلة من التعامل فإن الزبون يكون قد حصل على معلومات عن المنتج

والخدمة والمنظمة والبائع حصل على خيارات الزبون وحاجاته ومن خلال هذا التفاعل فإن خيارات

الزبون والبائع قد تتغير في النهاية، سيحصل البائع على فكرة واضحة ومتكاملة ومعدلة حول حاجات

الزبون ومن المهم للزبون أن يكون قد حصل على معلومات عن المنظمة مما يجعله يكون عضوا مفيدا في

المنظمة.

4. تسجيل المعرفة: وهنا يتم تسجيل المعرفة النهائية التي تم الحصول عليها في سجلات المنظمة وقواعد

بياناتها وبهذا فهي تخدم جميع أقسام المنظمة.

<sup>1</sup> Anrabi & Murillo, **Customer Knowledge Process Management** Journal of The Operational Research Society .Vol. 53, 2002, P 876.

<sup>2</sup> K, Yoon , M, Nilan, **Toward Areconcept Ualization of Information Seeking Research , Information Process Management** .No 35, 1999, P 873.



حيث طور الباحثون إطارا لإدارة معرفة الزبون ينقسم إلى ستة عمليات رئيسة للإدارة علاقات الزبون وأربع أدوات لإدارة المعرفة لدعم هذه العمليات المحددة وقدم الباحثون حالات تطبيقية من صناعة الخدمات المالية تبين كفاءة إطار إدارة معرفة الزبون وكيف يمكنه أن يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال دعم إدارة المعرفة لعمليات إدارة علاقات الزبون.

نموذج Tonsu. Et al<sup>2</sup>: هذا النموذج لإدارة معرفة الزبون إلكتروني يؤكد على وجود قناة اتصال ثنائية الاتجاه بين الزبون والمنظمة، هذا التفاعل مع الزبائن وإدارة معرفة الزبون يؤسس للمنظمات إستراتيجيات تمكنها من تطوير منتجات إبداعية جذابة أو تحسين خدماتها لكسب رضا عملائها، وعليه يرى الباحثون أن إدارة معرفة الزبون أمر حاسم لمشروع إبداع وتطوير منتج ويقترح هيكل تصوري يؤهل نموذج إدارة معرفة الزبون بشكل الكتروني من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات داخل نموذج إدارة معرفة الزبون.

إذ يتضمن النموذج مايلي:

- تحديد خصائص وفوائد المنتج؛
- تصنيف حاجات الزبائن؛
- تجزئة السوق لتحويل معرفة الزبون الضمنية إلى معرفة صريحة؛
- وضع إطار لحاجات الزبائن؛
- استخدام تقنية التنقيب عن البيانات لتطبيق تجزئة السوق.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة معرفة الزبون والتحديات التي تواجهها.

أولا: إستراتيجيات إدارة معرفة الزبون

حدد مجموعة من الباحثين أربع إستراتيجيات لإدارة معرفة الزبون هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Bueren. Adrian, Schierholz, Ragnar, Kolbe, Lutz M, & Brenner, Walter. **Improving Performance of Customer- Processes with Knowledge Management**. Business Process Management Journal, 2005, P 573-588.

<sup>2</sup> Tonso Chao, Chen Yung .H sin, Shad. Y, « **Linking Innovative Product Developemnt with Customer Knowledge : Adata- Mining Appraoch** », Technolovation.26, 2005 : u

<sup>3</sup> Lesser, David Mundel, Charles Wiecha, **Managing Customer Knowledge**, Journal of Business Strategy, vol.21 Iss 6, 2000, p34.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

1. استخدام الحوار الموسع بين الزبائن والمؤسسات؛
2. تعزيز المجموعات داخل المؤسسة للمشاركة في المعلومات عبر الحدود التنظيمية؛
3. السماح باستخدام المعرفة في نقطة اتصال الزبون .

ويرى الباحثون أن إدارة معرفة الزبونckmتتطلب إن تقوم المؤسسات بمجموعة كبيرة من الأنشطة خلق المعرفة بما فيها اكتساب المعرفة وامتلاكها وتخزينها وتطويرها وبعد ذلك فإن المؤسسات يجب أن تكون قادرة على استيعاب هذه المعرفة ونشرها عبر وحدات تنظيمية وتكاملها مع أنشطة العمل اليومي من أجل تحقيق القيمة العالية .

-في حين يلخص الباحثون في دراستهم بعنوان "خمسة أساليب لإدارة معرفة الزبون ومدى ذكاء المؤسسات في استخدامها لخلق القيمة"التي هدفت إلى تحديد أساليب إدارة معرفة الزبون المطبقة في المؤسسات عمليا وتم جمع بيانات الدراسة من24مؤسسة تضمنت (الخدمات الطبية والخدمات المالية وشركات المواد التجميلية،الزراعية، وخدمات الاتصالات وصناعة المشروبات أثر وجود طرق مختلفة لإدارة معرفة الزبون في المؤسسات التي تستخدم مدخل إدارة معرفة الزبون وقام الباحثون بجمع هذه الطرق ووضعها في إطار يتكون من خمسة أساليب لإدارة معرفة الزبون والذي من الممكن في أي مؤسسة إن تطبقها وهذه الأساليب هي:<sup>1</sup>

1. تبادل المعرفة المزدوجة بين الزبون والمؤسسة؛
2. تعلم مشترك أساليب الطريق؛
3. الإبداع المشترك المتبادل؛
4. جماعات الإبداع؛
5. الملكية الفكرية المشتركة.

### ثانيا: تحديات إدارة معرفة الزبون

يواجه نظام إدارة معرفة الزبون مجموعة من التحديات التي تقف إزاء إمكانات نجاحه،ويمكن إبراز التحديات فيما يأتي:<sup>2</sup>

- **التحديات الشكلية:**يتطلب تطبيق ckm بصورة فعالة التحول في التنظيم المرتكز على المنتج إلى التنظيم المرتكز على الزبون حيث تبدأ عمليات تنظيم الهيكل بصورة معاكسة من الزبون إلى التسويق.

<sup>1</sup> M, Geibbert et al, Op,cit, p 465-466

<sup>2</sup> علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 151-152.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

إن مثل هذا العمل ربما يكون التركيز على بيع منتجات إلى التركيز على الربحية و الزبائن وهكذا حيث ينسحب الكلام عن المكافآت المعمول بها في المنظمة وأهدافها وفق المنظور الزبائني.

- **التحديات الثقافية:** يتطلب تطبيق ckm تغيير في ثقافة المنظمة وتكون فلسفة المنظمة موجهة نحو زيادة معرفتها عن الزبائن وفتح قنوات التفاعل معه، أهما تحتاج إلى التحفيز في سلوك العاملين وأن تعكس داخليا (داخل المنظمة) وتعزز ثقافتها فيها باتجاه الزبون.

- **تحديات الكفايات:** إن التوجه نحو الزبون وتغيير العمليات الداخلية والعمليات الثقافية يحتاج إلى غايات فهم الزبائن وعملية سلوكية تتضمن الغوص في أعماقهم والتفاعل الإيجابي معهم كما أن تحويل هذا الفهم إلى معرفة يحتاج إلى مهارات بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير المعلومات وتحويلها إلى معرفة ويحتاج إلى مهارات أخرى تقنية وهكذا فإن تطبيق ckm يحتاج إلى مجموعة متكاملة من المهارات فالمنظمات قد تحصل على الميزة التنافسية من خلال المعرفة التي تمتلكها.

- **تحديات السرية:** ينبغي على المنظمات أن تراعي مشاعر الزبائن ومعلوماتهم الخاصة وهذا يحتاج منها إلى دراسة الجوانب الثانوية في طبيعة تعاملها مع زبائنها فبعض الزبائن مثلا لا يشعرون بالراحة لمعرفة المنظمة لمعلومات عنهم لذلك فإن بناء الثقة في العلاقة مع الزبون والتعامل معه وفقا لخصوصياته أمر في غاية الأهمية ويحتاج إلى رسم سياسات عمل فعالة تستجيب وتراعي الاعتبارات أعلاه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نتائج تطبيق إدارة معرفة الزبون والتوجهات المستقبلية لها

#### أولا: نتائج تطبيق إدارة معرفة الزبون

يمكن أن نوضح اهم نتائج إدارة معرفة الزبون فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. تكوين رأس مال زبوني:

يعتبر رأس مال زبوني هو ثروة المتحققة في علاقات المؤسسة مع زبائنها أو أنه حقوق ملكية العلامة التجارية وثقة الزبائن بالمؤسسة وولائهم في ظل العلاقة المتبادلة بين الزبائن والمؤسسة وقد أكدت إحدى الدراسات أن رأس المال الزبوني هو أحد بنوك رأس المال الفكري الذي تملكه المؤسسة والمتضمن مايلي :

<sup>1</sup> Zack,M, **Rethinking The Knowledge Best Organization**, Sloan Management Review,vol 44, no.4,2003, p18

<sup>2</sup> جمال الدين مُجَد، مصطفى مُجَد ابو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2009 ، ص ص 13-14.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

-**العاملون:** هم الزبائن الداخليين للمؤسسة فعندما تملك المؤسسة عاملا يقدم اقتراح لزيادة أرباح

المؤسسة يعتبر رأس مال فكري ويطبق على المعرفة والابتكار، يقدم حلول نافعة للزبائن.

-**نظام العمل:** هيكل العمل الفعال هو الذي يؤدي إلى تبادل ونقل للمعرفة المفيدة من مواقع إنتاجها

إلى مواقع الحاجة إليها من خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات .

-**الزبائن:** هنا الزبائن الخارجيون يمثلون أكبر منظومة معلومات ومعرفة عن العملية الوحيدة التي تجهل

المؤسسة شيئا عنها الا وهي الفائدة الحقيقية للخدمات والمنتجات التي تقدمها لذلك على المؤسسات أن

تنشأ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة والمتمثلة بتفضيلات الزبون والعلاقة التي بناها مندوبي

المبيعات معه فهي بالتأكيد تعتبر رأس مال فكري لأنها ترشدنا إلى أهدافها ووضع خططها المناسبة ومن

هنا تظهر الحاجة إلى تصميم قاعدة بيانات للزبائن حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة نظام شامل لمعلومات

الزبون بدءا من المعلومات الشخصية وانتهاء بتاريخ معاملاته مع المؤسسة من حيث القيمة وعدد المرات

،ومدى انتظام التعامل من عدمه ، كما قد تتضمن قاعدة المعلومات الاحتياجات الخاصة بالزبون

وتفضيلاته في التعامل معه ومجالات الرضا وعدمها من خلال سياسة التسعير والائتمان وتنفيذ العمليات

وتمثل قاعدة بيانات الزبائن الدعامة الأساسية لاتخاذ القرارات بشأن تقديم الخدمات الجديدة وتطوير

الخدمات الحالية وتحسين المركز السوقي وتصميم الحملات الترويجية.

## 2- ولاء الزبون:

وهو الهدف الثاني الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات إلى أبعد الحدود والسبب الأساسي أي كسب

الزبون لم يعد مشكلة، لكن المحافظة عليه هو المعادلة الأصعب وفوق كل هذا يعد الولاء هدف آخر في أن تستمر

العلاقة بين الزبون والمؤسسة<sup>1</sup>.

ويعتبر أيضا ولاء الزبون على أنه قوة العلاقة بين الاتجاه النسبي للفرد وبين تفضيل هذا الفرد لتكرار الشراء، ولكن

هذه العلاقة يتوسطها العديد من المعايير الاجتماعية والعوامل الموقفية بالإضافة إلى مقدمات معرفية وشعور تتعلق

بالاتجاه النسبي يمكن أيضا إن تساهم في تحقيق ولاء الزبون، بالإضافة إلى الجوانب السلوكية والإدراكية وتلك

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

المتعلقة بالدافعية كما أن محور الارتكاز الأساسي للأنشطة التسويقية لأي مؤسسة هو التنمية والحفاظ على الزبائن وتدعيم ولائهم تجاه المنتجات والخدمات.<sup>1</sup>

حيث أن إدارة معرفة الزبون هي العملية الجوهرية في اجتذاب الزبائن واستدامة علاقتهم وتفاعلهم مع المؤسسة.<sup>2</sup>

### 3- حقوق ملكية العلامة:

إن حقوق ملكية العلامة تتمثل في الرصيد العاطفي الذي هو بمثابة قيمة لدى الحسابات المعرفية العاطفية للزبون الذي يتمثل في وعي الزبون وتفضيله ومواظبته على التعامل مع علامة المؤسسة<sup>3</sup> لذا فإدارة معرفة الزبون تتضمن في هذا المجال تحقيق ما يلي:<sup>4</sup>

- المحافظة على معدلات معاودة زبائنها الموالين؛
- الإصغاء والحوار الفعال مع الزبون: إدارة معرفة الزبون تجذب في الزبون أحد مصادرها المعرفية فلا بد أن توجد القنوات الملائمة المربحة من أجل التواصل معه والاستماع لحاجاته ورغباته والتغييرات العامة ومقترحاته وحتى مقارنته بين خدمات المؤسسة والخدمات المنافسة؛
- تطوير أدوار المبيعات والمكاتب الأمامية ليكونوا وكلاء تعلم ومعرفة من الزبائن وتقديم الحوافز الإيجابية لأية أفكار وآراء جديدة يمكن أن تسهم في زيادة معرفة المؤسسة بالزبون وتحسين خدماتها ورعايتها له؛
- تحديد الأسباب الخارجية لفقدان الزبائن الحاليين؛
- اكتشاف واستطلاع عوامل الإخفاق في علاقات المؤسسة بزبائنها المهمين بطريقة تضمن التدخل الفوري أو السريع لتقديم المعالجة المعرفية بالزبون (مثل بحوث الزبون، خدمات ما بعد البيع).

### 4-رضا الزبون:

<sup>1</sup> علاء عباس علي، ولاء المستهلك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 73.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 309.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 313.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

يعتبر رضا الزبون هو وجهة نظر حول درجة إشباع رغباته بالنسبة لتوقعاته لمختلف السلع والخدمات المستحوذة<sup>1</sup>، حيث أن تحقيق رضا زبون يكون من خلال<sup>2</sup>:

1. التحدث المباشر مع الزبون ومعرفة رضاه أو عدم رضاه؛
  2. إدارة وتوجيه عمال المؤسسة للوصول لرضا الزبون؛
  3. الإصغاء لكل ما يتعلق بالزبون وتحقيق توقعاته؛
  4. معرفة الرضا عن طريق التقدير والقياسات؛
  5. الإعلان عن إنجازات وخدمات المؤسسة حتى يشعر الزبون بأنها مؤسسات جادة.
- من خلال ما سبق يتضح أن رضا الزبون شعور شخصي خاص بالفرد نفسه اتجاه سلعة أو خدمة معينة فإذا كانت الخدمة وصفا ما كان متوقع لدى الزبون فهو راض وبهذا يزيد الولاء ويكون وفي اتجاه تلك السلعة أو الخدمة أما إذا حدث العكس فيكون غير راض.

ومتى نصل هنا أن رضا الزبون يتحقق من خلال إدارة معرفة الزبون التي تعمل على تعزيزه والاهتمام بالزبون وضمان تكرار الزبون لعملية الشراء وأيضا تعمل إدارة معرفة الزبون على الفهم والمعرفة لحاجات وتوقعات إحساس الزبائن والعمل على إشباع رغباتهم.

### ثانيا: التوجهات المستقبلية لإدارة معرفة الزبون<sup>3</sup>

إن إدارة معرفة الزبون كحقل ديناميكي في تطور ونضج مستمر على الصعيدين النظري والتطبيقي وذلك أن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تنظر إلى الزبون باهتمام متزايد كونه الدالة الأساسية على نجاحها أو فشلها فقدرتها على تلبية متطلباته من فهمه وفهم حاجاته ورغباته بصورة أكبر وانعكاس ذلك على عملياتها الداخلية سوف يزيد من حصتها السوقية ويجعلها اقرب للحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

وطرح paquette بعض الاتجاهات المستقبلية لإدارة معرفة الزبون منها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص 100.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>3</sup> علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>4</sup> S, Paquette, **Customer Knowledge Management**, Idea, Group, Inc, 2005.p 5.

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

- زيادة أنماط التعاون بين المنظمات وزبائنها الأمر الذي يساعد على خلق معرفة جديدة لتصبح هذه المعرفة هي القائدة لعمليات الإنتاج الإبداعية؛
- تشكيل فرق عمل من المنظمة والزبائن ويكون لها تأثير من خلال انعكاس نتائج أعمال هذه الفرق على عمليات المنظمة الداخلية؛
- زيادة استخدام التكنولوجيا في تقوية الاتصالات مع الزبائن خاصة الاتصالات الإلكترونية التي سيزداد تأثيرها مما يعزز إيجابيا العمليات الداخلية للمنظمة؛
- زيادة قابلية التعلم من الزبائن حيث يشكل التعلم المنظمي المفتاح لصياغة إستراتيجيات جديدة للمنظمة؛
- بروز اتجاهات لدى المنظمات لتحقيق إستراتيجيات التحالف بين هذه المنظمات وفي مجالات محددة خاصة بالأسواق؛
- 
- توسع نمط الزبون من النمط الفردي إلى النمط الجماعي حيث يشمل الكيانات الجماعية مثل الجمعيات المهنية حيث ستصبح ذات قيمة ومولدة للمعرفة عن الأسواق؛
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الموجودة في المنظمات في الوقت الحاضر والمعمول بها وستتحول إلى هياكل داعمة للإبداع وقادرة على اختراع الزبائن ضمنها والمساعدة لجلب المعرفة من خلالها والعمل بالهياكل المعاصرة كفرق العمل العنكبوتية وانعكاس ذلك على الصلاحيات والمسؤوليات وطرق توزيعها بين العاملين؛

## الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون

### خلاصة الفصل:

يعد التوجه نحو الزبون إحدى الفلسفات الإدارية الحديثة التي تعزز عمل المنظمات على اختلاف أنواعها وتؤثر على مجمل العمليات التنظيمية، حيث ركزت الأدبيات الإدارية المعاصرة على أهمية الزبون، وتؤكد هذه الفلسفة على أن الزبون هو العامل المحدد والأساسي لنجاح المنظمات نظراً لأن سبب وجود المنظمات هو تلبية حاجات ورغبات الزبون.

فإن المنظمات من خلال إدارة معرفة الزبون تسعى لتلبية متطلبات الزبون وجعله يحتل الأولوية في سلم أهدافها ولتحقيق ذلك يتم الاستفادة من التطورات الحاصلة في حقل إدارة المعرفة، وأن طبيعة علاقة المنظمة بزيائنها هي ذات قابلية مميزة، فقليل من المنظمات تدير بفاعلية هذه العلاقة وتستخدم معارفها لزيادة القيمة المضافة لها.

كما أن المؤسسات تعتمد على الزبون باعتباره مصدر للمعرفة من خلال إدارة معرفة الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته والعمل على تلبيةها، وبالتالي كسب رضا وولاء الزبون باعتباره مصدر ربح ومنه تحقيق ميزة تنافسية.



الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تمهيد:

إن التطورات السريعة والانفتاح الكبير الذي تشهده بيئة الأعمال، فرض على المنظمات أن تعزز من مكانتها التنافسية وهذا لضمان الاستمرار والتفوق على المنافسين بغية البقاء في مجال الأعمال ولتحقيق هذا يجب على المنظمات اكتساب ميزة تنافسية، حيث أصبحت مركز اهتمام مختلف المنظمات باعتبارها الدرع الحصين من كافة أشكال التهديد التي قد تتعرض له المنظمة في ظل اشتداد المنافسة.

وتلعب إدارة معرفة الزبون دورا هاما وفعالا في اكتساب الميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها، من خلال جملة من الأساليب والممارسات.

وسنقوم بمعالجة الموضوع في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى المباحث التالية:

- مدخل مفاهيمي حول التنافسية.
- مدخل مفاهيمي حول الميزة التنافسية.
- مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التنافسية

قبل التطرق إلى الميزة التنافسية نرى من الضرورة التطرق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بهذه الأخيرة من خلال التعرف على التنافسية، مستوياتها، أنواعها، أسبابها والقوى التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها

#### أولاً: مفهوم التنافسية

أصبحت عبارة "تنافسية" ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم إلا أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين :

ولقد عرف (andra tysom loura) التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى قدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية<sup>1</sup>

ويتبين من خلال التعريف بأن هناك تنافسية على مستوى الدول وتنافسية على مستوى المؤسسة إلا أن هناك تنافسية أخرى وهي التنافسية على مستوى القطاع .

وبالتالي فإن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن مؤسسة، قطاع أو دولة وهو ما سنقوم بالتطرق إليه.

#### ثانياً: مستويات التنافسية

- على مستوى الدولة: ليس هناك تعريف محدد لتنافسية الدولة ومن بين تلك التعاريف المقدمة لها مايلي:  
-تعريف منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا: لقد عرفها على أنها قدرة الدولة على تحمل منافسة السلع الأجنبية في الأسواق المحلية والدولية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير (علوم اقتصادية)، جامعة سكيكدة ، الجزائر، 2007 ، ص 6.

<sup>2</sup> محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان، 2016، ص 17.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

-تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: تعرفها على أنها المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي

ظل شروط السوق الحرة والعادلة منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت يتم

تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل<sup>1</sup>

ويمكن أن نلمس هذه بوضوح من خلال تعريف آخر مفاده "التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات

وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين"<sup>2</sup>

ومنه نستنتج أن التنافسية على مستوى الدولة هي: قدرة الدولة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل الأفراد لديها وتحسين المستوى المعيشي.

### • على مستوى قطاع الصناعة:

عند الحديث عن قطاع صناعي معين فهو يمثل مجموعة من المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي

ولذلك فانه من المهم تحديده بشكل دقيق لان المجالات المختلفة في صناعة ما لا تكون متشابهة في ظروف

الإنتاج.<sup>3</sup>

أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعرف على أنها :

"قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم

والحماية الحكومية."<sup>4</sup>

ومنه نستنتج أن التنافسية على مستوى قطاع الصناعة هي: قدرة المنظمات على تحقيق التفوق في الأسواق من

خلال إنتاج سلع وخدمات بكفاءة بحيث تكون ذات نوعية جيدة وبسعر مناسب.

<sup>1</sup> احمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، ص 39.

<sup>2</sup> كمال رزق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 افريل 2003 .

<sup>3</sup> حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>4</sup> رسلان خضور، ناديا شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثاني ، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2014 ، ص ص90-91.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

### • على مستوى المؤسسة :

يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها: "قدرة المؤسسة على الإنتاج مقارنة بمنافسيها منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تساوي أو أقل من أسعار منتجات منافسيها، وبأخذ مواقع تنافسية تسمح لها باكتشاف أداء اقتصادي عالي ولمدة طويلة.<sup>1</sup>

ومن هنا نستنتج أن التنافسية : تعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات تتميز بخصائص مميزة عن المنافسين وتكون ذات جودة وبأسعار أقل مقارنة بالمنافسين.

### المطلب الثاني: أنواع التنافسية

يمكن تحديد هذه الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي:

#### أولاً: التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن نوعين:

➤ **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً للتنافسية المنظمة، لكنه ليس كافياً وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمراً غير صحيح باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.<sup>2</sup>

➤ **تنافسية المؤسسة :** يتم تقويمها على أساس اشتمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلاً يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.<sup>3</sup>

#### ثاني: التنافسية وفق الزمن: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

➤ **التنافسية اللحظية:** تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة غير أنه لا يجب أن نتفائل بشأنها لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم كافي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسين العضرية، الجزائر، د، ت، ص ص 114-115.

غباد كريمة، زرزاز العياشي، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفا، الجزائر، د، ت، ص ص 168-169.

<sup>3</sup> H.lesca، ( structure et système d'information(facteurs de compétitivité) ، Masson، paris، 1982، p 11.

<sup>4</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007، ص 39.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

➤ **القدرة التنافسية:** وهي تستند إلى مجموعة من المعايير المترابطة والمتكاملة فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانباً من جوانب القدرة التنافسية ويضمن استمرار المؤسسة في بيئة مضطربة، فعلى خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبالأساليب طويلة المدى من خلال دورات استغلال.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أسباب التنافسية والقوى التنافسية

#### أولاً: أسباب التنافسية

- تعود الأسباب التي جعلت من عنصر التنافسية أحد الأعمدة الأساسية في بيئة الأعمال إلى النقاط التالية:<sup>2</sup>
- تعدد الفرص في الأسواق العالمية بعد فتحها أمام حركة التجارة الخارجية نتيجة لاتفاقيات دولية ؛
  - وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية ؛
  - سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات نتيجة لتوفر قواعد معلومات متطورة واليات اتصال حديثة .
  - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات الإبداع والتطوير الابتكار.<sup>3</sup>
  - مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء اللذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أعمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص11.

<sup>2</sup> حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018، ص 24.

<sup>3</sup> زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور البقطة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010، ص 5 .

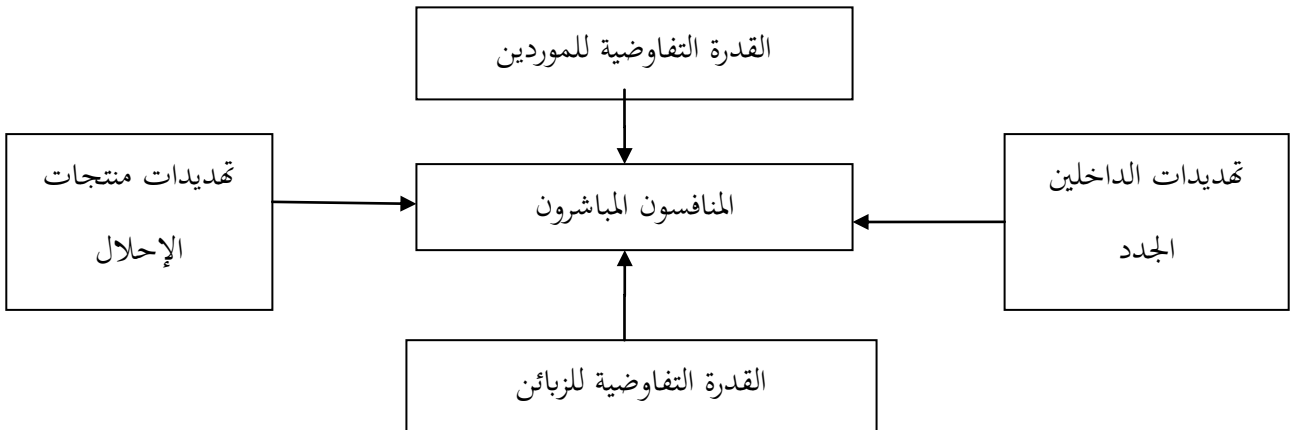
<sup>4</sup> سمية بوران ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2016، ص ص 82-83.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

### ثانيا: القوى التنافسية

حسب بورتر المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس الصناعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسات لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها ومن بين هؤلاء:<sup>1</sup>

- 1- **المنافسون المباشرون:** يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة والسعر والخدمات، أو عليها جميعا في محاولة لاقتناص جانب مما تحققه المنظمة من مبيعات.
  - 2- **الموردون:** يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه وبالتالي يقللون من ما كان لها أن تحققه من أرباح.
  - 3- **الزبائن:** يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساومون أيضا في تصعيب مهمة المنظمة وتقليل عوائدها.
  - 4- **المنافسون المحتملون:** هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المنظمة في صناعة ما فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من الأرباح فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المنظمة في السوق.
  - 5- **منتجون سلع الإحلال:** هم مصدر تهديد لسحب الزبائن والموردين أيضا من التعامل مع المنظمة وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.
- انطلاقا من هذه العناصر قدم بورتر نموذجة للمنافسة كما هو موضح في الشكل الآتي:
- الشكل رقم(3): نموذج بورتر لقوى المنافسة



المصدر: الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد

12، جامعة بسكرة، الجزائر 2007، ص 41.

<sup>1</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 40.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

### المطلب الرابع: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

للتعرف على مدى قوة تنافسية المؤسسة يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس لنا قوة تنافسيته وبالتالي مدى نجاح هذه المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها ومن بين هذه المؤشرات نجد مؤشر الربحية، مؤشر التكلفة، مؤشر الحصة السوقية، مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج. **أولاً: مؤشر الربحية:** تعتبر الربحية مؤشراً هاماً لقياس تنافسية المؤسسة فكلما كانت أرباح المؤسسة مرتفعة، كلما كانت فترة بقاءها في السوق أطول وبالتالي رفع حصتها السوقية، فالربحية يقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة وان استمر في ذلك على المدى الطويل.<sup>1</sup>

**ثانياً: مؤشر التكلفة:** حسب قوانين المنافسة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة إنتاجها مرتفعة وبالتالي ارتفاع أسعار منتجاتها التي قد تشكل لها حاجزاً نحو ارتفاع مداخيلها والرفع من حصصها السوقية ويعزى سبب ارتفاع تكاليف الإنتاج إلى سببين: أما لارتفاع تكاليف عوامل الإنتاج أو لانخفاض إنتاجية المؤسسة أو لسببين معاً.<sup>2</sup>

**ثالثاً: مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:** تقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاجية الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة الإنتاج، كما انه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فان الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.<sup>3</sup>

**رابعاً: مؤشر الحصة السوقية:** يعتبر مؤشر الحصة السوقية من أهم المؤشرات فمن الممكن المؤسسة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء مهم من السوق الداخلية بدون أن تكون التنافسية على المستوى الدولي ويحدث هذا عندما تكون السوق محلية محمية بعقبات اتجاه تحرير التجارة الدولية كما يمكن للمؤسسات

<sup>1</sup> ابتسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 5.

<sup>2</sup> دويس مجّد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2005، ص 26.

<sup>3</sup> زيد جابر. دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص 97.



## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

الوطنية أن تكون ذات ربحية أنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة لذا يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول الميزة التنافسية

أصبح مصطلح الميزة التنافسية من المصطلحات الأكثر أهمية في عالم الأعمال، وهذا لما تشهده البيئة من تحولات عززت من إشتداد المنافسة، مما فرض على منظمات الأعمال البحث المستمر عن أساليب تحقق التميز التنافسي وتعزز المكانة وتضمن الريادة والتفوق.

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

وجد مختلف الباحثين صعوبة في تحديد تعريف دقيق للميزة التنافسية فكل عرفها حسب وجهة نظره وتوجهه الاقتصادي.

**تعريف M. porter:** يرى مايكل بورتر الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر مجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>2</sup>

**تعريف thompson et strickland:** بأنها شيء ما تفعله المؤسسة جيداً مقارنة بمنافسيها وهي ترتبط بوظائف المنظمة أو أي نشاط آخر له شكل هام لخلق وإنتاج أو تسويق منتجات وخدمات المؤسسة.<sup>3</sup>

كما يمكن تعريفها: تعرف الميزة التنافسية بأنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل

<sup>1</sup> بعلى الطاهر، دور الحكومة في دعم التنافسية الصناعية - التجربة الجزائرية -، الملتقى العلمي الدولي حول إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار برنامج التنوع الاقتصادي، جامعة بليدة 2، الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر 2018، ص ص 10-11.

<sup>2</sup> حسن عبد الحليم النور، فضل المولى البشير، الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد الثاني، السودان، 2016، ص 133.

<sup>3</sup> الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2017، ص 186.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

كل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها في السوق.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بان الميزة التنافسية هي: امتلاك المؤسسة لعنصر يمكنها من التفوق على منافسيها بحيث تكون لديها القدرة على خلق قيمة لدى عملائها من خلال إتباع إستراتيجية تنافس معينة.

### المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية

#### أولاً: خصائص الميزة التنافسية

تحتوي الميزة التنافسية على مجموعة من الخصائص على النحو التالي:<sup>2</sup>

- ✓ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها ولزبائنها فالقيمة المدركة للزبون تعد احد العناصر الأساسية التي تقوم عليها الميزة التنافسية؛
- ✓ أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها؛
- ✓ أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتركين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتخفزههم لشراء منتجاتها؛
- ✓ أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

#### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود ميزة تنافسية يساهم في خلق وضعية متفوقة للمؤسسة على منافسيها ،فقد ميز ليندين براون بين عدة أنواع للمزايا التنافسية التي يمكن أن تكتسبها المنظمة<sup>3</sup> وذلك من خلال تكاليفها المنخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منتجات منافسيها أو من خلال ميزة التركيز حيث يمكن أن نفرق بين أنواع الميزة التنافسية

(1) **ميزة التكلفة الأقل:** معناها أن المؤسسة تعمل على تصميم ،تصنيع وتسويق منتج اقل تكلفة

بالمقارنة مع المنافسين مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر وتعتبر عملية خفض التكاليف

<sup>1</sup> بوحفص روائي، مهدي شرقي، نظام حوكمة الشركات وسيلة لإنشاء القيمة وتحسين نجاعة الأداء في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التميز، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات تحت عنوان: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، يومي 26 و27 نوفمبر 2007، ص82.

<sup>2</sup> محي الدين قطب ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد، ص82.

<sup>3</sup> أمال اسماعيل جالوس، تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص84.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرارها حيث أن تخفيض التكاليف  
ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.<sup>1</sup>

(2) **ميزة التميز:** نعني بها " قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي

يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك " <sup>2</sup> وتتطلب هذه الميزة عددا من الأنشطة

مثل: التصميم، البحث والتطوير أو تقنية جديدة وأنشطة تسويقية فاعلة وعاملين مبدعين

ويتطلب من المؤسسة لتحقيق التميز أن تقوم بالبحث المستمر والابتكار في الجوانب التي يمكن

فيها تحقيق ذلك والذي ينتج عنه تقليل المنافسة المباشرة في الصناعة.<sup>3</sup>

(3) **ميزة التركيز:** يقصد بها تركيز الجهود لخدمة جزء من القطاع أو السوق، أي العينة المستهدفة من

قبل المؤسسة، بحيث يصبح الأداء أكثر فعالية وكفاءة إذا ما قورن الأمر بالتوجه إلى السوق ككل

ويمكن للمؤسسة الاستحواذ على تلك الحصة من السوق باستخدام ميزة التكلفة الأقل أو ميزة

التميز أو الاثنين معا في إطار إشباع حاجات الجزء المركز عليه والمستهدف دوما.<sup>4</sup>

ويستدعي تبني هذه الميزة توافر جملة من الشروط تضمن نجاحها كتتنوع السوق، غياب محاولة

المنافسين للتخصص في تقديم خدماتهم للجزء المستهدف، ومحدودية موارد المؤسسة التي لا تسمح

لها بتغطية تلك السوق.<sup>5</sup>

### المطلب الثالث: أهداف الميزة التنافسية

من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال ميزتها التنافسية نجد:<sup>6</sup>

- خلق فرص تسويقية جديدة؛

- الدخول إلى مجال تنافسي جديد كالدخول إلى أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من

العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛

<sup>1</sup> بن جدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015، ص 68.

<sup>2</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 52.

<sup>3</sup> حباينة مجد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 56.

<sup>4</sup> أمينة عزاز، تقي الدين نموشي، إدارة علاقات الزبائن وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة تبسة، الجزائر، 2018، ص 19.

<sup>5</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 124.

<sup>6</sup> بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير (علوم التسيير)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 53.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- تكوين رؤية جديدة من الأهداف المستقبلية للمؤسسة .

بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس

على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية؛

- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا

العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية؛

- تمثل الميزة التنافسية معيار مهم لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة

يصعب تقليدها ومحاكاتها.

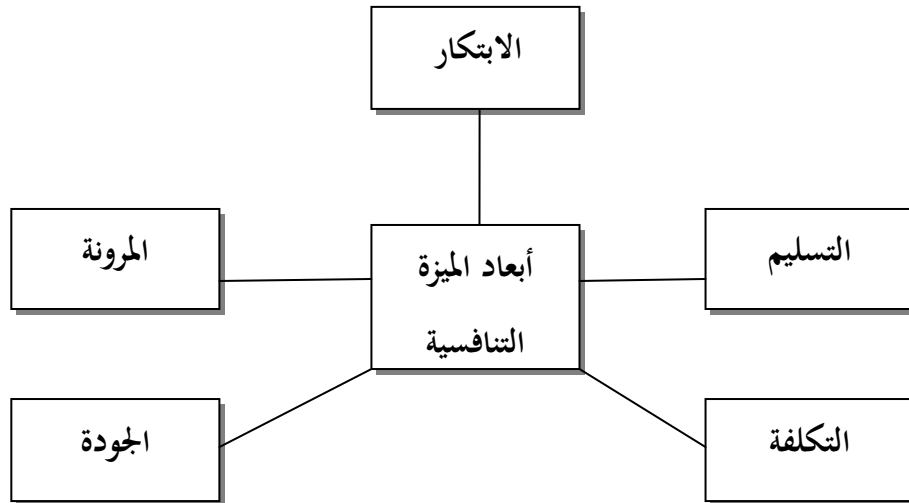
### المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه

الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية حيث يمكن أن تساعد هذه الأخيرة في تعزيز

الميزة التنافسية للمنظمات وهذه الأبعاد هي:<sup>2</sup>

الشكل رقم(4): أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> وهيبه مرعي، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية .رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ،تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات،جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر،2012،ص60.

<sup>2</sup> أحلام عباسية وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر،2018،ص43.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

**(1) التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات لتحقيقه لبيع منتجاتها بسعر اقل من المنافسين من امتلاك موقع متميز يتيح لها السيطرة على السوق، تمكن التكلفة المنخفضة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجات بسعر أقل أو طرح المنتجات بنفس سعر المنافسين مع تقديم خدمات إضافية (خدمات ما بعد البيع) ولتخفيض التكلفة لا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من تقويم الأداء<sup>1</sup>، وأن تكون أكثر كفاءة من المنافسين في العمليات التي تقوم بها<sup>2</sup>.

**(2) الجودة:** تسعى بعض المنظمات لتقديم منتجات ذات جودة عالية أكبر من منافسيها، ومفهوم الجودة يركز على درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات للمواصفات حيث يرغب العملاء في أفضل جودة إلى جانب السعر.

وتقسم الجودة إلى ثلاث أبعاد وهي:

- **جودة التصميم:** تشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها العملاء حيث تكون خصائص المنتج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات العملاء ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يمكن تمثيلها بأشكال قابلة للتعمير، قابلية الخدمة والجمالية، وتعد هذه الخصائص إحدى الوسائل لزيادة الحصة السوقية.
- **جودة المطابقة:** تمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم حيث تكون أكثر أهمية جودة المطابقة بجانبين الأول: كلما كانت مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات الزبائن، والجانب الثاني: هو جعل نسبة المعيب والتالف اقل ما يمكن حيث تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.
- **جودة الخدمة:** تعني التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصلون عليها من المنتج أو الخدمة وان زيادة جودة المنتج أدت إلى تحقيق المنظمات التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليص التكلفة الكلية نتيجة تقليص تكاليف المعيب والتالف، تقليل حجم العمل

<sup>1</sup> لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، ص ص 46-47.

<sup>2</sup> مصطفى مجد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية)، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص 72.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

المعاد، وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعيب والتالف مما يؤدي إلى تحقيق هامش ربح أعلى.<sup>1</sup>

**(3) التسليم:** يعتبر الزمن أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبائن أسرع من المنافسين، يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديدها كآلي:<sup>2</sup>

- اختصار الوقت ما بين استلام المواد الأولية، وإخراجها في شكل منتج نهائي، بشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف المرتبطة بتخزين المواد الأولية أو المنتجات النهائية
- اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب الزبون وتلبية طلبه وهو ما يسمح بكسب ثقة الزبون والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين.
- اختصار الآجال داخل المصنع وخارجه، اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- سرعة التطوير: تختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة للتنافسية المنظمة، حيث تحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار حتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.<sup>3</sup>

**(4) المرونة:** أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير والتنوع نتيجة الانفتاح والثورة التكنولوجية السريعة، وتعرف المرونة على أنها القدرة على الاستجابة للتغيرات.<sup>4</sup>

أنواع المرونة: إما بخصوص أنواع المرونة التي تستخدمها المنظمات في مجال الإنتاج والعمليات هي:<sup>5</sup>

➤ **مرونة التصميم:** ويقصد بها قابلية المنظمة على سد الفجوة بين الزبون والمقاييس وفهم حاجات ورغبات الزبون.

➤ **مرونة الحجم:** مقدرة العملية على تغيير مستواها من المخرجات أو الأنشطة لإنتاج كميات أو أحجام مختلفة من المنتجات عبر الوقت.

<sup>1</sup> لشهب الصادق، مرجع سبق ذكره، ص ص48-49.

<sup>2</sup> طارق قندوز، الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص ص84-85.

<sup>3</sup> لشهب الصادق، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 49.

<sup>5</sup> يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص ص116-117.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

➤ **مرونة المعدات:** ووفقا لهذا النوع من المرونة تستطيع المنظمة إنتاج منتجات متنوعة ومختلفة دون الحاجة إلى استخدام معدات إضافية أو جديدة فكلما كانت قدرة المنظمة في تنويع منتجاتها عالية كلما كانت المرونة أكبر والعكس صحيح.

➤ **مرونة العاملين:** هذا النوع يشير إلى امتلاك المنظمة لأفراد عاملين ذوي مهارات وخبرات متنوعة اذ يمكن المناورة بهم والإفادة منهم لإنجاز مهام أكثر.

**4) الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المنظمات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة<sup>1</sup>، ويقصد بالابتكار التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق جديدة أكثر تكوينا للقيمة في مجال نشاط المنظمة أو عمليات تمكن المنظمة من تدعيم وتقوية ميزتها التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لسمر ابتسام، مراقة سارة، دور معرفة الزبون في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قلمة، الجزائر، 2017، ص42.

<sup>2</sup> لشهب الصادق، مرجع سبق ذكره، ص50.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

### المبحث الثالث: مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية

بعد التعرض إلى إدارة معرفة الزبون ومفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية سيتم التطرق إلى مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية باعتباره مفتاح لنجاح المنظمات.

#### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تحدد وفقاً لمتغيرين أساسيين وانطلاقاً من بعدين هامين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم والبقاء محتكراً لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة.

#### أولاً: حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كان على المؤسسات المنافسة بذل جهد أكبر للتغلب عليها .

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فان للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى.<sup>1</sup>

وهذه المراحل متمثلة في:<sup>2</sup>

أ- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

ب- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

ج- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وننجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

د- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

<sup>1</sup> طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>2</sup> سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108.



## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

ثانيا: نطاق التنافس:

هو مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن المؤسسة من تحقيق وفورات في التكلفة وكذلك وفورات في الإنتاج عن باقي المؤسسات<sup>1</sup>.

من أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ:

جدول رقم(4): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
النطاق السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والزيائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الراسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا، اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين، قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة اقل من مرونة المؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه إيجاد فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص88

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تمتلكه المنظمة من موارد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية تفرد بها عن منافسيها. حيث تنبع الميزة التنافسية من داخل المنظمة بالأساس، إلا أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر فيها ويتأثر بها، لذلك فإن أي جزء من

<sup>1</sup> حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 32.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

أجزاء هذا النظام الذي يعد مفتوحاً لبيئته فضلاً عن البيئة الخارجية يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية، ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية الربط بين القدرات الداخلية وبين بيئتها الخارجية.<sup>1</sup>

وتتمثل مصادر الميزة التنافسية في:

أولاً: المصادر الداخلية (نظرية الموارد الداخلية)<sup>2</sup>

الموارد المادية: تحتوي على البناءات، التجهيزات وغيرها.

الموارد البشرية: مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد، كما أن أفضل الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية:

- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم.

- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة.

- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة.

**الهيكل التنظيمي:** إن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال تجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهيكل التنظيمي الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية.

**الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يحيى قحطان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>2</sup> لشهب الصادق، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>3</sup> لسمر ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص 43.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

**الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بالمنافسين، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين وظائف المنظمة.<sup>1</sup>

**المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فقد زاد اهتمام تلك المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المنظمات، حيث تنقل المعرفة عبر القنوات التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.<sup>2</sup>

**المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا هاما لأنها تشكل مصدرا هاما لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم، وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وتحتاج المؤسسة إلى قاعدة معلوماتية قادرة على توفير المعلومات بالجودة والكمية اللازمين وفي الوقت المناسب، ويتكون النظام المعلوماتي من مجموع الأنظمة الفرعية للمعلومات الخاصة بأهم الوظائف وهي: المالي والمحاسبي، الإنتاجي، التسويقي، التجاري وتسيير الموارد البشرية.

**التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء ميزة تنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المنظمة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الامين حلموس، مرجع سبق ذكره، ص 191.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 192.

<sup>3</sup> كريمة بن صالح، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة قلمة، 2010، ص 57

### ثانيا: المصادر الخارجية

وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات تستغلها المنظمة وتستفيد منها، مثل ظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.<sup>1</sup>

### ثالثا: الخيارات الإستراتيجية

وتتركز في تبني المنظمة ميزة تنافسية من خلال الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي، التنوع، التحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار، وإن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاث عوامل أساسية.

### أولا. مصدر الميزة التنافسية:<sup>3</sup>

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

- أ. مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبيا محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي اقل قابلية للاستمرار عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج /الخدمة.
- ب. مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير، التسويق.

<sup>1</sup> أحلام عباس، مرجع سبق ذكره، ص 37

<sup>2</sup> نفسه، ص 37

<sup>3</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 22.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

ثانيا. مصادر متعددة للميزة التنافسية:<sup>1</sup>

تعتبر عملية تعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة عنصرا مهما في المحافظة على تميزها، فكلما كانت للمؤسسة مصادر متعددة، كلما كانت عملية التقليد من قبل المنافسين صعبة ومعقدة.

أما إذا كانت للمؤسسة مصدر أو مصدرين لميزتها التنافسية كان ذلك أسهل من حيث التقليد من قبل المنافسين، وبالتالي تهديد للمؤسسة في الاستمرار في تميزها وتفرداها.

ثالثا: درجة التحسين والتطوير المستمر للميزة التنافسية:<sup>2</sup>

إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها وعليها أن تخلق مزايا من مرتبة مرتفعة.

المطلب الرابع: مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية

أولا: الاعتماد على الكفاءات في خلق المعرفة والتنافسية:<sup>3</sup>

نظرا لاحتلال مدخل الكفاءات حيزا كبيرا من الاهتمام في عالم الأعمال اليوم، ونظرا لاعتماد المنظمات على الكفاءات عند خلق المعرفة بجميع أنواعها، يتوجب التطرق إلى دور هذه الكفاءات سواء تلك المتعلقة بالمستهلك الناجمة عن خبرته وتجاربه الاستهلاكية، أو الخاصة بالمنظمة والمعبر عنها بجميع الموارد البشرية، المادية، في تعزيز تنافسية المنظمة من خلال التأثير على القوى التنافسية الموجودة في السوق.

### 1-1- كفاءات الزبون وقوته التفاوضية:

تعتبر قوة الزبون التفاوضية في السوق عن تلك القوة الخفية الموجودة في السوق والتي يمكن أن يمتلكها الزبائن وتساهم هذه القوة في تعزيز أو التقليل من حدة المنافسة في السوق، وذلك بحكم أن هذا الزبون لديه قوة تفاوضية عالية تمكنه من الحصول على منتجات ذات أسعار منخفضة وجودة عالية.

<sup>1</sup> حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من اجل تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص ص 35-36.

<sup>3</sup> نظور بلال، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم تجارية، جامعة باتنة، الجزائر، 2016، ص ص 130-135.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

وبالاعتماد على كفاءات الزبون الاستهلاكية، تستطيع المؤسسة التقليل من حدته التفاوضية وذلك عند البحث في موارد هذا المستهلك التي يستغلها عند القيام بعملية الشراء (الموارد المعرفية) وتوفير المعلومات الكافية له حول المنتج والمنتجات المناسبة لقدراتهم المعرفية لحسن استغلالها واستهلاكها من اجل التقليل من قوته التفاوضية حول جودة المنتج، وكذلك جعله يغض النظر عن الأسعار.

وبالحمد من قوة الزبون التفاوضية في السوق تستطيع المنظمة أن تقوي مركزها التنافسي مقارنة بباقي المنافسين لها، وهذا بكسب تلك المعرفة التفاوضية الموجودة بينها وبين الزبون لصالحها.

### 1-2- كفاءات الزبون والمنتجات البديلة:

تسعى المنظمات في كل سوق دائما إلى الحد من توجه زبائنها نحو المنتجات البديلة لمنتجاتها، من خلال توفير كل ما يشبع حاجاتهم في منتجاتها، ويتجسد هذا في الواقع العملي من خلال التطوير والتحسين المستمر في المخرجات لجعلها تتلاءم مع يطلبه الزبون، ويتوجب على المنظمة هنا توفير العديد من الإمكانيات المادية والمعرفية وتمثل هذه الأخيرة في المعلومات والمعارف المكتسبة من عادات وسلوكيات الزبائن الشرائية ومن خلال التوجهات الحديثة في عملية كسب هذه المعارف، أصبح الاعتماد على كفاءات وخبرات الزبون الاستهلاكية من أهم المصادر التي توفر للمنظمات المعارف التسويقية التي يتم استغلالها للحد من تهديدات المنتجات البديلة في السوق.

### 1-3- كفاءات المنظمة والتميز التنافسي:

لامتلاك المنظمة لموارد مادية وكفاءات متميزة دور هام في تحديد الوضعية التنافسية في القطاع الذي تنشط فيه، وتمثل الكفاءات المادية والبشرية للمنظمة في مجموع الأصول والإمكانيات والعمليات التنظيمية والخصائص المميزة للمنظمة والمعلومات والمعارف وتنصف هذه الموارد بإمكانية تحكم المنظمة فيها وتسخيرها لإستراتيجيتها بهدف تحقيق تنافسية .

فمن خلال هذا التميز في مواردها واستخدامها لأحدثها وتطورها تكنولوجيا ومعرفيا يسهل عليها الاتصال بزبائنها وتقديم المنتجات بأحسن الطرق، مما يوفر لها علاقات قوية مع الزبائن.

كما تتمكن من تسيير أزماتها وتنفيذ خططها مما يصعب على المنافسين مزاحمتها في السوق وتهديد حصتها السوقية، حيث يجب أن تنصف هذه الموارد بالجودة العالية ، وان تمتلك المنظمة القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

### 4-1- الاعتماد على التسويق الالكتروني وخلق المزايا التنافسية:

لا يختلف مفهوم التسويق الالكتروني عن المفهوم التقليدي للتسويق إلا فيما يتعلق بوسيلة الاتصال بالعملاء، حيث يعتمد التسويق الالكتروني على شبكة الانترنت كوسيلة اتصال سريعة وسهلة واقل تكلفة، تمكنها من القيام بالأنشطة الالكترونية مباشرة لتسهيل تبادل الأفكار والمنتجات والخدمات التي تحقق أهداف الطرفين، ويتم التسويق الالكتروني من خلال أنشطة تسويقية الكترونية عبر أربعة مراحل: مرحلة الإعداد ثم مرحلة الاتصال، مرحلة التبادل وفي الأخير مرحلة ما بعد البيع.

مما يساعد المنظمة أكثر على إشراك عملائها في خلق المنتجات من جهة وبالتميز عن باقي المنافسين من جهة أخرى.

#### ثانيا: المعرفة كمورد داخلي استراتيجي للمنظمة:<sup>1</sup>

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المنظمات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بمقدرة تلك المنظمات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة احد عناصرها الأساسية، وبالتالي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات، المعرفة والكفاءات المحورية، كما أن مدخل الموارد يتركز على تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات وكفاءات محورية، والتي تعد بدورها مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية . حيث تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.<sup>2</sup>

لكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية يجب ان تتميز بما يلي:<sup>3</sup>

- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمنظمة؛
- يجب أن يكون المورد نادرا، أو فريدا، أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة؛

<sup>1</sup> السعيد لونات، اثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، ص 71.

<sup>2</sup> بوركو عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>3</sup> السعيد لونات، مرجع نفسه، ص 72.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- يجب ألا يكون المورد قابلاً للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة التي لا تمتلكه.

### ثالثاً: دور إدارة المعرفة التسويقية في الميزة التنافسية<sup>1</sup>

إن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف أو التأثير على المتغيرات البيئية تمثل قدرتها على خلق وإدامة الميزة التنافسية، لذا تعتمد المنظمة في بناء الميزة التنافسية على تحليل وفحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، وتوفر أنظمة المعرفة تحديداً دقيقاً لتلك المتغيرات.

إن إدارة التسويق تمثل الإدارة التي تتعامل مع متغيرات السوق بشكل مباشر، وتمثل أنظمة المعرفة التسويقية المورد الذي يزودها بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات، حيث بناء أنظمة إدارة المعرفة التسويقية يعتمد بشكل مباشر على الإحاطة بالظروف البيئية للمنظمات المنافسة وتوجهات السوق والمعرفة بالزبون والقدرة على إدامة الاتصال معه، لذا فإن المنظمة ستكون قادرة على تفسير معلومات السوق ودراسة متغيراته والتعامل معها بشكل أفضل، الأمر الذي سيقودها إلى بناء استراتيجيات تمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية في سوقها المستهدف مع زيادة قدرتها في المحافظة عليها.

حيث تساعد العاملين على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية باستخدام قاعدة معرفية.

### رابعاً: تطبيق معرفة الزبون في ابتكار المنتجات:<sup>2</sup>

لإدارة علاقة الزبون نتائج جوهرية في دعم القدرة الابتكارية للمؤسسة، كما ترتبط هذه الأخيرة بإدارة معرفة الزبون وهي مجموع الجهود المبذولة من قبل المنظمة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته ثم الإيفاء بها، وذلك خلال توجيه وجمع البيانات والمعلومات في اتجاهين من المنظمة إلى الزبون ومن الزبون إلى المنظمة، وصولاً إلى تعزيز علاقة الزبون بالمنظمة بما يحقق رضاه وولائه، وتمثل مدخل لإدارة المنظمة يعتبر فيها الزبون مصدراً من مصادر المعرفة فهي عملية تفاعل بين مبادئ إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقة الزبون، بما يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة بينما تتعلم من زبائنها كما تساهم فيما يلي:

<sup>1</sup> سامر المصطفى، ماهر حبيب زيد، دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية للشركات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، دمشق، المجلد 36، العدد 3، 2014، ص 216.

<sup>2</sup> حروش رحمة، ناصري خولة، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل ابتكار المنتجات، مذكرة انيل شهادة الماستر علوم التسويق، قالمة، الجزائر، 2016، ص 56.



## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

-تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه وإعطاءه المعرفة مما يساهم في ابتكار المنتج من الزبون.

-تحول إدارة معرفة الزبون ببيانات الزبائن بشكل فعال إلى معرفة قيمة بالزبائن يمكن تخزينها وتطويرها لابتكار منتجات جديدة.

حيث تلعب التكنولوجيا دورا أساسيا في هذه العملية ولذلك فإن إدارة علاقات الزبائن تعتمد بصورة كبيرة جدا على أدوات تكنولوجيا المعلومات ليس فقط لجمع البيانات من الزبائن إنما أيضا لتحليلها.<sup>1</sup>

خامسا: اثر إدارة المعرفة على قوى التنافس الخمس:<sup>2</sup>

### 1- اثر إدارة المعرفة على قوى المنافسين الحاليين :

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصا لكل منظمة أعمال، ومن أهم العناصر التي تساعد المنظمات على مواجهة قوى المنافسين في نفس الصناعة وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة ومتطورة سواء في إعداد السلع أو برامجها التسويقية أو تقديم خدمات ما بعد البيع وقبله.

كما أن الإدارة المعاصرة تعتمد من خلال أسلوب إدارة المعرفة على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين بتقديمها سلعة أو خدمة جديدة متميزة بقيمة حقيقة محددة بمقدار ما تحتويه من معرفة تعد أساسا للميزة التنافسية.

### 2- اثر إدارة المعرفة على قوى المنافسين الجدد وقوة إحلال المنتجات البديلة:

#### 2-1- اثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد:

يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة، كما أن المنظمات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، وبالتالي اخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا، ولتفادي حدوث هذا يجب إعاقه المنافسين الجدد الدخول إلى السوق، وحتى تتمكن المنظمات من إعاقه المنافسين لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج

<sup>1</sup> بوركو عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>2</sup> نفسه، ص 113-116.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

الترويج وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة ومن خلال قاعدة بيانات شاملة وحديثة.

### 2-2- أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة:

إن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المنظمات الصناعية السابقة، فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض الأسعار أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة للمنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري، وعليه تعد المنتجات البديلة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المنظمات، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالمعلومات والتوجه بالعمل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى منتجات بديلة.

كما أن استخدام نظام التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتجة عن تقديم المنافسين لمنتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لتحقيق مزايا تنافسية.

### 3- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين والمشتريين:

#### 3-1- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين:

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي التقليل من أرباح منظمات الأعمال، والمقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام إلى المنظمة والتجهيزات اللازمة للإنتاج، السلع شبه المصنعة والمواد المصنعة، بالإضافة إلى الذين يزودون المنظمة بالأيدي العاملة، وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المنظمات على صناعة الموردين وعدم توافر البدائل بنفس الجودة، وقد اعتمدت المنظمات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين، كما تستطيع المنظمة تخفيض قوة مساومة الموردين وذلك يخلق روابط مع الموردين، كربط الموردين بمواعيد التسليم وبجدول الأسعار الموضوع من قبل المنظمة.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

### 3-2- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة المشتري:

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المنظمات لذلك ومن خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المنظمات تقليل هذه القوة وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين والتكاليف المترتبة عن إعادة هندسة الإنتاج والتصميم ، وتكاليف الآلات والمعدات، وتكاليف خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المورد إلى المشتريين و غيرها من التكاليف.

الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تقليص تكاليف الشراء والتخزين والاستلام، بالإضافة إلى دور نظام المعلومات في تسريع عمليات التوريد وهذا بالتالي سيقبل من قوة مساومة المشتريين.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

### خلاصة الفصل الثاني:

يمكن القول أن الميزة التنافسية غاية كافة المنظمات وهدف محوري واستراتيجي تسعى إلى الحصول عليها، وهذا لما تحققه من تفوق ونجاح واستمرارية.

وحتى تحقق المنظمة ميزة تنافسية يجب أن تسعى إلى البحث عن مصادر متميزة وفعالة تمكنها من ذلك وفي هذا الإطار تعتبر إدارة معرفة الزبون من المداخل المعاصرة التي تسعى المنظمات الحديثة إلى انتهاجها وتبنيها لمساهمتها في بناء ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الكفاءات والمعارف والمعلومات المكتسبة من المصادر سواء كانت داخلية مثل الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات أو خارجية تتحصل عليها من خلال مختلف المتعاملين الاقتصاديين كالزبائن والموردين .

فالوقت الراهن والظروف التي يفرضها تستدعي على المنظمات العمل المستمر من خلال عمليات البحث والتطوير لمواكبة مختلف التغيرات لخلق ميزة تنافسية تجعل المنظمة في موقع الريادة وفي معزل عن مختلف التهديدات، بحيث تساهم هذه الميزة التنافسية في تقديم مخرجات المنظمة بجودة عالية وبأقل تكلفة.

دراسة ميدانية بالمركب

الصناعي والتجاري

—مطاحن مرمورة—

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري --مطاحن مرمورة-

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

#### تمهيد:

سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية للمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة- هيليوبوليس بقالمة، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى نبذة تاريخية حول المركب محل الدراسة ومعرفة أهم وظائفها . كما سيتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع البحث بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة، وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

❖ المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المركب الصناعي والتجاري-مطاحن مرمورة-

❖ المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

❖ المبحث الثالث: أداة الدراسة

❖ المبحث الرابع: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

### المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المركب الصناعي والتجاري-مطاحن مرمورة-

يعتبر المركب الصناعي والتجاري-مطاحن مرمورة- من أهم المؤسسات العمومية الجزائرية في تحويل الحبوب، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمركب وكيفية تنظيمه من خلال المطالب التالية:

❖ **المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المركب الصناعي والتجاري-مطاحن مرمورة-**

#### أولاً: لمحة تاريخية

✓ **مجمع السميد قسنطينة:** انبثق رياض قسنطينة سنة 1982 في بادئ الأمر عن شركة سامباك التي تحولت بعدها الى شركة بالأسهم وهيكلت سنة 1989، بعد هذه العملية تحول المجمع الى مجمع صناعي كبير يضم 11 شركة فرعية مهمتها تحويل الحبوب، الإنتاج وتسويق السميد، العجائن الغذائية، الكسكسي، وتكعيب النخالة، حيث من بين الشركات التابعة لها مطاحن مرمورة بقالملة والتي اخترناها لإجراء الدراسة التطبيقية.

✓ **مطاحن مرمورة-قالملة-:** في إطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية سامباك، اجرى مجمع السميد بقسنطينة تقسيماً لوحداته في نهاية 1997، والتي تضم وحدتين للإنتاج هما:

- مطاحن بوشقوف والتي تبلغ طاقتها الانتاجية 850 قنطار في اليوم.

- مطاحن هيليوبوليس والتي تبلغ طاقتها الانتاجية 650 قنطار في اليوم.

وفي سنة 2016 انتقل اسمها من مطاحن مرمورة الى المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة- حيث أن الشركة الأم (قسنطينة) كانت مركب والآن أصبحت شركة فرعية تابعة لمجمع (أقروديف).

#### ثانياً: لمحة جغرافية

تقع وحدة مطاحن مرمورة بحجى بروق حسين دائرة هيليوبوليس على بعد 5 كلم شمال ولاية قالملة، وعلى بعد 70 كلم من مطار عنابة و60 كلم من مينائها، و120 كلم من ولاية قسنطينة، تتربع على مساحة 125000 متر مربع مقسمة على عدة هياكل منها الإدارة، ورشة الصيانة، ورشة الانتاج، مركز التخزين...

#### ثالثاً: لمحة قانونية

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزيتون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري --مطاحن مرمورة-

مطاحن مرمورة هي مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية، متوسطة، تم اكتتاب جزء من أسهمها فتحولت إلى شركة ذات اسهم، حيث يبلغ رأس مالها الاجتماعي 135000000 دينار جزائري.

### رابعاً: النشاط ومجال العمل

نشاط الوحدة يقتصر على تصنيع وتسويق السميد العادي والممتاز، وذلك بإستخدام المادة الأولية الوحيدة وهي القمح الصلب، بالإضافة إلى الزوال (النخالة) والتي تعتبر كفضلات مباعة، أما مجال نشاطها فهو وطني، ولكن حالياً يقتصر في الغالب على الولايات: قلمة وسوق أهراس.

### خامساً: لوحة ديمغرافية

تبلغ اليد العاملة 120 عاملاً وذلك حسب إحصائيات سنة 2019.

حيث يوضح الجدول التالي توزيع اليد العاملة حسب الفئات المهنية:

الجدول رقم (5): هيكل توزيع اليد العاملة حسب الفئات المهنية

الفئة المهنية	العدد	%
إطار مسير	01	1
إطار سامي	06	5
إطار متوسط	24	20
السلطة	17	14
التنفيذ	72	60
المجموع	120	100

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب الصناعي والتجاري(مطاحن مرمورة)

كما يوضح الجدول التالي توزيع اليد العاملة حسب مجال النشاط:



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزيتون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري --مطاحن مرمورة-

الجدول رقم (6): هيكل توزيع اليد العاملة حسب النشاط

النشاط	العدد	%
الإنتاج	53	44
الدعم التقني	16	13
الإدارة	51	43
المجموع	120	100

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب الصناعي والتجاري(مطاحن مرمورة)

### سادسا: المؤسسات المتعاملة مع المركب الصناعي والتجاري(مطاحن مرمورة)

- تعتبر التعاونية الفلاحية للحبوب الجافة بقلمة هي المورد الأساسي للمادة الأولية وهي القمح الصلب، أما الموردون الآخرون فهم المؤسسة الخاصة لمواد التغليف بعنابة، الموردون المختصون في بيع قطع الغيار المتعلق بالوحدات الإنتاجية والموردون المختصون في الأدوات واللوازم.
- العملاء: تجار الجملة، تجار التجزئة، المستهلكون، مركز البيع الموجود في مدينة قلمة.
- أسماء المنافسين: مطاحن سيدي إبراهيم(الشرفة)، ليانة، بن عمر، شهرزاد، كنزة، سيم، سباك..

### سابعا: الآفاق المستقبلية للمجمع

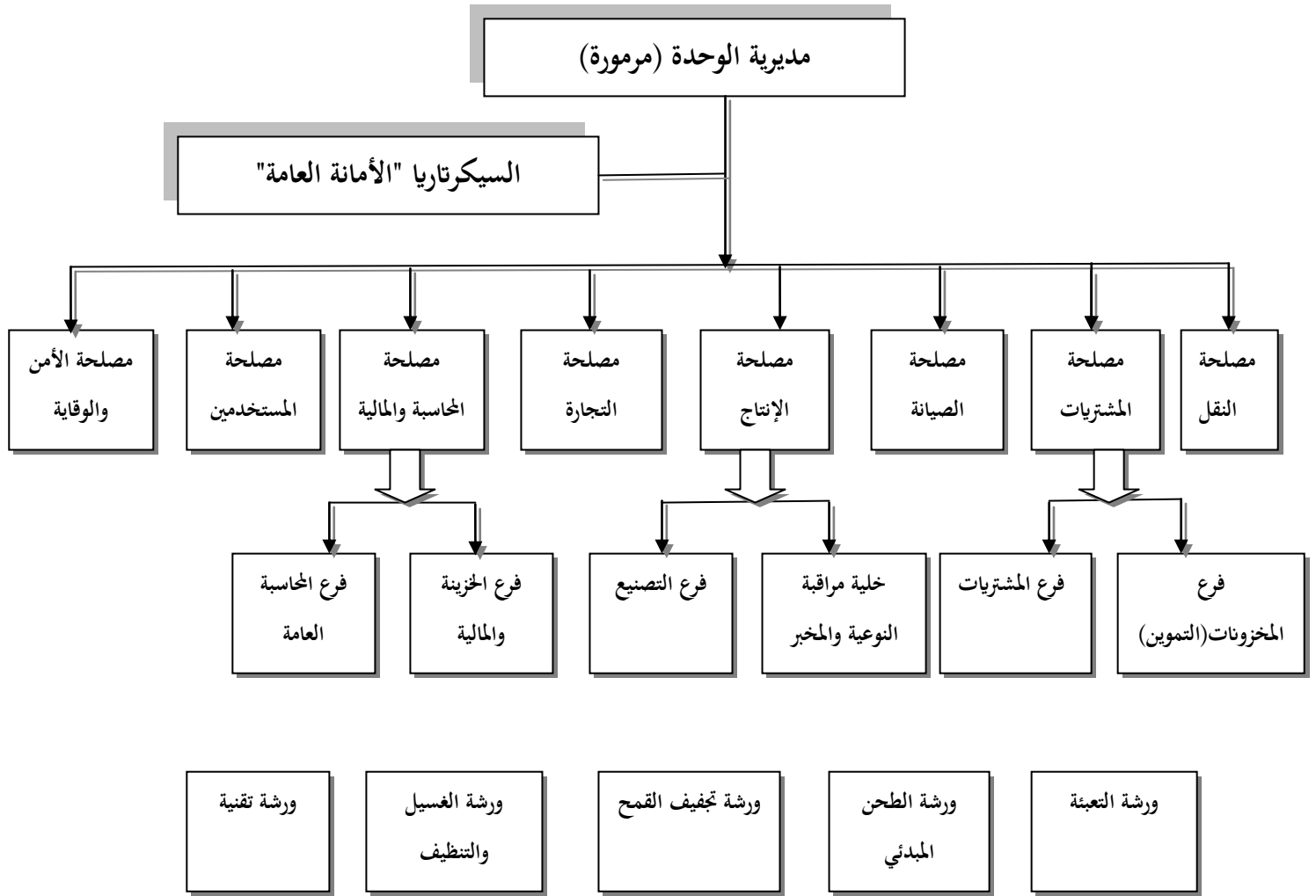
- توجيه الإنتاج نحو منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة إليها.
- التحكم في السوق بالمواد المستهلكة من خلال الإهتمام ببحوث السوق.
- التقليل من التكاليف.
- الإنتهاء من عملية هيكلية المجمع، وتحويله إلى مجمع صناعي كبير.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي  
والتجاري --مطاحن مرمورة-

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري (مطاحن مرمورة)

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمركب محل الدراسة كالتالي:

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-



المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية بالمؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

### 1-مديرية الوحدة: تشمل ما يلي:

- **مدير الوحدة:** يعتبر أعلى رتبة في الوحدة، حيث يقوم بمتابعة سير عمل الوحدة يوميا، وكذا وضع القرارات ومراقبة كل العمليات وإصدار الأوامر، بالإضافة إلى المصادقة على الوثائقي التي تحول إليه بعد دراستها ومراجعتها.
- **الأمانة العامة:** وهي الرابطة بين العملاء والمدير، تقوم بإيصال كل الوثائق التي تحتاج إلى توقيعه وتحرض على الاجتماعات الإدارية وتستقبل الاتصالات.

### 2-مصلحة النقل: تتكفل هذه المصلحة بتمويل الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية وإيصال السميد إلى

مراكز التوزيع.

### 3-مصلحة المشتريات والمخزونات: يشرف على هذه المصلحة بهذا التقسيم رئيس فرع المشتريات

ورئيس فرع المخزونات ومن مهامها:

- توفير كافة الآلات وقطع الغيار الماكينات الشغالة، معمر إعادة كمية ونوعية ومدى صلاحية الآلة.
- شراء وتوفير كل المستلزمات الخاصة بالوحدة من مواد أولية ومواد التغليف والتعليب.
- القيام بعملية تخزين المواد المشتراة وكذلك عملية صرفها من المخازن.

### 4-مصلحة الإنتاج: إن من أهم المهام الرئيسية التي تقوم بها مصلحة الإنتاج هي توفير المادة الغذائية

(السميد) للزبائن والمستهلكين بالكميات والنوعية المطلوبة، ويتم ذلك عن طريق تحويل المادة الأولية (القمح) إلى منتجات تامة الصنع (السميد) ولاشك أن هذه العملية تسير وفق خطة إنتاجية مسطرة من طرف المديرية ويقوم على رأس مصلحة الإنتاج رئيس المصلحة الذي يعمل على المراقبة المستمرة لفرع المخبر ومراقبة النوعية، فرع التصنيع.

### 5- مصلحة الصيانة: تعتبر هذه المصلحة من أهم الضروريات، فعمال الصيانة قائمون على صيانة الأجهزة

والآلات، والصيانة تحدد مسؤولية كل قسم أو مركز إنتاج عن أعمال الصيانة الخاصة به، ويلحق بالقسم عدد من الفنيين والعمال المختصين في الصيانة كما يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاجه من قطع غيار.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

**6-مصلحة التجارة:** تلعب هذه المصلحة دورا أساسيا في تامين الوحدة بالقمح الصلب الضروري لعملية

الإنتاج، إذ تتلقى ملفات مختلف المصالح.

**7- مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم المصالح حيث تقوم بمختلف العمليات المحاسبية والمالية ومراجعتها،

كما تقوم بإعداد الميزانية الختامية، وهي تنقسم إلى نوعين:

-**فرع المحاسبة العامة:** تقوم بتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا والمتعلقة بالمشتريات

والمخزونات والمبيعات.

-**فرع الخزينة والمالية:** تعالج هذه المصلحة العمليات من خلال التسجيل في 14 يومية.

**8-مصلحة المستخدمين:** هي المصلحة التي تهتم بشؤون العمال بالوحدة حيث تحرص على تسوية وضعية عامل

عند الحاجة سواء تعلق الأمر بإجازة أو منحة وما شابه ذلك ويوجد بجوزة هذا القسم جميع ملفات العمال، كما

تهتم بكل الجزئيات التي تتعلق بالأجور والعلاوات، وتقدم كشوف الأجور لإمضاءها، إضافة إلى كل هذا فهي

تشرف على قسم التكوين وتقوم بمتابعة المتربصين والعمال.

**9-مصلحة التسويق:** هي فرع من مصلحة التجارة ويقوم هذا الفرع بالإشراف على القيام بالعمليات التسويقية

للمنتج النهائي، حيث بدأ الاهتمام بمصلحة التسويق في مطاحن مرمورة أكثر منذ 2012 حيث تقوم بمجموعة

من المهام منها:

- متابعة مصلحة التجارة في الوجدتين (هليوبوليس، بوشقوف)

- متابعة عمليات البيع، المخزون، المدخلات، المخرجات.

- متابعة نقاط البيع و الأسعار.

- رقم الأعمال اليومي والسنوي.

- متابعة عملية الإنتاج والكمية المنتجة.

- إعداد التقارير الشهرية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

### المطلب الثالث: أهداف المركب الصناعي والتجاري-مطاحن مرمورة-

يهدف المركب محل الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها:<sup>1</sup>

- توجيه الإنتاج نحو منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة إليها واتباع سياسة توزيع مناسبة؛
- التحكم في السوق بالمادة المنتجة من خلال الاهتمام بالتسويق؛
- عقلنة استعمال الموارد البشرية وإعادة التركيز على المهام الرئيسية؛
- التوفيق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، والتقليل من التكاليف؛
- استثمار الموارد المالية المتاحة بشكل جيد للحصول على أكبر عائد وتقليل الاحتياجات المالية،
- المحافظة على قدر كافي من السيولة لمواجهة الظروف الطارئة.

### المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، سيتم إلقاء الضوء على المنهج المعتمد في الدراسة وتوضيح حدودها كما تهدف إلى التعريف بخصائص أفراد مجتمع الدراسة وفق مختلف المتغيرات السوسيو-مهنية.

### المطلب الأول: منهج الدراسة

يعرف منهج الدراسة على أنه مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة<sup>2</sup>، وبما أن الدراسة الميدانية تهدف إلى التعرف على إدارة معرفة الزبون وتحليل دورها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث الأنسب هو المنهج الوصفي يسمح بتحقيق أهداف الموضوع، حيث اعتمدت الدراسة على استجواب عينة عشوائية من أفراد المجتمع المدروس في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على أداة صممت خصيصا لجمع البيانات الضرورية والمناسبة لطبيعة هذا الموضوع، ما مكن من جمع معلومات وبيانات دقيقة بناء على إجابات الأفراد، ومن ثم تم ضبط هذه المعلومات في شكل متغيرات إجرائية

<sup>1</sup> عن وثائق داخلية تابعة للمؤسسة.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، ص 19.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

يمكن التحكم فيها ووصفا وصفا إحصائيا، ثم كخطوة ثانية تم تحليل البيانات التي تم تجميعها، ما ساهم في التعرف على العوامل المكونة للظاهرة المدروسة في المؤسسة.

**المطلب الثاني: حدود الدراسة وأدوات الدراسة**

**أولا: حدود الدراسة**

انطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانات المتاحة، فإن حدود الموضوع كالاتي:

**1- الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على عينة عشوائية سحبت من المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

**2- الحدود المكانية:** مجتمع الدراسة اقتصر على العاملين في المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

**3- الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة من 2020/7/21 إلى 2020/8/20

**4- الحدود الموضوعية:** سوف تركز الدراسة الميدانية على تحليل دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية في المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

**ثانيا: أدوات الدراسة:**

بغرض الإلمام بالجانب النظري لمتغيري البحث والعلاقة بينهما تم الاعتماد على المراجع والمصادر التالية:

- ✓ الكتب.
- ✓ الرسائل الجامعية.
- ✓ المجلات والملتقيات.
- ✓ مواقع الانترنت.

وفيما يخص جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي في المركب الصناعي والتجاري مرمورة-قلمة- فقد اعتمدنا على:

- ✓ الاستبيان.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

✓ الملاحظة.

### المطلب الثالث: خصائص أفراد المجتمع وعينة الدراسة

المقصود من مجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها أي هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة<sup>1</sup>، ويتكون مجتمع الدراسة إجمالاً من 120 عاملاً، أما العينة فهي جزء من المجتمع التي تجرى عليه الدراسة، يختارها الطالب لإجراء دراسته عليها وفقاً لقواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثلاً صحيحاً وقد سحبت عينة عشوائية من موظفي المركب محل الدراسة.

وفي هذا الصدد تم توزيع (35) استمارة على موظفي المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة- البالغ عددها الإجمالي 120 عاملاً، وتم استرجاع (21) استمارة قابلة للتحليل أي بنسبة استرجاع 60 %

والجدول التالي يوضح تداول الاستمارة:

### الجدول رقم (7): تداول الاستمارة.

عدد الاستبيانات	العدد	النسبة %
الموزعة	35	100
غير المسترجعة	14	40
الصالحة للتحليل	21	60

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول أنه تم توزيع (35) استبيان بما يوافق مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع (21) أي ما يعادل 60% وهي نسبة معقولة يمكن الاعتماد عليها، بينما لم يتم استرجاع (14) استبيان وذلك بسبب عدم تعاون العمال.

وفيما يلي عرض لخصائص أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات السوسيو مهنية :

أولاً: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

<sup>1</sup> منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 160.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

يوضح الجدول رقم (8) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس .

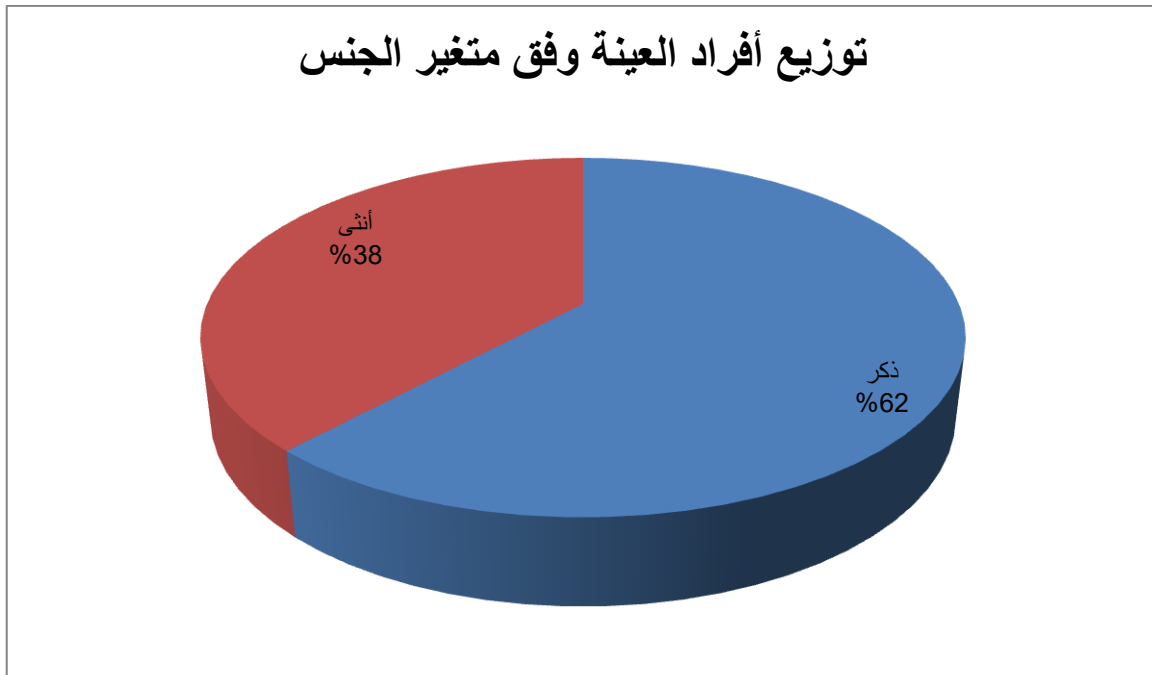
البيان	العدد	النسبة %
ذكر	13	61.9
أنثى	8	38.1
المجموع	21	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(8) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث بلغ عدد الإناث 8 أفراد أي ما يعادل 38.1% من إجمالي العينة المسحوبة من المركب محل الدراسة في حين بلغ عدد الذكور 13 فردا أي ما نسبته 61.9% من إجمالي عدد العمال في العينة.

ويوضح الشكل أدناه توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم(6): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.



المصدر : من إعداد الباحثتين بالاعتماد على برنامج EXEL



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

ثانيا: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير السن:

للتعامل مع سنوات العمر فقد تم تقسيم متغير السن إلى (4) فئات عمرية، يوضحها الجدول الموالي والذي يوضح أيضا توزيع أفراد الدراسة وفقا لهذه الفئات:

الجدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن.

البيان	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	8	38.1
من 30 - 39 سنة	8	38.1
من 40 - 49 سنة	4	19.0
50 سنة فما فوق	1	4.8
المجموع	21	100

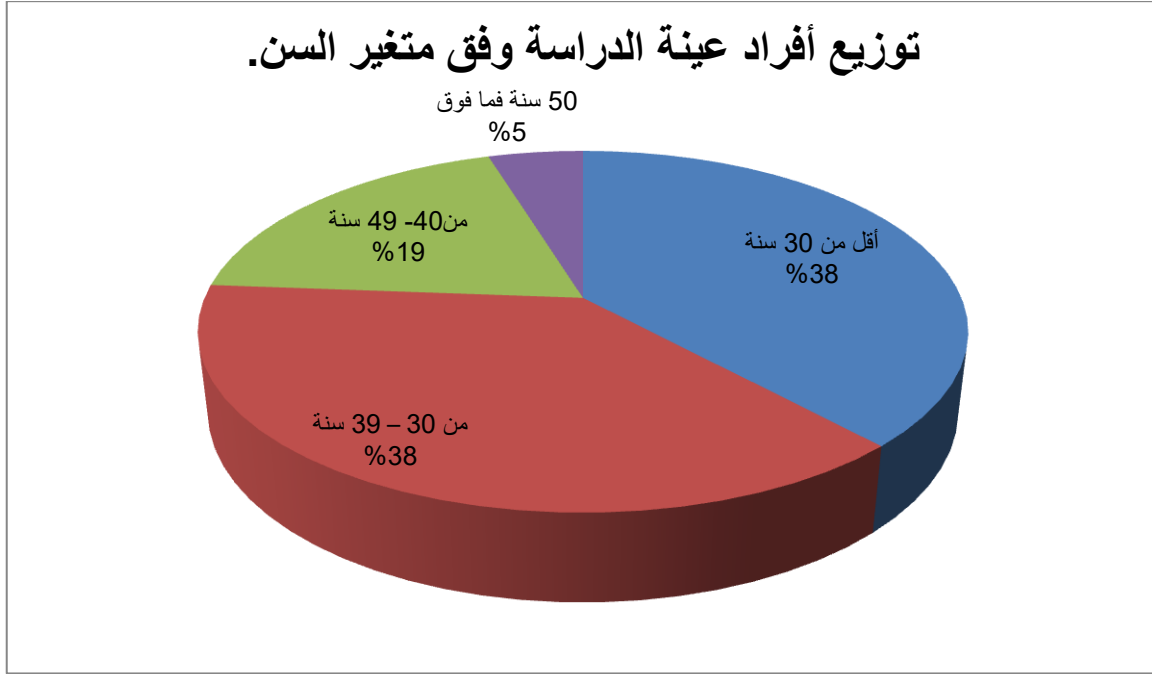
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(9) أن أكثر أفراد الدراسة من الفئة العمرية أقل من 30 سنة ومن الفئة 30-39 سنة بالتساوي وعددهم 8 أفراد لكل فئة ما يمثل نسبة 38.1% لكل فئة وتليها الفئة من 40-49 سنة حيث بلغ عددهم 4 أفراد ما يمثل نسبة 19% وتشكلت الفئة 50 سنة فما فوق من فرد واحد أي ما نسبته 4.8% وهذا يوضح أن معظم موظفي المركب محل الدراسة من الشباب، أي لهم القدرة على العمل والإدارة المعرفية للمؤسسة وإضافة قيمة جيدة للمركب وبالتالي تحقيق ريادة وميزة مضافة.

ويمكن توضيح كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن حسب الشكل التالي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

الشكل رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXEL

ثالثا: خصائص أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي:

للتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة لأفراد الدراسة تم اقتراح (3) اختيارات، وهي موضحة في الجدول الموالي والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقا لهذه الخيارات:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.

البيان	العدد	النسبة %
متوسط	1	4.8
ثانوي	5	23.8
جامعي	15	71.4
المجموع	21	100

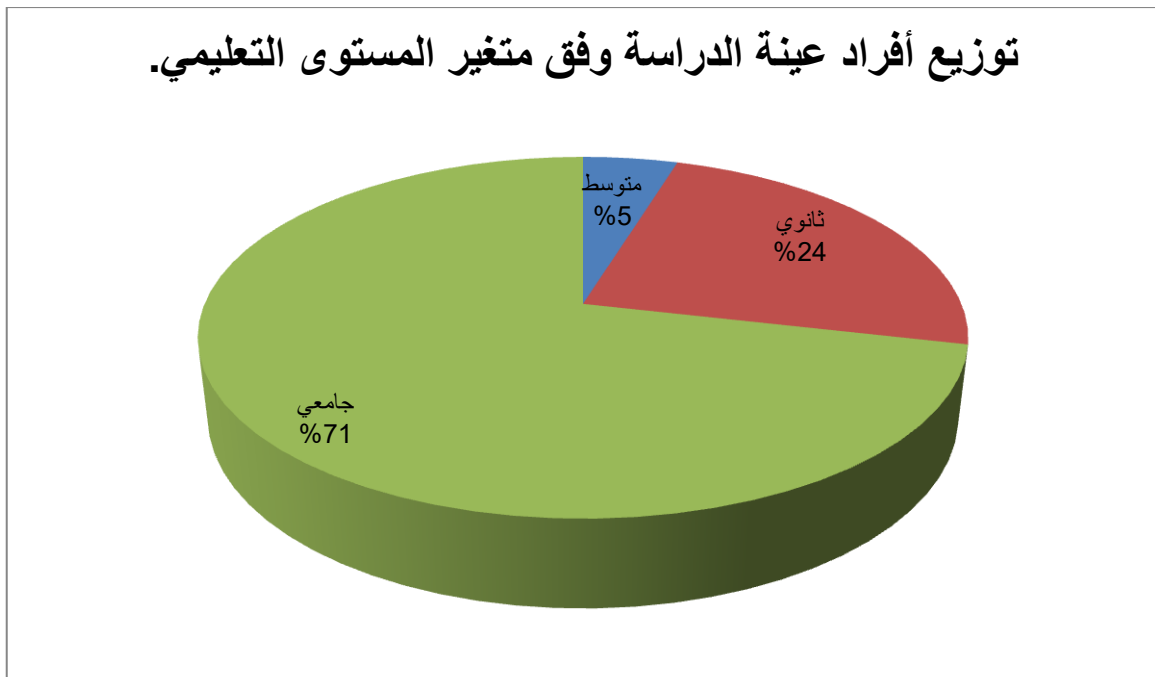
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

يتضح من خلال الجدول رقم(10) أن معظم أفراد العينة عند مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 15 فردا بنسبة 71.4% ليلييه المستوى الثانوي ب 5 أفراد بلغت نسبتهم 23.8% في حين اشتمل مستوى المتوسط على فرد واحد بنسبة 4.8% وهذا يدل أن أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي يؤهلهم إلى إدارة المعرفة في المؤسسة وتوظيف دراساتهم فيما ينفع ويتماشي مع متطلبات المركب وهذا يعكس حرص المركب محل الدراسة تحرص على استقطاب وتوظيف الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة والتي تمتلك القدرة في التحكم التكنولوجيا.

ويمكن في هذا الصدد الاستعانة بالشكل رقم (8) لتوضيح كيفية توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي كما يلي:

الشكل رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXEL

رابعا: توزيع أفراد العينة وفق متغير المنصب الوظيفي:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي بالمركب محل الدراسة:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

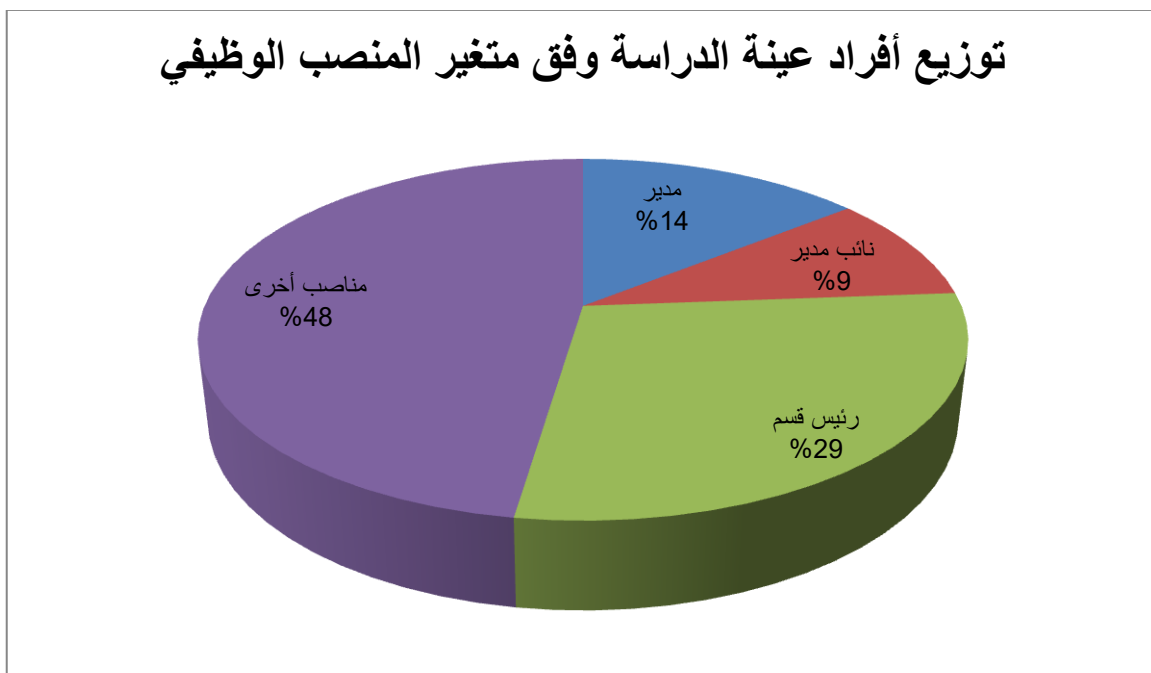
البيان	العدد	النسبة %
مدير	3	14.3
نائب مدير	2	9.5
رئيس قسم	6	28.6
مناصب أخرى	10	47.6
المجموع	21	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن معظم أفراد الدراسة هم موظفين في مناصب مختلفة حيث بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 47.6% بعد ذلك رؤساء الأقسام حيث بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 28.6% ثم 3 أفراد مدراء يمتلكون نسبة 14.3% في حين نجد فردين بمنصب نائب مدير بنسبة 9.5% ومنه مثلت المناصب المختلفة أكبر نسبة في المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك موارد وظيفية معرفية متاحة ومستغلة لخدمة زبائنها وبالتالي الحفاظ عليهم وتحقيق تميز في السوق وريادة.

ويمكن توضيح كيفية توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXEL

خامسا: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة العملية:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة العملية بالمركب محل الدراسة:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

البيان	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	3	14.3
من 5 إلى 9 سنوات	9	42.9
من 10 إلى 14 سنة	6	28.6
من 15 إلى 19 سنة	1	4.8
أكثر من 20 سنة	2	9.5
المجموع	21	100

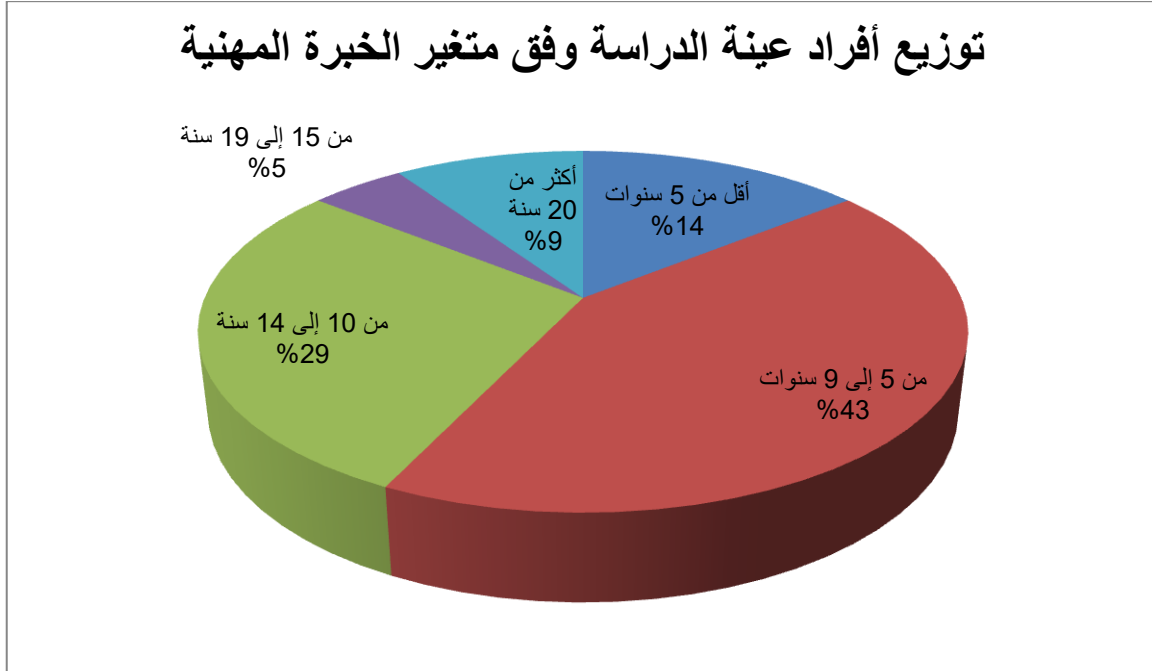
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) أن معظم أفراد الدراسة ضمن الفئة من 5 إلى 9 سنوات ما يمثل نسبة 42.9% ب 9 أفراد و 6 أفراد من فئة 10 إلى 14 سنة بنسبة 28.6% و 3 أفراد مثلوا الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 14.3% وأيضا فردين بلغت خبرتهم في المؤسسة أكثر من 20 سنة ومنه فإن أغلبية أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 إلى 9 سنوات وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد الدراسة بمستوى متوسط لأن معظم أفراد العينة من فئة الشباب.

ويمكن في هذا الصدد الاستعانة بالشكل رقم (10) لتوضيح كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية كما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

الشكل رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

### المبحث الثالث: أداة الدراسة

لإكمال هذه الدراسة بعد المرور بعملية التحضير لها تم القيام بإعداد الاستمارة لتحقيق أغراض البحث، ليتم توزيعها على العينة ثم جمعها بعد ذلك وللتأكد من مدى مصداقيتها تم التطرق إلى ما يلي:

#### المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة قمنا تم حساب معامل ألفا كرونباخ كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
45	0.973

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

ويلاحظ من الجدول أن معامل الثبات بلغ 97% وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، حيث أنه لا يجب أن تقل قيمة المعامل عن 60% لكي تعتمد النتائج المتحصل عليها وهذا الأمر يؤكد مدى القوة والترابط بين عبارات الإستمارة.

### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي:

لتحديد مدى ملائمة البيانات فقد تم استخدام اختبار كولجروف -سيمرنوف، سايروبليك وذلك لمعرفة إذا كانت إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، سنقوم باختبار خضوع البيانات إلى التوزيع الطبيعي وبيّن الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار.

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

### الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي

رقم العبارة	كولجروف-سيمرنوف	سايروبليك	مستوى المعنوية	التوزيع
1	0.349	0.636	0.00	طبيعي
2	0.217	0.835	0.00	طبيعي
3	0.297	0.840	0.00	طبيعي
4	0.266	0.783	0.00	طبيعي
5	0.288	0.800	0.00	طبيعي
6	0.296	0.698	0.00	طبيعي
7	0.315	0.753	0.00	طبيعي
8	0.260	0.737	0.00	طبيعي
9	0.321	0.837	0.00	طبيعي
10	0.165	0.908	0.00	طبيعي
11	0.350	0.742	0.00	طبيعي
12	0.265	0.846	0.00	طبيعي
13	0.285	0.841	0.00	طبيعي
14	0.329	0.769	0.00	طبيعي

المحور الثاني: إدارة معرفة الزبون

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

طبيعي	0.00	0.787	0.338	15	الخور الثالث: الميزة التنافسية
طبيعي	0.00	0.828	0.331	1	
طبيعي	0.00	0.825	0.286	2	
طبيعي	0.00	0.862	0.291	3	
طبيعي	0.00	0.832	0.320	4	
طبيعي	0.00	0.887	0.226	5	
طبيعي	0.00	0.799	0.311	6	
طبيعي	0.00	0.867	0.271	7	
طبيعي	0.00	0.818	0.290	8	
طبيعي	0.00	0.865	0.282	9	
طبيعي	0.00	0.883	0.244	10	
طبيعي	0.00	0.856	0.275	11	
طبيعي	0.00	0.866	0.279	12	
طبيعي	0.00	0.784	0.319	13	
طبيعي	0.00	0.817	0.338	14	
طبيعي	0.00	0.843	0.308	15	الخور الرابع: مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية
طبيعي	0.00	0.701	0.250	1	
طبيعي	0.00	0.708	0.279	2	
طبيعي	0.00	0.646	0.303	3	
طبيعي	0.00	0.745	0.305	4	
طبيعي	0.00	0.801	0.221	5	
طبيعي	0.00	0.845	0.241	6	
طبيعي	0.00	0.841	0.320	7	
طبيعي	0.00	0.855	0.115	8	
طبيعي	0.00	0.811	0.211	9	
طبيعي	0.00	0.779	0.301	10	
طبيعي	0.00	0.845	0.222	11	



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

طبيعي	0.00	0.866	0.121	12
طبيعي	0.00	0.811	0.252	13
طبيعي	0.00	0.815	0.211	14
طبيعي	0.00	0.848	0.303	15

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (14)، وعند مستوى دلالة (0.05)، يتبين أن توزيع إجابات أفراد الدراسة جميعها تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن نسبة الاحتمالية كانت أقل من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية ومنه نقبل بالفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v.25 في التعامل مع مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، والتي كانت كما يلي:

- 1- معامل "ألفا كرونباخ" لقياس درجة ثبات أداة الدراسة؛
- 2- معامل الارتباط "بيرسون" لقياس مدى ارتباط العبارات المكونة لأداة الدراسة؛
- 3- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الأفراد؛
- 4- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم؛
- 5- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛
- 6- مقياس ليكارت الخماسي الذي يستخدم لقياس اتجاهات وإجابات أفراد العينة بالشكل الآتي:  
موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما؛
- 7- اختبار تحليل التباين ANOVA لاكتشاف الفروقات في إجابات الأفراد نحو محاور أداة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

8- اختبار (كولجروف -سيمرنوف) و سايرويلك ، لتحديد إذا كانت إجابات العينة موزعة توزيعا طبيعيا؛

9- كما تمت الاستعانة بالأشكال البيانية.

### المبحث الرابع: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج من خلال استخدام أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة دور إدارة معرفة الزبون تحقيق الميزة التنافسية بالمركب محل الدراسة، لذا سيتناول هذا المبحث ما يلي:

#### المطلب الأول: تحليل إجابات الأفراد نحو متغيرات الدراسة:

#### أولاً: تحليل إجابات الأفراد نحو متغير إدارة معرفة الزبون

يوضح الجدول التالي توزيع إجابات الأفراد نحو المحور الثاني من الاستبيان والمتمثل في إدارة معرفة الزبون وكذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### الجدول رقم (15): إجابات أفراد العينة لمحور إدارة معرفة الزبون

الرقم	العبرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غ/ موافق تماما		الانحراف المعياري
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
											تكرار	
1	تطبق مؤسستكم برامج تحسين إدارة معرفة الزبون	8	38.1	8	38.1	5	23.5	0	0	0	0	0.793
2	تسعى مؤسستكم إلى تحسين جودة المنتجات وخدمات الزبون لتحقيق رضاه.	7	33.3	9	42.9	5	23.8	0	0	0	0	0.768
3	تقوم مؤسستكم بتزويد الزبون بالمعرفة حول المنظمة والمنتجات	6	28.6	14	66.7	1	4.8	0	0	0	0	0.539

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب

### الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

												والخدمات المقدمة.	
1.155	4	4.8	1	19	4	0	0	57.1	12	19	4	تركز مؤسستكم على الربحية من خلال نظام المكافآت في المؤسسة والزبون.	4
1.123	4	0	0	23.8	5	23.8	5	23.6	6	28.8	5	تتم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات وفقا للمعرفة المكتسبة من الزبون.	5
1.056	3	0	0	28.6	6	28.6	6	28.6	6	14.3	3	تقوم مؤسستكم بابداع متبادل من خلال الزبون باعتباره مصدرا للأفكار الجديدة.	6
0.577	4	0	0	0	0	4.8	1	57.1	12	38.1	8	تتبع مؤسستكم نظام عمل من خلال تبادل المعرفة من موقع الإنتاج إلى موقع الحاجة لها.	7
1.117	4	0	0	19	4	4.8	1	38.1	8	38.1	8	تعمل مؤسستكم على اكتشاف الإخفاق في علاقة المؤسسة مع الزبائن لاصلاحه.	8
0.740	4	0	0	4.8	1	9.5	2	61.9	13	23.8	5	تسعى مؤسستكم إلى ترقية الاتصالات التسويقية للعمال من خلال برامج التدريب.	9
1.007	4	0	0	19	4	9.5	2	52.4	11	19	4	تعمل مؤسستكم على عرض المنتجات والخدمات الجديدة استجابة للاحتياجات المتغيرة.	10
1.197	3	0	0	19	4	33.3	7	9.5	2	38.1	8	تسعى مؤسستكم لتكوين رأس مال فكري	11

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

												من خلال الزبائن الداخليين	
1.167	3	0	0	23.8	5	28.6	6	19	4	28.6	6	تقوم المؤسسة بتطوير مهارات وكلاء المبيعات لتحسين اكتساب المعرفة.	12
1.108	4	0	0	19	4	9.5	2	38.1	8	33.3	7	تسعى مؤسستكم لزيادة استخدام تكنولوجيا التواصل والتعلم من الزبائن.	13
1.030	3	0	0	19	4	33.3	7	28.6	6	19	4	تقوم مؤسستكم على رفع مستوى أداء العاملين من خلال تطبيق إدارة معرفة الزبون.	14
1.136	4	0	0	14.3	3	33.3	7	14.3	3	38.1	8	يهتم المديرون في مؤسستكم بتبني معرفة الزبون في رسالة المؤسسة.	15

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن العبارات الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان آلا وهي إدارة معرفة الزبون في المركب محل الدراسة يتراوح متوسطها الحسابي بين 0.5 و 1.19 حيث كانت أعلى نسبة للعبارة رقم (11) بدرجة موافق وأقل درجة كانت للعبارة رقم (3) وكانت بدرجة محايد. ومنه نجد أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني من الاستبيان تقع ضمن المجال موافق وهذا يدل أن تطبيق إدارة معرفة الزبون في المركب محل الدراسة مقبول وموجود ويتم العمل به وهذا الأمر من شأنه تحقيق تميز للمؤسسة في السوق.

ثانيا: تحليل إجابات الأفراد نحو متغير الميزة التنافسية:

يوضح الجدول التالي توزيع إجابات الأفراد نحو المحور الثالث من الاستبيان والمتمثل الميزة التنافسية وكذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

الجدول رقم (16): : إجابات أفراد العينة لمحور الميزة التنافسية

الرقم	العبرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غ/ موافق تماما		الانحراف المعياري
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
											تكرار	
1	يساهم تدفق نتائج البحوث وعمليات الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية	9	42.9	11	52.4	1	4.8	0	0	0	0	0.590
2	تتميز مؤسستكم بتقديم منتجات ذات جودة وبأسعار تنافسية	6	28.6	13	61.9	2	9.5	0	0	0	0	0.602
3	تتم مؤسستكم لمعرفة واكتشاف خطط المنافسين لضمان السبق التنافسي	5	23.8	10	47.6	6	28.6	0	0	0	0	0.7420
4	تستخدم مؤسستكم تقنيات تكنولوجية في عملياتها لضمان الجودة	4	19	7	33.3	2	9.5	8	38.1	0	0	1.197
5	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين	7	33.3	9	42.9	0	0	5	23.8	0	0	1.153
6	تسعى مؤسستكم إلى تحسين وتطوير ميزتها التنافسية	8	38.1	9	42.9	4	19	0	0	0	0	0.750
7	تعمل مؤسستكم في تخفيض التكاليف باعتماد منحنى	4	19	16	76.2	0	0	0	0	4.8	1	0.805

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب

### الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

الخبرة													
8	تعتمد المؤسسة على مؤشر الربحية في قياس تنافسياتها	10	47.6	5	23.8	6	28.6	0	0	0	0	4	0.873
9	تملك المؤسسة قنوات توزيع لتلبية طلبات العملاء في وقت قياسي	5	23.8	8	38.1	2	9.5	6	28.6	0	0	4	1.165
10	تسعى المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة	6	28.6	10	47.6	3	14.3	2	9.5	0	0	4	0.921
11	تحاول المؤسسة تلبية حاجات ورغبات زبائنها	6	28.6	11	52.4	4	19	0	0	0	0	4	0.700
12	تتحكم المؤسسة في مصادر التوريد الخاصة بها	6	28.6	7	33.3	4	19	4	19	0	0	4	1.102
13	تمتلك المؤسسة موارد تساهم في خلق ميزة تنافسية	4	19	8	38.1	5	23.8	4	19	0	0	4	1.028
14	تشرك المؤسسة موظفيها في عملية صنع واتخاذ القرار	4	19	11	52.4	5	23.8	1	4.8	0	0	4	0.793
15	تقوم مؤسستكم ببحوث السوق لخلق الفرص .	4	19	7	33.3	6	28.6	4	19	0	0	4	1.030

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي يتراوح بين 0.5 و 1.19 حيث تحصلت العبارة رقم

(5) على أعلى نسبة 1.19 بدرجة موافق وأقل نسبة كانت للعبارة رقم (1) بدرجة موافق، ومن نجد أن المتوسط

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

---

الحسابي والانحراف المعياري للمتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث من الاستبيان تقع ضمن مجال مقبول، وهذا يدل أن المركب على دراية بالمعارف التي تتوفر عليها وتديرها بشكل لائق.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

ثالثا: تحليل إجابات الأفراد نحو بيانات محور مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية:

يوضح الجدول التالي توزيع إجابات الأفراد نحو المحور الرابع من الاستبيان والمتمثل في مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية كذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

**الجدول رقم(17): إجابات أفراد العينة لمحور مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية**

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غ/ موافق تماما		الانحراف المعياري
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
											تكرار	
1	تعمل مؤسستكم على توليد المعرفة من الإبداع والبحث لتحقيق تميزها التنافسي	9	42.9	3	14.3	5	23.8	4	19	0	0	1.209
2	يمنح المديرين والمستشارين زملائهم المشاركة فيما يمتلكونه من معرفة	5	23.8	9	42.9	3	14.3	4	19	0	0	1.056
3	تستغل مؤسستكم المعرفة الصادرة عن خبرة مهنية لتحقيق ميزة تنافسية	4	19	15	71.4	2	9.5	0	0	0	0	0.539
4	تسعى مؤسستكم لخفض الأسعار لجلب عملاء	5	23.8	11	52.4	1	4.8	4	19	0	0	1.030
5	تقوم مؤسستكم بالمحافظة على تميز برنامجها التسويقي	6	28.6	13	61.9	2	9.5	0	0	0	0	0.602
6	تتبع مؤسستكم نظام إنتاج مرن للتقليل من مخاطر المنتجات البديلة	7	33.3	3	14.3	5	23.8	4	19	2	9.5	1.399
7	تعتمد مؤسستكم على	2	9.5	8	38.1	7	33.3	4	19	0	0	0.921



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب

### الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

												أنظمة معلومات تساعد في خفض قوة مساومة الموردين	
1.056	3	4.8	1	19	4	28.6	6	38.1	8	9.5	2	تعتمد مؤسستكم على تكنولوجيا حديثة من خلال تكاليف التحويل	8
1.117	4	4.8	1	19	4	23.8	5	38.1	8	14.3	3	تعتمد مؤسستكم نظام معلومات للتسريع في عمليات التوريد	9
0.750	4	0	0	0	0	38.1	8	42.9	9	19	4	تعتمد مؤسستكم على كفاءات الزبون الاستهلاكية للتقليل من القوة التفاوضية له	10
1.102	4	0	0	19	4	19	4	33.3	7	28.6	6	تمتلك مؤسستكم كفاءات لاستغلالها بفاعلية لتسيير أزماتها	11
0.625	4	0	0	0	0	9.5	2	57.1	12	33.3	7	تستغل مؤسستكم المعرفة كمصدر للميزة التنافسية	12
0.590	4	0	0	0	0	19	4	66.7	14	14.3	3	تتم المؤسسة بالزبون لتحقيق التفوق من خلال جذبه	13
0.978	3	0	0	19	4	33.3	7	33.3	7	14.3	3	تقوم مؤسستكم بتحويل إدارة معرفة الزبون بمساعدة تكنولوجيا وبيانات الزبائن	14
1.203	3	0	0	19	4	33.3	7	19	4	23.8	5	تطبق المؤسسة التسويق الالكتروني للوصول إلى العملاء	15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي يتراوح بين 0.5 و 1.39 حيث تحصلت العبارة رقم (6) على نسبة 1.39 بدرجة موافق وأقل نسبة كانت للعبارة رقم (3) بنسبة 0.5 ومنه نجد أن عبارات المحور الرابع من الاستبيان تؤكد بأن لإدارة معرفة الزبون دور في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته النتائج المتوصل إليها ومنه المركب محل الدراسة يمكنه تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة معرفة الزبون.

### المطلب الثاني: تحليل معامل الارتباط بيرسون

ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، والجدول التالي يوضح نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة (إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية).

### الجدول رقم (18): معامل الارتباط بيرسون

المحور 3	المحور 1	المحور 3	المحور 2	المحور 2	المحور 1	
0.944	1	0.860	1	0.871	1	معامل ارتباط بيرسون
.000		.000		.000		معنى تقارب Sig(الثنائية)
21	21	21	21	21	21	N العينة
1	0.944	1	0.860	1	0.871	معامل ارتباط بيرسون
	.000		.000		.000	معنى تقارب Sig(الثنائية)
21	21	21	21	21	21	N العينة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل إدارة معرفة الزبون و المتغير التابع الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.01 وهذا يدل على قبول الفرضية وتدل القيم المتحصل عليها أيضا على وجود علاقة قوية بلغت 87% حيث كلما زاد تطبيق إدارة معرفة الزبون كلما كان هناك أثر على الميزة التنافسية ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة معرفة الزبون وبين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha=1\%$

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

وهذا يعني أن المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة- قادمة توصل إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة معرفة الزبون بإرضاء زبائنها وكسبهم وبالتالي تحقيق الريادة في السوق.

### الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=1\%$  بين إدارة معرفة الزبون وتعزيز الولاء اتجاه المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة- قادمة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $1\%$  وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى وتدل القيم المتحصل عليها أيضا على وجود علاقة قوية بلغت  $94\%$  وهذا يعني أن المركب يقدم معرفة للزبون تعمل على تعزيز الولاء اتجاهه .

### الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=1\%$  بين إدارة معرفة الزبون وتحسين جودة المنتجات. من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $0.01$  هذا يدل على قبول الفرضية الثانية وتدل القيم المتحصل أيضا على وجود علاقة ارتباطية قوية بلغت  $86\%$  وهذا يعني مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحسين جودة المنتجات.

### المطلب الثالث: تحليل التباين ANOVA

#### الجدول رقم (19): تحليل التباين ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,777	1	,777	2,612	,123
Intra-groupes	5,655	19	,298		
Total	6,432	20			

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

m3	Inter- groupes	1,293	1	1,293	2,505	,130
	Intra- groupes	9,805	19	,516		
	Total	11,098	20			
m1	Inter- groupes	,446	1	,446	,858	,366
	Intra- groupes	9,876	19	,520		
	Total	10,321	20			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (19) يمكننا تحليل التباين كما يلي:

- 1- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لاتجاهات الموظفين بعينة الدراسة نحو إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لإدارة معرفة الزبون وذلك لكون مستوى الدلالة 0.12 وهو أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.01 وهذه النتيجة تبرر اتجاهات إدارة معرفة الزبون في المركب محل الدراسة التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا.
- 2- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لاتجاهات الموظفين بعينة الدراسة تعزى إلى إدارة معرفة الزبون وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب هو 0.13 وهو أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.01 ومنه هذه النتيجة تبرر اتجاهات إدارة معرفة الزبون التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

### خلاصة الفصل:

بعد التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة- بولاية قلمة، تم تعريفه من خلال نشأته وتطوره، مجال العمل، الهيكل التنظيمي، الأفاق المستقبلية له، أهداف المركب، تم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة من خلال وصف خصائص أفراد العينة حسب أهم المتغيرات الشخصية، كما تضمن الفصل توضيحا لعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة، وقد بينت نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) التي أجريت على أداة الدراسة مدى صدقها وثبات قدرتها على قياس ما صممت لقياسه، كما بينت نتائج اختبار (بيرسون) أن محاور الدراسة مترابطة، بمعنى توفر شرط الارتباط، وهو ما يبرهن على صلاحية الأداة للتطبيق الميداني، وأخيرا تناول هذا الفصل توضيحا لأهم الأساليب الإحصائية في التعامل مع مختلف بيانات الدراسة.

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

تعتبر إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية من المواضيع الحديثة حيث تلعب أهمية بالغة في نجاح وتطوير المنظمات، لذا تم التطرق في هذه الدراسة لموضوع إدارة معرفة الزبون وإبراز دوره في تحقيق الميزة التنافسية ومحاولة إسقاط ذلك على المركب الصناعي والتجاري-مطاحن مرمورة-

حيث أن المنظمات تهتم بالزبون وتوليه أهمية لما يحققه من قيمة تساهم في خلق ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل من إدارة معرفة الزبون من أساليب الإدارة الحديثة لتحقيق أهداف المنظمة والتأقلم مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، باعتبار المعرفة صفة من صفات الاقتصاد العالمي الجديد التي تحقق من خلالها المنظمات التفوق التنافسي.

فإدارة معرفة الزبون تهدف إلى تكييف المنظمة مع بيئتها، والرفع من كفاءتها وفعاليتها بما يساهم في الإبداع والابتكار وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير المنتجات والممارسات.

يمكن القول أن المنظمات تحقق الميزة التنافسية من خلال إدارة معرفة الزبون وذلك بالمعرفة الجيدة للزبون باعتباره مرتكزا أساسيا تسعى لتحقيقه في ظل التغيرات الحاصلة.

وقد انطلقت الدراسة من الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

قائمة؟

أولا: النتائج

### 1-النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

-تعتبر إدارة معرفة الزبون عامل مهم تتميز به المنظمة عن المنظمات الأخرى لما تحققه من زيادة قدرتها التنافسية.

-تساعد إدارة معرفة الزبون في خلق القيمة وتعظيمها وذلك وذلك بإشباع حاجات ورغبات الزبون من خلال المنتجات والخدمات المقدمة له.

## الخاتمة العامة

- تعتبر إدارة معرفة الزبون وسيلة من وسائل تحسين العلاقة مع الزبون.
- إن إدارة معرفة الزبون تعتمد على معلومات ذات كفاءة وجودة عالية تساعد في تحقيق ميزة تنافسية.
- المعرفة الجيدة للزبون تساعد على زيادة ولاء الزبون ورضاه.
- تعتبر الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة في تطبيق إدارة معرفة الزبون عنصر مؤثر في تحقيق الميزة التنافسية.
- تحتوي المنظمة على معلومات عن زبائنها تستند إليها في إدارتها لمعرفة الزبون.

## 2- النتائج التطبيقية

- من خلال الدراسة التطبيقية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:
- يسعى المركب محل الدراسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة معرفة الزبون.
  - تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المركب محل الدراسة.
  - يعتمد المركب على تكنولوجيا حديثة لتسهيل مختلف العمليات.
  - يمتلك المركب كفاءات متميزة تعمل على تحسين الأداء.
  - يعتمد المركب على المعرفة كمصدر للميزة التنافسية.
  - يمتلك المركب برنامج تسويقي فعال لمعرفة كافة التغيرات في السوق ومواكبتها.
  - يستغل المركب الخبرات المهنية لديه لخلق فرص النجاح في السوق.
  - يتحكم المركب في مصادر التوريد.
  - يقوم المركب بإشراك الموظفين في عملية صنع القرار وهذا لتحسين جودة القرارات الصادرة.
  - يمتلك المركب قنوات توزيع فعالة تعمل على تلبية الطلبات في وقت قياسي.
  - يعتمد المركب في تطوير الميزة التنافسية على بحوث السوق.
  - يقدم المركب منتجات ذات جودة وبأسعار تنافسية.



## الخاتمة العامة

- هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية أي أن المركب يسعى في سبيل إرضاء الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية.

- وجود ارتباط قوي جدا بين إدارة معرفة الزبون وتعزيز الولاء اتجاه المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-  
قائمة

- كما أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تحسين جودة المنتجات وإدارة معرفة الزبون وهذا يعني أن المنظمة التي تعمل على إقامة علاقة جيدة مع الزبون ستحقق ميزة تنافسية من خلال الفهم الجيد لمتطلبات الزبون.

### ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

- العمل على إرضاء الزبون لأنه وسيلة لبقاء المنظمة واستمراريتها وربحيتها.
- العمل على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من طرف المنظمة.
- المعرفة الجيدة للزبون تساعد على إشباع حاجاته وتلبية رغباته والاهتمام به يساعد على جذبه.
- العمل على الاهتمام بتوظيف واستقطاب موارد بشرية مؤهلة لضمان جودة العمليات الإنتاجية والخدمية.
- السعي لتنظيم دورات تدريبية للموظفين لاكتساب خبرات ومعارف وذلك لتكوين كفاءات.
- تحسيس الزبون بأن له مكانة وقيمة في المنظمة من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية.
- العمل على تمكين وتدريب العاملين فيما يخص إدارة معرفة الزبون والتأكد من فهمهم لها واستيعابهم وذلك لضمان تطبيقها لتحقيق التميز في أداء المنظمة.
- العمل على إدخال تكنولوجيا متطورة تساعد في تسهيل العمليات وانجازها بكفاءة وفعالية.

### ثالثا: آفاق البحث

- التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل تطبيق إدارة معرفة الزبون.
- الصعوبات التي تواجه المؤسسات الجزائرية لتحقيق الميزة التنافسية.

## الخاتمة العامة

---

-إدارة معرفة الزبون وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- احمد مُجَّد عبد الحميد مصطفى الباز، أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية.
- 2- اشتون كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا احمد، القاهرة، 2002.
- 3- امال اسماعيل جالوس، تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2019.
- 4- أميرة الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
- 5- بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، عمان، 2012.
- 6- جمال الدين مُجَّد، مصطفى مُجَّد ابو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2009 .
- 7- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، عمان، 2010.
- 8- رنجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2001.
- 9- سمية بوران ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2016.
- 10 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة: مدرسة نظم المعلومات، جامعة بغداد، العراق، د.ت.
- 11- طارق قندوز ، الميزة التنافسية:مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، عمان،
- 12- عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسين العصرية، الجزائر، د.ت.
- 13- علاء عباس علي، ولاء المستهلك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

## قائمة المراجع

- 14- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 15- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، د.ت.
- 16- غنيم احمد مُجَّد، نظم دعم القرار، دار الوفاء، القاهرة، 2004.
- 17- غياد كريمة، زرزار العياشي، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفا، الجزائر، د.ت.
- 18- محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان، 2016.
- 19- محفوظ أحمد حمودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
- 20- محي الدين قطب ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد، عمان، 2015.
- 21- منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 22- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
- 23- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007.
- 24- يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 25- يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، د.ت.
- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2012.

### المذكرات:

- 1- ابتسام بوشويط ، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 2- احلام عباسية وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2018.
- 3- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2017.
- 4- امينة عزاز،تقي الدين نموشي، إدارة علاقات الزبائن وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر،جامعة تبسة، الجزائر، 2018.
- 5- بن جدو بن علي ، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير،جامعة بومرداس، الجزائر، 2015.
- 6- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير،علوم التسيير،جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
- 7- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير(علوم التسيير)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 8- حباينة مُجّد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 56.
- 9- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير (علوم اقتصادية)، جامعة سكيكدة ، الجزائر، 2007 .
- 10- حروش رحمة، ناصر خولة، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل ابتكار المنتجات، مذكرة انيل شهادة الماستر علوم التسيير، قالمة، الجزائر، 2016.

## قائمة المراجع

- 11- حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018.
- 12- حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018.
- 13- دالة عائشة، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون. مذكرة ماجستير غير منشورة ، الجزائر، 2011.
- 14- دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من اجل تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
- 15- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2005.
- 16- زيد جابر. دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.
- 17- سعادي خنساء، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم تجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006
- 18- السعيد لونس، اثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015.
- 19- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- 20- كريمة بن صالح، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة قلمة، 2010.
- 21- لسمر ابتسام، مرازقة سارة، دور معرفة الزبون في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة قلمة، الجزائر، 2017.

## قائمة المراجع

- 22- لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان ، الجزائر، 2015.
- 23- مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في التسيير الدولي للمؤسسات ، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.
- 24- مصطفى مُجدِّ الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية)، أطروحة دكتوراه ،جامعة حلب، سوريا، 2013.
- 25- نظور بلال ، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه علوم تجارية، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.
- 26- وهيبه مربعي، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية .رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ،تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات،جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012.
- المجلات:
- 1- حسن عبد الحليم النور، فضل المولى البشير، الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد الثاني، السودان، 2016.
- 2- رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية والحاسبية والإدارية، العدد الثاني ، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2014 .
- 3- سامر المصطفى، ماهر حبيب زيد، دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية للشركات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، دمشق، المجلد 36، العدد 3، 2014.
- 4- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007.
- 5- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.



## قائمة المراجع

6- علي حسون الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية العلاقة والأثر، دراسة مستشفى بغداد التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد17، 2008.

7- ليث سليمان الربيعي وآخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة الدراسات علوم إدارية، المجلد44، العدد2، 2014.

الملتقيات والمؤتمرات:

الملتقيات:

1- بعلى الطاهر، دور الحكومة في دعم التنافسية الصناعية -التجربة الجزائرية-، الملتقى العلمي الدولي حول إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار برنامج التنوع الاقتصادي، جامعة بليدة2، الجزائر، يومي6-7 نوفمبر2018.

2- بوحفص رواني، مهدي شرقي، نظام حوكمة الشركات وسيلة لإنشاء القيمة وتحسين نجاعة الأداء في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التميز، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات تحت عنوان: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، يومي26 و27 نوفمبر2007.

3- زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010.

4- كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 افريل 2003.

5- هارون العشي، فايذة بوراس، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة، الجزائر، 2008.

المؤتمرات:

1- فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل محيط اقتصادي جديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Alex Bennet, **KM Today and Tomorrow**, [http ;/www .sveiby.com/ articles/Sveiby interview.htm](http://www.sveiby.com/articles/Sveiby%20interview.htm),2004 Alex Bennet.
- 2- Anrabi & Murillo, **Customer Knowledge Process Management** Journal of The Operational Research Society .Vol. 53, 2002.
- 3- B. Aghamirian et al, **Effects Of Customer Knowledge Management's Eight Factors In E- Commerce**, Management Science and Engineering, Vol. 7, No 4, 2013.
- 4- Bryan Bergeron, **Essential of Knowledge Management**, John Wiley & sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003.
- 5- Bueren. Adrian, Schierholz, Ragnar, Kolbe, Lutz M, & Brenner, Walter. **Improving Performance of Customer- Processes with Knowledge Management**. Business Process Management Journal, 2005, P 573-588.
- 6- Daft, I. Richard, **Organization Theory and Design**, 7/ed., South-Western College Publishing, USA.
- 7- H. Lesca,( **structure et système d'information(facteurs de compétitivité)**, Masson, paris, 1982.
- 8- I. Nonaka, and H. Takeuchi, **The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, New York , NY University Pres, oxford, 1995.
- 9- K, Yoon , M, Nilan, **Toward Areconcept Ualization of Information Seeking Research , Information Process Management** .No 35, 1999.
- 10- Lesser, David Mundel, Charles Wiecha, **Managing Customer Knowledge**, Journal of Business Strategy, vol.21 Iss 6, 2000.
- 11- M. Geibert et al, **Knowledge- Enabled Customer Relation Ship Management :Integrating Customer Relation Ship Management and Knowledge Management Concept** Journal of Knowledge Management Vol 7, No 5, 2003.

12- M. Geibert et al, **five Styles of Customer Knowledge Management, and how Smart Companies Use Them To Create Value**, European Management Journal Vol. 20, No 5, 2002.

13- M. Rollins et A.H alinen, **Customer Knowledge Management Competence :Towards a Theoretical From Work**, The38 Hawau International Conference on System Sciences, 2005.

14- M. Zanjani et al, **Proposing a Conceptual Model Of Customer Knowledge Management: A Study of CKM. Tools in British Dotcoms**, World Academy Of Science, Engineering and Technology, Vol. 2, 2008.

15- M.Zack, **Rethinking The Knowledge Best Organization**, Sloan Management Review.vol 44. no.4,2003.

16- Tonso Chao, Chen Yung .H sin, Shad. Y, « **Linking Innovative Product Developemnt with Customer Knowledge : Adata- Mining Appraoch** », Technolovation.26, 2005 : u

17- S, Paquatte, **Customer Knowledge Management**, Idea, Group, Inc ,2005.

18- S. Allameh et al, **Analysis of Relation Ship Between Knowledge Management and Customer Relationship Management with Customer Knowledge Management ( Case Study At Azaran Value Co)**, International Journal of Academic Research in Business And Social Sciences,Vol. 2, No 10, 2012.

الملخص

## الملخص:

إن التغييرات والتطورات التي تميز بيئة الأعمال في الوقت الراهن فرضت على المنظمات ضرورة معرفة مختلف التطورات والمستجدات ومواكبتها لضمان التفوق لما تشهده البيئة من اشتداد المنافسة.

حيث أصبحت المعرفة ركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمات للإبداع والتطوير لغرض تحقيق الريادة وبناء مركز تنافسي متميز كنتاج لتلبية حاجات الزبائن، وتعتبر إدارة معرفة الزبون من المداخل الحديثة التي تتبناها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية وذلك بدعم المركز الاستراتيجي للمنظمة والعمل على رفع أدائها وفعاليتها في ظل التحديات التي تواجهها.

تندرج هذه الدراسة حول إبراز دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، ومعرفة مدى تبني المركب محل الدراسة لمدخل إدارة معرفة الزبون، وتم إسقاط هذه الدراسة على المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة- التي تعتبر من المنظمات الرائدة في مجال الصناعات الغذائية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة معرفة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية وأن المركب محل الدراسة يتبنى إدارة معرفة الزبون.

وقد تضمنت الدراسة ثلاثة فصول حيث تناول الفصل الأول إدارة معرفة الزبون والفصل الثاني الميزة التنافسية بينما احتوى الفصل الثالث على دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، المنظمة، إدارة معرفة الزبون، الميزة التنافسية.

## Abstract

In present time, the world of business is characterized by some new changes and developments that drive organizations to the necessity and exigency of knowing and keeping pace with them and as well as the field's novelties. Theses latter would guarantee excellence and predomination as the business environment is viewing an intensified competition.

Knowledge has become a mainstay organizations rely on for their creativity, excellence, and development with the aim of leadership. Organization

has also the objective of creating a competitive centre that would fulfil the customers 'needs. "Customer Knowledge Management" is considered to be one of the newest principles adapted by organizations to the realization of the Competitive advantage by supporting the strategic centre of the organization and working on the promotion of a higher performance in the light of the faced challenges.

This study explores the role of Customer Knowledge Management on attaining the Competitive Advantage. Besides, it focuses on the adaptation of the principle of customer knowledge management in the studied case. To measure the set objectives, the commercial and industrial complex of "Mills of Marmora" is chosen as a case study. The complex is considered to be one of the pioneers of the food industry. The results show that there is a strong bonding relationship between Customer Knowledge Management and the achievement of the Competitive Advantage and that the commercial and industrial complex of "Mills of Marmora" adapts Customer Knowledge Management.

The present study is divided into three sections. The first section focuses on customer knowledge management and the second one deals with the competitive advantage, whereas; the thirds section is devoted to the empirical study of the commercial and industrial complex of "Mills of Marmora".

**Key words:** Knowledge, Organization, Customer Knowledge Management, Competitive Advantage

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ماستر إدارة أعمال

دراسة ميدانية حول دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته, وبعد:

يسرنا ان نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آرائكم ومقترحاتكم فيما يتضمنه من محاور

لاستيفاء البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث.

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم فإننا نرجوكم الاطلاع على فقرات هذا الاستبيان بعناية

والإجابة على جميع الأسئلة بموضوعية , ونؤكد لكم بان جميع المعلومات التي سيتم جمعها تعامل بسرية تامة

وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم.

إشراف الأستاذة:

د/حرنان سمية.

من إعداد الطالبتين:

-عربة حسناء.

-درابلة سليمة.



المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة او ملاً الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

ذكر	أنثى

2. العمر:

اقل من 30 سنة	30-39 سنة	40-49 سنة	50 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

متوسط	ثانوي	جامعي

4. المنصب الوظيفي:

مدير	نائب مدير عام	رئيس قسم	مناصب أخرى (ضرورة ذكرها)

5. الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات	من 5 الى 9 سنوات	من 10 إلى 14 سنة	من 15 إلى 19 سنة	أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: إدارة معرفة الزبون

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة:

الرقم	البيان	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تطبق مؤسستكم برامج تحسين إدارة معرفة الزبون					
2	تسعى مؤسستكم في إطار معرفة الزبون إلى تحسين جودة المنتجات وخدمات الزبون لتحقيق رضاه.					
3	تقوم مؤسستكم بتزويد الزبون بالمعرفة حول المنظمة والمنتجات والخدمات المقدمة.					
4	تركز مؤسستكم على الربحية من خلال نظام المكافآت في المؤسسة والزبون.					
5	تتم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات وكيفية تصميمها وفقا للمعرفة المكتسبة من الزبون.					
6	تقوم مؤسستكم بابداع متبادل من خلال الزبون باعتباره مصدرا للأفكار الجديدة.					
7	تتبع مؤسستكم نظام عمل من خلال تبادل المعرفة من موقع الإنتاج إلى موقع الحاجة لها.					
8	تعمل مؤسستكم على اكتشاف الإخفاق في علاقة المؤسسة مع الزبائن لإصلاحه.					
9	تسعى مؤسستكم إلى ترقية الاتصالات التسويقية للعمال من خلال برامج التدريب.					
10	تعمل مؤسستكم على عرض المنتجات والخدمات الجديدة استجابة للاحتياجات المتغيرة.					
11	تسعى مؤسستكم لتكوين رأس مال فكري من خلال الزبائن الداخليين					
12	تقوم المؤسسة بتطوير مهارات وكلاء المبيعات					

					لتحسين اكتساب المعرفة.
					13 تسعى مؤسساتكم لزيادة استخدام تكنولوجيا التواصل والتعلم من الزبائن.
					14 تقوم مؤسساتكم على رفع مستوى أداء العاملين من خلال تطبيق إدارة معرفة الزبون.
					15 يهتم المديرون في مؤسساتكم بتبني معرفة الزبون في رسالة المؤسسة.

### المحور الثالث: الميزة التنافسية

الرقم	البيان	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يساهم تدفق نتائج البحوث وعمليات في تحقيق ميزة تنافسية					
2	تميز مؤسساتكم بتقديم منتجات ذات جودة وبأسعار تنافسية					
3	تهتم مؤسساتكم لمعرفة واكتشاف خطط المنافسين لضمان السبق التنافسي					
4	تستخدم مؤسساتكم تقنيات تكنولوجياية في عملياتها لضمان الجودة					
5	تعمل مؤسساتكم على تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين					
6	تسعى مؤسساتكم إلى تحسين وتطوير ميزتها التنافسية					
7	تعمل مؤسساتكم في تخفيض التكاليف باعتماد منحى الخبرة					
8	تعتمد المؤسسة على مؤشر الربحية في قياس تنافسيته					
9	تملك المؤسسة قنوات توزيع لتلبية طلبات العملاء في وقت قياسي					
10	تسعى المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة					

					11	تحاول المؤسسة تلبية حاجات ورغبات زبائننا
					12	تتحكم المؤسسة في مصادر التوريد الخاصة بها
					13	تمتلك المؤسسة موارد تساهم في خلق ميزة تنافسية
					14	تشرك المؤسسة موظفيها في عملية صنع واتخاذ القرار
					15	تقوم مؤسستكم ببحوث السوق لخلق الفرص

المحور الرابع: مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية

الرقم	البيان	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعمل مؤسستكم على توليد المعرفة من الإبداع والبحث لتحقيق تميزها التنافسي					
2	يمنح المديرين والمستشارين زملائهم المشاركة فيما يمتلكونه من معرفة					
3	تستغل مؤسستكم المعرفة الصادرة عن خبرة مهنية لتحقيق ميزة تنافسية					
4	تسعى مؤسستكم لخفض الأسعار لجلب عملاء					
5	تقوم مؤسستكم بالمحافظة على تميز برنامجها التسويقي لتجنب دخول منافسين جدد					
6	تتبع مؤسستكم نظام إنتاج مرن للتقليل من مخاطر المنتجات البديلة					
7	تعتمد مؤسستكم على أنظمة معلومات تساعد في خفض قوة مساومة الموردين					
8	تعتمد مؤسستكم على تكنولوجيا حديثة من خلال تكاليف التحويل					
9	تعتمد مؤسستكم نظام معلومات للتسريع في عمليات التوريد					
10	تعتمد مؤسستكم على كفاءات الزبون الاستهلاكية للتقليل من القوة التفاوضية له					

					تمتلك مؤسستكم كفاءات لاستغلالها بفاعلية لتسيير أزماتها	11
					تستغل مؤسستكم المعرفة كمصدر للميزة التنافسية	12
					تتم المؤسسة بالزبون لتحقيق التفوق من خلال جذب	13
					تقوم مؤسستكم بتحويل إدارة معرفة الزبون بمساعدة تكنولوجيا وبيانات الزبائن	14
					تطبق المؤسسة التسويق الإلكتروني للوصول الى العملاء	15

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	21	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	21	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,973	45

### Corrélations

		m1	m2
m1	Corrélation de Pearson	1	,871
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	21	21
m2	Corrélation de Pearson	,871	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	21	21

## A 1 facteur

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\Windows 10\Desktop\SPSS Septembre 2020\salima + hasna.sav

## ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
m2	Inter-groupes	,777	1	,777	2,612	,123
	Intra-groupes	5,655	19	,298		
	Total	6,432	20			
m3	Inter-groupes	1,293	1	1,293	2,505	,130
	Intra-groupes	9,805	19	,516		
	Total	11,098	20			
m1	Inter-groupes	,446	1	,446	,858	,366
	Intra-groupes	9,876	19	,520		
	Total	10,321	20			