

جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة (ماستر) في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان

دور معرفة الزبون في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة  
الاقتصادية - حالة الصناعات الغذائية -  
مجمع عمر بن عمر (بوعاتي)

تحت إشراف الأستاذ:

د. بنخاشة موسى

من إعداد الطلبة:

لسمر ابتسام

مرازقة سارة

السنة الجامعية 2016-2017

## الدعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور اذا نجحنا  
ولا باليأس اذا اخفقنا، و ذكرنا ان  
الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح،  
اللهم اذا اعطيتنا نجاحا فلا تأخذ منا  
تواضعنا واذا اعطيتنا تواضعا فلا تأخذ  
منا اعتزازنا بكرامتنا، ربنا تقبل منا هذا  
الدعاء .

امين

امين

امين يا رب العالمين

## شكر

"الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك"

"الله جل جلاله"

لابد لنا و نحن نخطوا خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها الى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الامة من جديد و قبل ان نمضي قدما نقدم اسمى آيات الشكر و الامتنان و التقدير و المحبة الى الذين حملوا اقدس رسالة في الحياة

الى الذين ممدوا لنا طريق العلم و المعرفة

الى جميع اساتذتنا الافاضل في جامعة قالمة 08 ماي 1945

" كن عالما ... فان لم تستطع فكن متعلما، فان لم تستطع فاحب العلماء ، فان لم تستطع فلا تبغضهم"

و اخص بالتقدير و الشكر :

الدكتور بخاخشة موسى

الذي نقول له بشراك قول الرسول صلى الله عليه و سلم :

"ان العوت في البحر ، و الطير في السماء ، ليطلون على معلم الناس الخير "

الى كل من علمنا التفاؤل و المضي الى الامام ، الى كل من راعانا و حافظ علمنا ، الى كل من وقف الى جانبنا عندما ضلنا الطريق

و كذلك نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث و قدم لنا العون و مد لنا يد المساعدة

## اهداء

أيام مضت من عمرنا بدأناها بخطوة وما نحن  
اليوم نقطفة ثمار مسيرة أعوام كان هدفنا فيها واضحا وكنا نسعى في كل يوم لتعقبته والوصول له ممما  
كان صعبا  
وما نحن اليوم نقطفه أمامكم وما نحن وصلنا وببيدنا شعلة علم وسنحرص كل الحرص عليها حتى لا تنطفئ  
ونشكر الله أولا وأخير على أن وفقنا وساعدنا على ذلك  
اهدي هذا العمل المتواضع إلى القلب البنون من كانت بجانبى بكل المراحل التي مضت من تلذذت  
بالمعاناة وكانت شمعة تحترق لتنير دربنا  
إلى امي الحبيبة  
إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها ، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائله  
ايي العزيز  
الى من يضيق صدري لو عني رجل ، الى الذي اهدى بروحي لو مني زمل ، الى زوجي الغالي رفيق  
الدرب و الحياة اهديك هذا العمل  
الى الشموع المضيئة اخوتي : سفيان و دنيا و خديجة  
دون ان انسى اسمهان  
الى بهجة الدار الكتاكيت صابر ، عبد الرحمن ، عبد الرؤوف و لجين ، و الى كل اقاربي و عائلة زوجي  
دون ان انسى كبير او صغير  
الى جميع أساتذة التخصص و كل طلبة القسم و رفقاء الدراسة  
و اقدم اهداء خاص الى الغالي على قلبي زياد  
الى من عملت معي بكل بغية إتمام هذا العمل، إلى صديقتي ورفيقة دربي سارة  
إلى الإخوة و الأخوات ، إلى من تعلق بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعتاء إلى ينابيع  
الصدق الصافي إلى من معهم سعدت ، و برقتهم في دروب الحياة الحلوة  
والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير  
إلى من عرفنت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم  
أصدقائي  
و في الأخير الأهداء الخاص الى الأستاذ المشرفه بخاشة موسى  
... ولن ننسى هذا المكان الذي جمعنا بمقاعد وأبوابه حتى فنانه إلى كل جزء به  
ولن ننسى وطننا المجيد بأريج العبد لن ننساه وسنقدم كل ما بوسعنا له وسنجعل كل ركن به يشهد بما  
سنقدم وسنكون كالمنظر ولن نبخل بما تعلمنا  
وسنكون كالماء أينما وقعنا نفعنا

ابتسام



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	التشكرات
	الاهداءات
I-IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
أ-هـ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: المعرفة في الميزة التنافسية</b>	
07	تمهيد
08	<b>المبحث الاول: المعرفة</b>
08	المطلب الأول: مفهوم المعرفة واهميتها
08	أولاً: مفهوم المعرفة
10	ثانياً: اهمية المعرفة
11	المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها:
11	أولاً: خصائص المعرفة
12	ثانياً: مصادر المعرفة
13	المطلب الثالث: أنواع المعرفة ومجالات استخدامها
13	أولاً: أنواع المعرفة
15	ثانياً: مجالات استخدام المعرفة
17	المطلب الرابع: فجوة المعرفة
20	أولاً: الفجوة الداخلية
20	ثانياً: الفجوة الخارجية
21	<b>المبحث الثاني: معرفة الزبون</b>
21	المطلب الاول: مفهوم الزبون، انواعه واهميته
21	أولاً: مفهوم الزبون
22	ثانياً: انواع الزبائن



## قائمة المحتويات

23	ثالثا: اهمية الزبون
23	المطلب الثاني: مفهوم معرفة الزبون
24	اولا: أنواع معرفة الزبون
26	المطلب الثالث: بناء معرفة الزبون
27	المطلب الرابع: مفهوم إدارة معرفة الزبون واهميتها
28	أولا: مفهوم ادارة معرفة الزبون
28	ثانيا: اهمية إدارة معرفة الزبون
30	المبحث الثالث: إدارة علاقة الزبون
30	المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقة الزبون واهميتها
30	أولا: مفهوم ادارة علاقة الزبون
31	ثانيا: اهميتها
32	المطلب الثاني: كيفية إدارة العلاقة مع الزبون ( ادواتها)
33	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون
34	المطلب الرابع: المبادئ والخطوات الاساسية لتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون
34	اولا: المبادئ التي تقوم عليها CRM
34	ثانيا: الخطوات الاساسية لتنفيذ ادارة العلاقة مع الزبون
36	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الميزة التنافسية</b>	
38	تمهيد:
39	المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
39	المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: اهمية الميزة التنافسية وخصائصها
41	اولا: اهمية الميزة التنافسية
41	ثانيا: خصائص الميزة التنافسية
42	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
42	اولا: مصادر الميزة التنافسية
44	ثانيا: محددات الميزة التنافسية

## قائمة المحتويات

46	المطلب الرابع: انواع ومجالات تحقيق الميزة التنافسية
46	اولا: انواع الميزة التنافسية
47	ثانيا: الميزة التنافسية الخارجية
47	ثالثا: مجالات تحقيق الميزة التنافسية
49	المبحث الثاني: أساسيات الميزة لتنافسية
49	المطلب الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية وطرق تطويرها
49	اولا: مراحل البناء الميزة التنافسية
50	ثانيا: طرق تطوير وتنمية التنافسية
51	المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية
52	أولا: إستراتيجية قيادة التكلفة
52	ثانيا: استراتيجية التمييز
53	ثالثا: استراتيجية التركيز
54	المطلب الثالث: عوامل استمرارية الميزة التنافسية
55	المطلب الرابع: المقاربات الحديثة للميزة التنافسية
55	اولا: الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية
57	ثانيا: اليقظة والميزة التنافسية
58	ثالثا: الجودة والميزة التنافسية
60	المبحث الثالث : دور معرفة الزبون في تحسين الميزة التنافسية
60	المطلب الأول : تحقيق الميزة التنافسية من خلال الارتباط مع الزبون
61	المطلب الثاني : معرفة الزبون كمصدر للتفوق التنافسي في المؤسسة
62	المطلب الثالث: دور معرفة الزبون في تحسين جودة المنتجات
63	المطلب الرابع : دور معرفة الزبون في تحقيق الرضا و الولاء للمنظمة
65	خاتمة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث:دراسة حالة بجمع عمر بن عمر للمصبرات</b>	
67	تمهيد
68	المبحث الأول:تقديم المؤسسة
68	المطلب الأول:تعريف بالمؤسسة

قائمة المحتويات

68	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
71	المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني
71	المطلب الأول: الجمع الإحصائي وعينة الدراسة
71	المطلب الثاني: تصميم الاستمارة
72	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي
76	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث الميداني
76	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية
81	المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول للاستمارة
83	المطلب الثالث: عرض نتائج المحور الثاني للاستمارة
85	المطلب الرابع: عرض نتائج المحور الثالث للاستمارة
87	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج وتوصيات البحث
87	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
89	المطلب الثاني: تفسير النتائج وفق الفرضيات
89	أولاً: تفسير النتائج وفق الفرضية الأولى
90	ثانياً: تفسير النتائج وفق الفرضية الثانية
91	ثالثاً: تفسير النتائج وفق الفرضية الثالثة
92	المطلب الثالث: توصيات البحث
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة العامة
97	قائمة المصادر و المراجع
103	الملاحق

## قائمة الجداول:

### I. قائمة الجداول:

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
47	مجالات تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة	01
71	سلم ليكارث الثلاثي	02
72	يوضح المدى	03
74	يوضح نتائج اختبار وصدق وثبات أداة الدراسة	04
75	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي	05
76	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	06
77	يوضح توزيع العينة حسب العمر	07
78	يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	08
79	يوضح توزيع العينة حسب سنوات العمل	09
80	يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	10
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول	11
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني	12
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث	13
87	نتائج اختبار الفرضية الأولى	14
88	نتائج اختبار الفرضية الثانية	15
89	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	16

## قائمة الأشكال

### I. قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
17	التطور النوعي بالإدارة	01
18	فجوة الأداء والمعرفة	02
19	العلاقة بين إستراتيجية الأعمال الشاملة وإستراتيجية المعرفة	03
25	الهيكل التنظيمي الحديث الموجه للزبون	04
45	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	05
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
77	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
78	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
79	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	09
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	10

## المقدمة

تشهد الأسواق التي تعمل بها المنظمات تغيرات كبيرة ومتسارعة وذلك نتيجة للتطورات التكنولوجية والتغير المستمر في البيئتين الاقتصادية والاجتماعية، وان هذا التغير في الأسواق جعل الحصول على ولاء الزبائن أمرا صعبا مع كثرة الخيارات أمامهم، كما أصبحت المعلومات العنصر الاستراتيجي لاستمرار المنظمات وامتلاكها ميزة تنافسية تضمن محافظتها على زبائنها بتكاليف اقل، كما أدى التطور السريع للتكنولوجيا ودخول الانترنت عصب الأعمال التي تسارعها تغيرات كبيرة في نمط الأعمال من جهة، وتزايد رغبات الزبائن وتعقدتها من جهة أخرى الأمر الذي أدى إلى زيادة الطلب على أسلوب فعال يساعد متخذي القرار في الوصول إلى المعلومات عن زبائنهم بسرعة ودقة فائقة.

هذا ما فرض على المنظمة تبني توجه جديد صالح لمثل هذا الوضع وهو معرفة الزبون وكيفية إدارة العلاقة معه والتي تجعل هذا الأخير يتصدر قائمة أولويات المنظمة، حيث أصبح أئمن أصولها فصار الاهتمام به يزداد من مستوى إلى مستوى أعلى منه، ويعتبر الزبون المفتاح الحقيقي للوصول إلى الازدهار والثروة خاصة بعد أن أيقنت المنظمات أن مفاتيح التميز ستبقى دائما في يدي الزبون ومقدار تميز المنظمة يعتمد على مدى تميزها في خدمة زبونها.

### 1- طرح الإشكالية:

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**كيف تساهم معرفة الزبون في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟**

و لكشف جوانب الدراسة والإجابة عن التساؤل المحوري ارتأينا إلى وضع تساؤلات فرعية كالتالي:

- ما المقصود بمعرفة الزبائن؟

- كيف يتم بناء معرفة الزبون؟

- ما معنى تنافسية المنظمة والميزة التنافسية؟

- ماهي أهم الاستراتيجيات المتبعة من اجل خلق ميزة تنافسية؟



- ما هي الاستراتيجيات المتبعة لتطوير معرفة الزبائن؟

- كيف تساهم معرفة الزبائن في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة؟

- ما مدى اهتمام المنظمة محل الدراسة التطبيقية بمعرفة زبائنها؟

## 2-فرضيات البحث:

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

- تؤدي معرفة الزبائن إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات.

أما الفرضيات فيمكن صياغتها كمايلي:

-الفرضية الأولى: تولى مؤسسة الدراسة اهتمام بمعرفة الزبائن وتحليل محيطها الخارجي.

-الفرضية الثانية: تساهم معرفة الزبائن في تحسين جودة منتجات المؤسسة.

- الفرضية الثالثة: تساهم معرفة الزبائن في خلق الولاء لمنتجات المؤسسة .

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا للموضوع من باب الصدفة أو العشوائية، بل مبني على مبررات موضوعية علمية هادفة منها:

-الاهتمام الشخصي وكذا التخصص الدراسي في مجال الإدارة.

-أهمية الموضوع ونقص الأبحاث فيه على مستوى المكتبات الجامعية التي تمكننا من الإطلاع عليها.

- باعتبارنا زبائن فإن دراسة وتحليل السلوك وحالة الرضا سيكون له طابع أكثر واقعية، لأنه سيكون تعبيراً عن إحساس وسلوك ذاتي قبل أن يكون وصف لسلوك الآخرين.

- التطور الملحوظ الذي عرفته العديد من المنظمات الوطنية لا سيما منظمة عمر بن عمر كاستعداد لمواجهة المنافسة الأجنبية، جذب اهتمامنا وفي إطار الدعم لهذا التطور تم اختيار هذه المنظمة كموضوع للدراسة.



#### 4-أهمية الموضوع:

- بناء الركائز الأساسية لتوجه المنظمة بالزبون، فكلما دجت المنظمات معرفة الزبائن في خططها الإستراتيجية استطاعت تحقيق التميز التنافسي.
- لفت انتباه مسيروا المنظمات بضرورة معرفة الزبائن باعتبارها المفتاح الحقيقي لنجاح واستمرار المنظمة.
  - صعود المعرفة في سلم عوامل الإنتاج .
  - الميزة التنافسية أصبحت مرتبطة بالمعارف والكفاءات التي تملكها المنظمة .
  - الاندماج في المحيط التنافسي الجديد يتطلب المسيرة الداخلية والخارجية وتجميع المعارف المختلفة .
  - تزايد أهمية الزبون خاصة مع اشتداد المنافسة.
  - اكتساب ميزة تنافسية يجعل من السهل الدخول إلى الأسواق العالمية .
- يساعد الموضوع الباحثان في تنمية قدراتهما البحثية والتحليلية، كما أن هذا الموضوع يعتبر استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

#### 5-أهداف الموضوع:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع الوقوف على جملة من الأهداف تتمثل في:

- إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع الحساسة.
- إبراز دور معرفة الزبون في تحديد مستقبل المنظمة، ومعرفة الميزة التنافسية.
- محاولة معرفة أهمية معرفة الزبائن ودورها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

#### 6-المنهج المستخدم:

من اجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها، نتائجها والإجابة على تساؤلات الإشكالية، وأثبت صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب

التطبيقي، الذي كان في مؤسسة عمر بن عمر-بوعاتي-محاولين إسقاط ماجاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى أدوات التحليل الإحصائية في عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

## 7-أدوات الدراسة:

تتمثل الأدوات فيمايلي:

الدراسة النظرية: استخدمنا المسح المكتبي بجميع المراجع والوثائق المكتبية التي كان باستطاعتنا جمعها.

الدراسة التطبيقية: تم استخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من المسؤولين والعمال، حيث تم استرجاع 25 من أصل 25 استمارة موزعة بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الوثائق الداخلية للمنظمة.

## 8-حدود الدراسة:

بغية تحقيق أهداف البحث قمنا بوضع حدود وأبعاد للدراسة، والمتمثلة أساسا في اختيارنا لمؤسسة عمر بن عمر باعتبارها من اكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر والتي لديها منافسة خارجية، وتمت دراستنا المدة الممتدة ما بين 2017/03/20 إلى غاية 2017/04/15 ومحاولة التعرض لأهم المجالات التي تخص موضوعنا.

## 9-صعوبات الدراسة:

في الحقيقة لقد واجهنا عدة صعوبات -الواجبة الذكر- في دراستنا لهذا الموضوع:

### ففي الجانب التطبيقي:

- صعوبة قبولنا من طرف المنظمة لإجراء دراسة الحالة في البداية.
- الوقت المخصص للاستقبال من طرف مسؤولي المنظمة كان محدود.
- عدم تزويدنا بالمعلومات الكافية المتعلقة بالدراسة الخاصة بالتنافس والميزة التنافسية، وكذا المعلومات المالية والمحاسبية خوفا من تسرب المعلومات .

### أما الجانب النظري:

- عدم وجود دراسات سابقة تناول هذه المواضيع والتي تعد متداخلة ويصعب التحكم فيها.
- ملاحظة ندرة المراجع المتخصصة في معرفة الزبون وما شابه ذلك.

## 10- هيكل البحث:

من خلال الإشكالية والفرضيات والتساؤلات المطروحة، تم تقسيم البحث إلى فصلين نظري وفصل تطبيقي وقد كانت كمايلي:

الفصل الأول جاء بعنوان المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، تم التعرض فيه إلى ماهية المعرفة (المفهوم، الأنواع، الخصائص وفجوة المعرفة) ومعرفة الزبون (المفهوم، الأنواع، كيفية بنائها ومفهوم إدارة معرفة الزبون) وإدارة علاقة الزبون(المفهوم، كيفية إدارة علاقة الزبون، العوامل المؤثرة عليها، مبادئها وخطواتها الأساسية).

أما الفصل الثاني جاء بعنوان الميزة التنافسية تم التعرض فيه إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية (المفهوم، الأنواع، المصادر، الخصائص، المحددات وكذا مجالاتها) وأساسيات الميزة التنافسية(مراحل بنائها، طرق تطويرها، استراتيجياتها، عوامل استمراريتها وكذا المقاربة الحديثة للميزة التنافسية) وأخيرا دور معرفة الزبون في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة ثم التطرق فيه إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الارتباط مع الزبون، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وقيمة الزبون، ودور معرفة الزبون في تحسين جودة المنتجات.

-أما الفصل الثالث فكان الجزء التطبيقي وتم فيه إسقاط الدراسة النظرية على واحدة من أهم المنظمات في الجزائر المتمثلة في منظمة عمر بن عمر حيث يشمل تقديمها للمنظمة وواقع نشاطها خلال الفترة المدروسة وكذا عرض رسالتها وأهدافها وتحليل محيطها، والاستراتيجيات المتبعة فيها، وتحليل وضعيتها التنافسية، وتم توزيع استمارة حول دور معرفة الزبون في تحسين الميزة التنافسية في مجمع عمر بن عمر وفي الأخير تقديم خاتمة يتم التطرق فيها إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها.



## تمهيد:

إن المعرفة أكثر أهمية وحيوية للمجتمعات والمنظمات بأنواعها المختلفة، فهي ترتبط بالمنظمات التفاعلية التي تجعل من التطوير مهمة مستديمة وعمل دائم للمنظمات، ومن ثم فإن هذه المنظمات هي التي تشكل طبيعة ومضمون المعرفة وتعلمونها الأساس لإنجاز أي عمل، سواء كان في المدخلات أم العمليات أم المخرجات، ومن هنا فإن جودة المنظمة وسلامة عملها يصبح امرا غاية في الأهمية، فمن يمتلك المعرفة في الوقت المناسب بالجودة المناسبة يمتلك القدرة على العمل واغتنام الفرص واستغلال الوقت.

## المبحث الأول: المعرفة

يحتاج الانسان للمعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته، فهي الاصل واحد اهم عناصر الانتاج، واصبحت تشكل اولوية خاصة في الاقتصاد الجديد الذي أصبح خلافا لاقتصاد العصور السابقة واصبحت المعرفة تشكل ميزة تنافسية للمنظمات التي تمتلكها<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

سيتم التطرق في المطلب الى هذا مفهوم المعرفة ثم أهميتها في المنظمة:

## أولاً: مفهوم المعرفة

قبل التطرق لمفهوم المعرفة لابد من المرور على هيرميته والتي تتكون من: البيانات، المعلومات، المعرفة.

- 1- **البيانات**: ومفردها بيان وهي المادة الخام، مثل بيانات البطاقة الشخصية وقراءات أجهزة القياس السلوكية واللاسلكية...، وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الاحداث، وبالتالي فإنها تصف جزءاً مما حدث، ولا تقدم أحكاماً او تفسيرات او قواعد للعمل<sup>2</sup>.
- 2- **المعلومات**: مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم ذا معنى ومفيد للجنس البشري<sup>3</sup>.

أما مفهوم المعرفة فهو مفهوم يفتقر للسهول. يمثل ما هو يفتقر الى الاتفاق بين اصحاب الفكر على تعريف محدد لها، فسنحاول الاحاطة به.

حيث يعرفها العلي وزملائه بأنها " مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقة والمتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي: "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص17.

<sup>2</sup> رنجي مصطفى عليان: "إدارة المعرفة Knowledge Management"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص37.

<sup>3</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي: "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص20.

<sup>4</sup> سلطان كرمالي: "إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي"، ط1، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص15.

كما تعرف على أنها " القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتمييز عال يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة وبشكل عام"<sup>1</sup>.

أما قاموس ويبستر يرى أنها " الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه او يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، اعتياد، أو تعود، اختصاص، وإدراك معلومات منظمة تطبق في حل مشكلة ما"<sup>2</sup>.

كذلك عرفها صلاح الدين الكبيسي على أنها: " شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الافراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو اتخاذ قرارات صائبة"<sup>3</sup>.

في حين رأى آخرون بأن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد<sup>4</sup>.

كما يرى بعض الكتاب ان المعرفة هي الاصل الجديد وهي أحدث عوامل الانتاج التي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الادارة<sup>5</sup>.

ويعرفها عبد الباسط ( 1971 ) بأنها مجموعة من المعاني والمعتقدات والاحكام والمفاهيم والتصورات الفكري التي تتكون لدى الانسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والاشياء المحيطة به<sup>6</sup>.

من خلال ما سبق نستخلص تعريفا عاما شاملا للمعرفة وهي كالآتي:

المعرفة هي عبارة عن البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم لتطبيق في حل المشكلة التي تواجه النشاط الراهن.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي: " ادارة المعرفة - ادارة معرفة الزبون"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص56.

<sup>2</sup> ابراهيم الخلق الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>3</sup> سمية بن عامر بوران: " إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2016، ص21.

<sup>4</sup> رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم: " إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2005، ص21.

<sup>6</sup> حسن أحمد الشافعي، سوزان احمد مرسي: " إجراءات البحث العلمي"، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2012، ص

## ثانيا: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الاعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها اولاً، وفي الدور الذي تؤديه ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية<sup>1</sup>:

1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد اشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية بحيث تكون أكثر مرونة.

2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الاقسام الأكثر ايداعاً وحفزت عمليات الكتاب والتطوير والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

3- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الاعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

4- يمكن للمنظمات ان تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها، أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

5- ترشد المعرفة الادارية مديري المنظمات الى كيفية إدارة منظماتهم.

6- تعد المعرفة البشرية المصدر الاساسي للقيمة.

7- حركة الاساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.

8- المعرفة اصبحت الاساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

ومن هنا نخلص من ذلك الى حقيقة مهمة أن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي يعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها، وتتزود من مناهاها ومصادرنا المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ أو تنهار كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم ارسدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

## المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها:

سنتعرف في هذا المطلب على اهم الخصائص التي تميز المعرفة ومصادرها الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> سمية بن عامر بوران، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

## أولاً: خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشبعت خصائصها تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال وللإفادة المتوقعة منها، ويمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة وهي:

- 1- إمكانية توليد المعرفة: إن بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمتلئه الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة<sup>1</sup>.
- 2- إمكانية موت المعرفة: وتشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جداً التي يمكن وصفها بالميتة نسبياً، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها كما اسلفت سابقاً<sup>2</sup>.
- 3- إمكانية امتلاك المعرفة: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الامساك بها. والمنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية<sup>3</sup>.
- 4- إمكانية متجذرة في الأفراد: ليس كل معرفة في المنظمة هي صريحة متطورة إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى المعرفة الصريحة<sup>4</sup>.
- 5- إمكانية تخزين المعرفة: إذا كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت إلى غاية الآن، ولكن التركيز الآن ينصب على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة.

<sup>1</sup> محمد عواد الزبادات: " اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص24.

<sup>2</sup> ابراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>3</sup> محمد عواد الزبادات، ط1، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الحبابي، مرجع سبق ذكره، ص57.



6- إمكانية تصنيف المعرفة: ويكون ذلك حسب مجالات متعددة كما مر سابقا كالمعرفة الضمنية والصريحة، الخارجية، الاجرائية، العلمية والمعرفة المتعلقة بالأفراد... الخ<sup>1</sup>.

كما يمكن أن نلخص خصائص المعرفة فيما يلي:<sup>2</sup>

1- المعرفة هي التنبؤ، الاستقراء، الاستنتاج، الاستنباط، الاستدلال، التركيب، التحليل، التفسير والسببية. ولها درجة صحة أو درجة دقة ولا توجد معارف مطلقة الصحة.

2- المعرفة نسبية وهي تابعة للعارف (إن كان فرد أو جماعة) ومرتبطة به، لذلك لا توجد معارف مطلقة العمومية.

3- المعرفة تابعة لخصائص وقدرات الحواس البشرية، أشكال وطبيعة التأثير بالوجود وخصائصها وقدرات وخصائص العقل البشري.

4- ترتبط المعرفة بالزمان والمكان وقدرات وخصائص الانسان العارف، الذي هو مرجع هذه المعارف، لذلك تختلف المعارف باختلاف الأشخاص والأزمان.

5- المعارف يجب أن تكون عامة، وتوحيدها لا بد منه عند تعامل الناس بها.

6- هي نتيجة التواصل الفكري بين البشر.

وبالتالي فإن المعرفة بمثابة المفاتيح التي تفتح الأقفال أو الأبواب المطلوبة من المرة الأولى، ومفتاح يمكن استعماله لتحقيق أهداف نسعى إليها بسهولة وسرعة.

### ثانيا: مصادر المعرفة

إن الحصول على المعرفة يقصد بها شكل تعلم الانسان للمعارف وإدراكها وهذا يجري بأشكال وهي الملاحظة والعقل والمنطق والخبرة العلمية.

ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية:<sup>3</sup>

#### 1- المصادر الداخلية:

<sup>1</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص36.

<sup>2</sup> نعيم ابراهيم الظاهر: "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 33، 34.

<sup>3</sup> سمية بوراس، مرجع سابق، ص35-36.

حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، التي يعتبر الأفراد مصدرها الاساسي باعتبارهم صناع المعرفة، وذلك من خلال: خبراتهم، ومعتقداتهم، وافتراساتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم. وفي غالب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه وفي الوقت نفسه قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

## 2- المصادر الخارجية:

هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر: الاقتداء بالمنظمات الأخرى، والمشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومن خلال أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية.

بالإضافة الى جمع المعلومات والبيانات عن الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء التحالفات.

## المطلب الثالث: أنواع المعرفة ومجالات استخدامها

### اولا: أنواع المعرفة

تصنف المعرفة الى نوعين رئيسيين أكثر شيوعا هما: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وفيما يلي شرح مبسط لهما:

1- المعرفة الصريحة أو الظاهرة أو الموضوعية: وهي المعرفة القائمة على اقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية، وهي معرفة مرمزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول والنقل والتعليم، ويمكن تقاسمها بين جميع العاملين أو المستفيدين على أساس تشاركي، وتظهر دون غموض، وتكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية ( الكتب، والادلة، وبحوث المؤتمرات، وإجراءات العمل، والسياسات، والمواد السمعية، وقواعد البيانات والمعرفة وغيرها... ) وتسمى لذلك المعرفة الرسمية).

2- المعرفة الضمنية: ويطلق عليها المعرفة غير الرسمية أو غير المكتوبة، وتتمثل في النماذج العقلية والخبرات والاعتقادات، والقيم والمهارات التي تستقر في العقل البشري أو المنظمات، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها وترميزها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة إلا من خلال الاستعلام والمناقشة والاحتكاك مع صاحب المعرفة، وعليه فقد تخسر المنظمة

في حالة غادر حاملها المنظمة بسبب الاستقالة أو التقاعد أو بسبب الوفاة، أو لأي سبب آخر، ولذلك تطلب المنظمة من أفرادها المتميزين تحويل معرفتهم الضمنية الى معرفة مكتوبة وتشجعهم على نشرها وتقاسمها مع زملائهم الاخرين فيها.

مما سبق يمكن القول بان هناك خاصيتين مهمتين للمعرفة الضمنية، هما:

- 1- أنها ذاتية ( شخصية ) ومتجذرة بعمق في عقول الافراد، وخبراتهم وقيمهم وعواطفهم واتجاهاتهم ومثالياتهم، وبذلك يصعب ترميزها.
- 2- أنها تعتبر مصدرا مهما لمعرفة المنظمة وتنافسيتها، لان المنظمات المتنافسة تجد صعوبة في استنساخها أو تقليدها، وعليه تعمل هذه المنظمات جاهدة على استقطاب حاملي هذه المعرفة للعمل لديها إذا تمكنت من ذلك<sup>1</sup>.

كما يقدم ميشال زاك تصنيفا آخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة حيث يصنفها الى ثلاثة انواع أو مستويات وهي<sup>2</sup>:

- 1- **المعرفة الجوهريّة:** وهي النوع او النطاق الادنى من المعرفة والذي يكون مطلوبا من اجل الصناعة حسب قواعد اللعبة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الامد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الاساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول الى الصناعة.
- 2- **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع او النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا انها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق كاملا أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.
- 3- **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة الذي يرتبط بالابتكار يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

<sup>1</sup> د. عمر أحمد همشري: "إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 66، 67.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص 45.

وهناك التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الاجرائية وصولا الى معرفة الاغراض حيث تصنف المعرفة الى<sup>1</sup>:

- 1- المعرفة الاجرائية أو معرفة الكيف: وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الاشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.
- 2- المعرفة الادراكية أو معرفة ماذا: وهي التي تذهب الى ما بعد المهارات الاساسية وتحقيق الخبرة الاعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.
- 3- المعرفة السببية او معرفة لماذا: وهي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البنينة عبر مجالات المعرفة.
- 4- معرفة الاغراض أو معرفة من: وهذه المعرفة تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب او البعيد الخيارات الاستراتيجية ومبادلات التكلفة والتي تعني من يعرف ماذا ومن يعرف كيف ينجز ويؤدي العمل.

#### ثانيا: مجالات استخدام المعرفة

- يستند الاقتصاد الحديث في صناعته وخدماته وانشطته على كثافة المعرفة، فالمنظمات اتجهت وتحولت من التركيز على عناصر الانتاج التقليدية الى التجارة الالكترونية، والاعمال الالكترونية ( سواء الانتاج، التوزيع... الخ) معنى ذلك هجرة القيمة التقليدية وظهور القيمة المعرفية ( قيمة استخدام المعرفة في المنظمة)، وهو جوهر اهتمامات الادارة المعرفية من خلال استثمار الأصول المعرفية المتوفرة والخفية وادارتها وتوظيفها واستثمارها لغرض التفوق والتميز.
- تستخدم المعرفة المحصلة في المنظمة داخليا أو المستقاة من المحيط الخارجي في تطوير قدرات المنظمة الداخلية، وزيادة مرونتها وتكيفها مع التغيرات المحيطة بها، ومحاولة استباقها، فالإنفاق على المعرفة يعني الحصول على عوائد في المستقبل.
- إن الاستثمار المعرفي في مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، يقوم على افتراض زيادة مردودية الاقسام المشكلة للمنظمة، وتطوير منتجاتها وتطوير اساليب عملها، فإدماج المعرفة في سياسات واستراتيجيات المنظمة وخططها من شأنه الوصول الى اتخاذ قرارات أكثر عقلانية وذات جدوى اقتصادية.

<sup>1</sup> هيثم حجازي: " المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مدخل لتحقيق التمييز التنظيمي في الالفية الثالثة"، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 99.

- إن المعرفة المحصلة يتم استغلالها داخليا عن طريق المنتج (أو تقديم الخدمة)، أو يتم استعمالها خارجيا عن طريق التراخيص (براءات الاختراع).
- إن استراتيجية الاستغلال واستخدام المعرفة يسجل في طياتها كل من الابتكار والتحسين المستمر، وهو ما أكدته دراسة RUDY2000 في شركة " زيروكس (XIROX)" أن المزايا التنافسية لم تعد تعتمد على حجم الاموال التي تمتلكها المنظمة ولكن على حجم المعرفة التي تمتلكها.
- كما ان المعارف المحصلة تمكن من تحسين جودة المنتجات من جهة، فضلا عن تكيف المنظمة خارجيا وفقا للمعارف المحصلة حول السوق وأذواق المستهلكين.
- بصفة عامة يمكن استخدام المعرفة في كافة وظائف ونشاطات المنظمة على نحو يؤدي بها الى تحقيق مايلي:

-تحسين الاداء العام للمنظمة.

-تحسين اتخاذ القرارات.

-تحقيق القيمة المضافة.

-تحسين جودة المنتجات.

-تجديد الرصيد المعرفي للمنظمة.

-ابتكار منتجات جديدة.

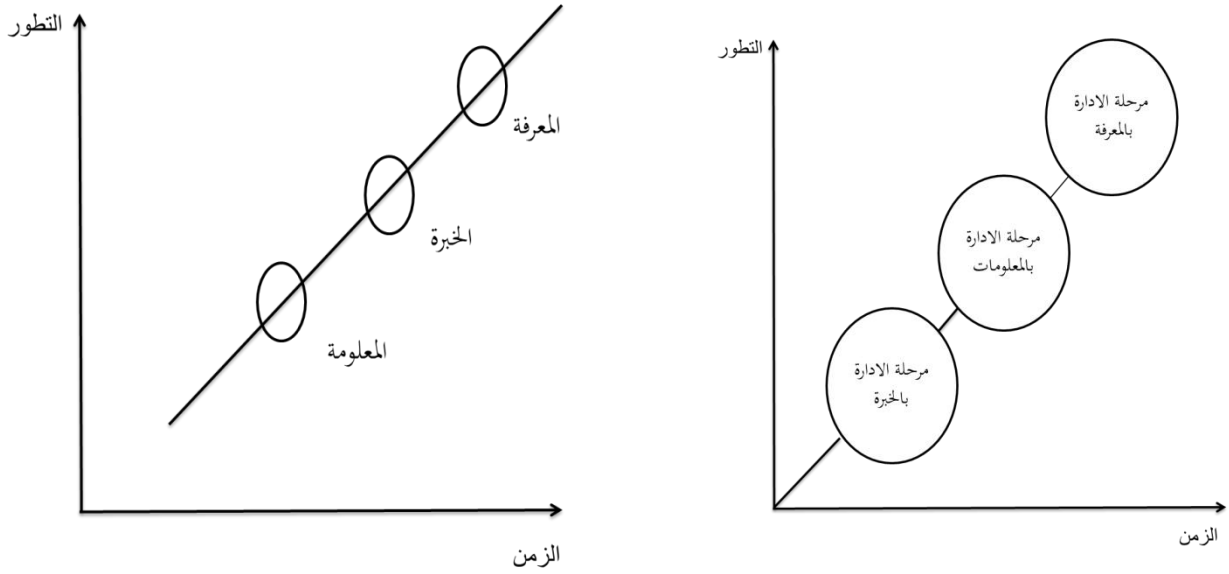
-تكيف المنظمة مع التغيرات الخارجية.<sup>1</sup>

- إن اهتمامات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة هي استثمار المعرفة الداخلية وزيادة استخدامها للحصول على الفعالية اللازمة من جهة، وهو ما تشته طرق التسيير، والذي رافق التطور الاداري والخروج من دائرة التسيير بالخبرة الى التسيير بالمعرفة وفق الشكل التالي:

<sup>1</sup>بخاششة موسى: "إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحسين فعالية وتنافسية المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، جامعة باجي مختار،

عنابة، الجزائر، 2015، ص 29، 30.

الشكل 01: التطور النوعي بالإدارة



المصدر: رحيم حسين: " التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات "، مجلة العلوم الانسانية، العدد7، جامعة بسكرة، فيفري2005، ص175.

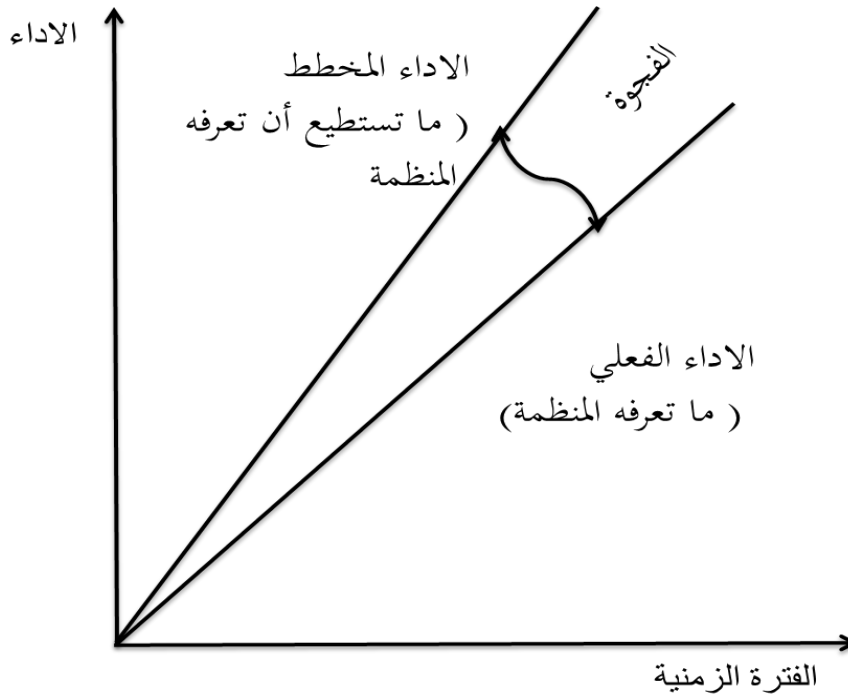
المطلب الرابع: فجوة المعرفة

إن تحليل الفجوة أداة تحليل مهمة استخدمت في مجال الاداء الاستراتيجي، حيث الفجوة عادة ما تكون بين ما هو مخطط استراتيجيا والاداء الفعلي للمنظمة.

والشكل رقم (02) يوضح هذه الفجوة واستخدامها في مقارنة الاداء المخطط والفعلي في المنظمة وما تستطيع أن تعرفه.

وهذا ما يمكن تحديده بالنسبة لكل أبعاد الاداء الاستراتيجي المتمثلة فيالتكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، والمعرفة والابتكار، ولاشك ان تحليل الفجوة يقدم تصورا استراتيجيا مهما في المنظمات، وبالتالي فإن هذه الفجوة هي المادة الاساسية للخطة الاستراتيجية التي ينبغي للمنظمة انجازها في الفترة القادمة.

الشكل رقم (02): فجوة الاداء والمعرفة



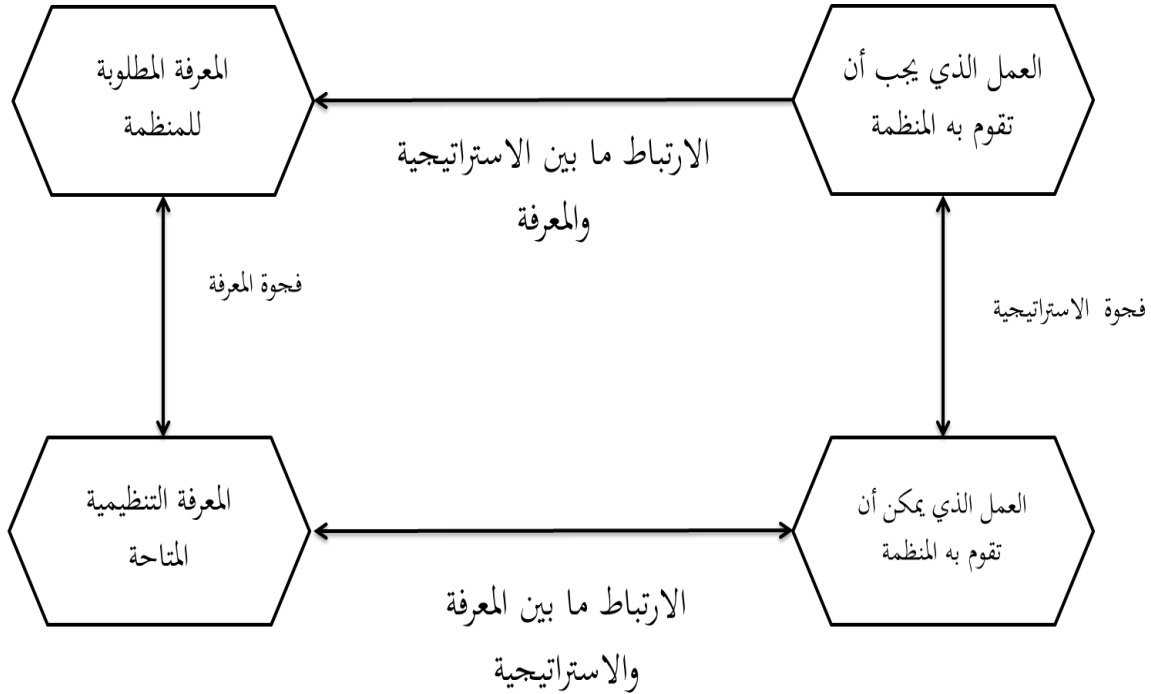
المصدر: نجم عبود نجم: "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 167.

وبطبيعة الحال الفجوة المعرفية هي أيضا فجوة استراتيجية من حيث مضمونها وتأثيرها على حاضر المنظمة ومستقبلها إلا أن ما يميز هذه الفجوة عن غيرها هو التعاضد المستمر والمتصاعد للمعرفة والتكنولوجيا والاعمال بصور غير مسبقة<sup>1</sup>.

وبالتالي يمكن القول أن اتباع فجوة المعرفة يعني بالتأكيد حتمية تراجع الفاعلية التنافسية والقدرة على الابتكار في جميع الميادين وبصفة خاصة في الصناعات التي تستند على كثافة المعرفة ورأس المال الفكري ويوضح الشكل رقم (03) العلاقة البنوية بين استراتيجية الاعمال الشاملة واستراتيجية المعرفة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سابق، ص 167-168.

الشكل رقم (03): العلاقة بين استراتيجية الاعمال الشاملة واستراتيجية المعرفة



المصدر: سعد غالب ياسين: "إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 293.

هذا يعني ان الفجوة الاستراتيجية تنتج عن ضعف مستوى الاداء الكلي للمنظمة بالمقارنة مع الاداء الاستراتيجي المستهدف لتجاوز عناصر الضعف، تعزيز عناصر القوة، استثمار فرص الاعمال ومواجهة التهديدات الحالية وملتوقعة وبصورة خاصة مع المنافسين في السوق، بينما تحاول استراتيجية تطوير المعرفة توضيح الفرق في الاصول وموارد المعرفة المتاحة او التي يمكن استقطابها وتوظيفها في أنشطة وعمليات المنظمة وبين المعرفة الضرورية المستهدفة التي يجب تطويرها او انتاجها او استقطابها لتحفيز نظم الابتكار والابداع في المنظمة، وبالتالي تقديم منتجات وخدمات ذات توليفة فريدة من القيمة للمستخدمين والزبائن<sup>1</sup>.

كما يمكن الاشارة الى ان تحليل الفجوة يمكن أن يعمل على مستويين من الفجوات<sup>2</sup>:

**أولاً: الفجوة الداخلية:** وهي الفجوة التي يمكن أن نجدها داخل المنظمة في حالتين:

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 293-294.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سابق، ص ص 167-170.



**الحالة الاولى: الفجوة الداخلية بين الفعلي - الامكانية:** وتتمثل في الفجوة بين ما تعمل المنظمة فعلا وبين ما تستطيع فعله، وهذه هي فجوة معرفة القدرات الذاتية أي أنها تتعلق بالفهم لمضمون وابعاد القوة والضعف فيما تعمله المنظمة فعلا. فهي إمكانيات المعرفة في تطوير الحالة القائمة الراهنة للمنظمة.

**الحالة الثانية: الفجوة الداخلية بين الامكانية - الهدف:** تتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المنظمة ان تعمل وبين ما يجب عليها ان تعمل. وهي فجوة معرفة إمكانيات التطور الداخلية اي انها تتعلق بالوعي لإمكانات تطوير المعرفة الحالية نحو ما تسعى معرفته ومن ثم عمله فيما يتعلق بتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف.

**ثانيا: الفجوة الخارجية:** وهي الفجوة التي نجدها بين المنظمة وبيئتها التنافسية ويمكن أن نجدها أيضا في حالتين:

**الحالة الاولى: الفجوة الخارجية بين الفعلي - الامكانية:** وهي الفجوة بين ما تعمل عليه المنظمة وبين ما تستطيع عمله حيال البيئة. وهي تتعلق بالفهم الفعال لما تستطيع ان تفعله في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

**الحالة الثانية: الفجوة الخارجية بين المكانية - الهدف:** وتتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المنظمة عمله ( المكنات ) وبين ما ينبغي عمله ( الاهداف والمخططات ) حيال تلك الفرص والتهديدات، وهي فجوة المعرفة ايضا.

لقد أصبح اهتمام معظم المنظمات الناجحة تنصب على معرفة ماهو الشيء الذي يريده العملاء حتى يتم ضمان استمرار التفوق والنجاح.

### المطلب الاول: مفهوم الزبون، انواعه واهميته

سنحاول في هذا المطلب التطرق لماهية الزبون من حيث مفهومه، أنواعه واهميته.

#### أولاً: مفهوم الزبون:

إن الزبون هو أحد أهم مصادر معرفة منظمات الاعمال، لذا يتوجب عليها أن تستفيد منه لرصد معرفة التغيرات الحاصلة في السوق<sup>1</sup>.

وهناك العديد من التعاريف التي تطرقت الى الزبون فلقد عرفه عبيدات 1995 على انه " ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة او خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي"<sup>2</sup>.

وكتيرا ما يقتصر فهمنا للعميل على انه ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء منتجاتنا او الحصول على خدماتنا، إلا ان هذا المعنى يعتبر قاصرا بعض الشيء. وفي الحقيقة فإن كل شخص نتعامل معه سواء كان من خارج المنظمة أو داخلها يجب النظر اليه باعتباره عميلا. ويعني ان العملاء ينقسمون الى فئتين رئيسيتين هما:

**عملاء الخارج:** وهم من يرغبون في شراء منتجاتنا او الحصول على خدماتنا وتمحور كافة الانشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتخفيفه.

**عملاء الداخل:** وتشمل الافراد العاملين في جميع الادارات والاقسام والشعب، الذي يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الاعمال<sup>3</sup>.

كما عرفه الكاتب على انه " الشخص العادي او الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي او لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص73.

<sup>2</sup> يوسف حجيم سلطاني الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: "إدارة علاقات الزبون **management customers relation**

**ship**"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص59.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر: " دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع"، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2006، ص13، 14.

ثانيا: انواع الزبائن:

يمكن الاشارة الى عشرة انماط من الزبائن في ما يلي<sup>2</sup>:

- 1- **الزبون السليبي**: يتصف بالحجل والمزاجية، كثرة الاسئلة ورغبته في الاصغاء بانتباه ويقظة، البطء في اتخاذ القرارات.
- 2- **الزبون المشكك**: يتصف هذا الزبون بترعة عميقة الى الشك وعدم الثقة والسخرية من ما يقوله الغير له، وصعوبة معرفة الشيء الذي يريده.
- 3- **الزبون المغرور والمدفع**: يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة، يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بانه يعرف كل شيء.
- 4- **الزبون المتردد**: يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه ويبدو مترددا وغير مستقر في رأيه.
- 5- **الزبون الغضبان**: يتميز بالغضب وامكانية الاثارة بسرعة، يستمتع بالإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم، صعب الارضاء فأرائه متشددة وفيها نوع من التهجم.
- 6- **الزبون المشاهد**: يميل هذا الزبون الى التمعن في الاشياء وتفحصها، لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يتمتع بالتسوق ولا يرغب ان يكون محل مراقبة أو ملاحظة واذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل.
- 7- **الزبون التزوي**: يتصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ قرارات سريعة، تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي ويكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن الخدمة وما بعد ذلك الى مضيعة الوقت.
- 8- **الزبون المفكر**: يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع اكثر مما يتكلم، يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرارات ويتعمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الانسب.
- 9- **الزبون العنيد**: متصف بانه ايجابي التزعة نشيط، يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثير الاخرين، يقاوم التغيير وذو عقلية مغلقة.
- 10- **الزبون الثرثار**: يتسم بانه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير، يتصف بالفكاهة والدعابة ولديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره.

<sup>1</sup> يوسف حجييم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>2</sup> محمد السيد البدوي الدسوقي: " القواعد الذهبية لخدمة العملاء: كيف تقدم خدمة متميزة لعملائك ؟ وكيف تحافظ عليهم وتمييزهم؟"،

مركز الكتاب للنشر، الاسكندرية، 2007، ص58.

## ثالثا: أهمية الزبون:

تكمن أهمية الزبائن لأي منظمة سواء كانت منظمة اعمال او منظمة عامة او غيرها في الحقائق الرئيسية التالية<sup>1</sup>:

- الزبون هو المرر الوحيد لوجود المنظمة.
- الزبون هو الاساس في خلق الفرص الوظيفية وفرص الترقية.
- اشباع حاجات الزبون هي الوسيلة لتحقيق الربح والنمو والاستقرار.
- نمطية الخدمات وصعوبة تميزها.
- تشبع الاسواق وكثافة المنافسة.
- النهوض بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- تامين الدعم المادي والمعنوي للمنظمة العامة.

## المطلب الثاني: مفهوم معرفة الزبون:

لقد تميزت معرفة الزبون منذ فترة طويلة ضمن التسويق على انها مصدر مهم يمكن إدراكه لدعم عملية البحث والتطوير وذلك لتحسين التحديث وتسهيل التحسس بغرض السوق المحتملة وكذلك لدعم ادارة علاقات الزبون على المدى الطويل.

حيث يرى بعض الباحثين بأن معرفة الزبون تعني فهم الزبائن وفهم حاجاتهم ورغباتهم واهدافهم وهو أمر مهم جدا فيما إذا أرادت المنظمة أن تضع أو تصف عملياتها ومنتجاتها من اجل بناء علاقات جيدة مع الزبون.

كما عرفت على انها الخطوة الاولى فقط ويجب على المنظمات إيجاد عمليات لتدبير العلاقات التي يكتشفونها بشكل أفضل بواسطة هذه المعرفة ومن اجل ايجاد تفاعلات مريحة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> درمان سليمان صادق: "التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية"، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2012، ص 233، 234.

كما عرفها بكر (Baker) بأنها: " مهارات تعلم المنظمة فن اكتساب المعرفة عن الزبائن وتوليدها وتحويلها والاحتفاظ بها، فضلا عن استخدام تلك المعرفة في سبيل تطوير الاداء والابداع في المنتجات والخدمات"<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق نجد ان مفهوم معرفة الزبون هو مفهوم جديد نسبيا بالنسبة لحقل ادارة المعرفة ومع هذا فإنه في تطور مستمر وذلك لان العديد من المنظمات قد احتفظت بالفكرة وعملت بها على ارض الواقع واصبح شائعا ملاحظة مشاركة المعرفة ما بين المنظمات من اجل إيجاد معرفة جيدة.

### اولا: أنواع معرفة الزبون:

تضم نوعين اساسيين هما:

1- المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): وهي تشير الى معرفة ماذا (Know-what) ومعرفة (know-About) وهي تضم:

#### أ- المعرفة حول الزبون (Knowledge About customer)

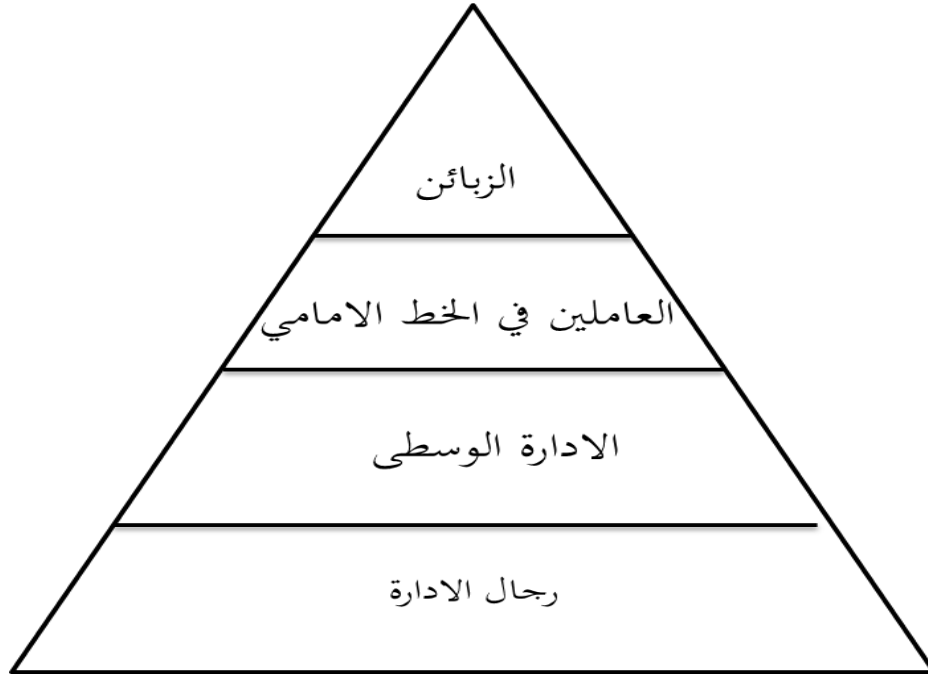
وهي المعرفة التي تشير الى ما ترغب المنظمة بمعرفته عن الزبون. إذا هي معلومات ذات معنى تحملها إدارة المنظمة حول الزبون الحالي والمحتمل وتشمل مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة، والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمنظمة من خلال استمراره في تعامله معها اضافة الى معرفة حاجاته ورغباته. إن حاجة الاعمال الجديدة اليوم هي الفهم الافضل لمتطلبات الزبون وتفضيلاته وترجمة تلك المعلومات الى الخدمات والمنتجات المناسبة، ومن هنا يستطيع المسوقون وضع أصبعهم على نبض الزبون والاستجابة لحاجاته المتغيرة من خلال الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات تستطيع المنظمة بناء استراتيجية تسويقية وعلائقية ناجحة.

#### ب- المعرفة للزبون (Knowledge for customer)

<sup>1</sup> بن حمو نجاة: " ادارة علاقات الزبائن كإدارة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال - مؤسسة كوندور الالكترونية بـبرج بوعرييح"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص41.

وتشير الى ما يرغب الزبون بمعرفته من المنظمة، اي تزويد الزبون بالمعلومات التي يمكن ان تساعد بتحديد الخدمة التي يريد ان يشتريها وكيفية استعمالها بفاعلية، حيث جعل الزبون في اعلى الهرم من حيث الاهمية التي يحققها بالنسبة للمنظمة كما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي الحديث الموجه للزبون



المصدر: علاء فرحانة طالب، اميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص104.

هذا يدل على الاهمية التي يتمتع بها الزبون للمنظمة حيث يجعلها توظف كافة طاقاتها لمعرفة وفهم تفضيلاته وحاجاته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها اذ ان المعرفة التي تقدم للزبون تحتاج الى معلومات غزيرة.

### 3- المعرفة الضمنية: (Tacit Knowledge)

وهي معرفة شخصية يصعب تحديدها وإعطائها شكلا رسميا ونقلها والمشاركة فيها وهي تعتمد على الحدس والخبرة والمهارة والتفكير وتشتمل:

أ- المعرفة من الاعمال الى الزبون: (Knowledge Business to customer)

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص102، 104.

وتشير الى العلاقة التفاعلية بين المنظمة والزبون. لقد توسعنا وبشكل كبير لحد الآن في مجال المعلومات والتسويق اما من خلال وضعها بصيغة معينة لافتراض الزبون او بجمع المعلومات عن الزبائن وتطبيقها في قيمة مبتكرة، إذ أنه لحد الآن مجال تعامل المنظمة والزبون هو اكثر نفاذا في مجال المعرفة الضمنية وذلك بوصفها أكثر تعقيدا. لأن تعامل المنظمة مع الزبون يتطلب تفسير بشري واضح واستجابة في المستوى الضمني لكي تكون مؤثرة.

### ب- معرفة زبون لزبون: (Knowledge customer to customer)

من اهم الادوار المهملة في إدارة المعرفة الضمنية وإدارة معرفة الزبون هو تغطية موضوع تعامل الزبون مع الآخر رغم الاهتمام الاخير بقوة تلك النقطة وبناء وتقوية علاقات الزبائن بعضهم مع البعض الآخر. إن تعامل الزبون مع الزبون الآخر هوشيء مهم تتشكل به الكثير من سمعة المنظمة، فبعض المنظمات تسعى بشكل متعمد لتسخير ذلك من خلال رعاية وإنشاء المجال والموارد لهذا التعامل لكي يحصل ويمكنهم سماع ما يقل عنهم والتأثير عليه بشكل إيجابي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: بناء معرفة الزبون:

تمر عملية بناء معرفة واضحة عن الزبون بعدة مراحل كما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- خلق قاعدة بيانات:

إن قواعد البيانات هي المكان الذي يتم فيه تخزين وجمع وتكديس المعلومات حول الزبون بشكل فردي، حيث تحتوي البيانات على التبادلات الشرائية والمنتجات التي تم شراؤها والترويج لهذه المنتجات ووسائل الاعلام وأنماط الحياة والمعلومات الديمغرافية حول الزبائن. ان عملية تجميع البيانات من اجل الوصول لفهم أفضل للزبون مصدر محتمل وجيد للوصول للميزة التنافسية لأنه من الصعب تقليد الموارد التي يتميز بها المنافسون.

#### 2- تحليل البيانات:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 105.

<sup>2</sup> بن حمونجا، مرجع سبق ذكره، ص 48-52.

عملية معالجة البيانات واستخلاص المعلومات تسمح بجعل المعلومات متاحة لكل المستخدمين، كما تسمح ببناء أفعال تنفيذية بناء على المعلومات التي أصبحت ذات قيمة بعد معالجتها، حيث يستطيع موظفو المنظمة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات مؤكدة حول كيفية التفاعل مع الزبائن.

### 3- اختيار الزبون:

فور جمع وتخزين وتحليل البيانات الى معلومات من اجل تحليل سلوكيات الزبون، تكون المنظمة قد عملت على تجزئة قاعدة الزبائن، وبالتالي العمل على تقسيم الزبائن الى مجموعات متجانسة من اجل زيادة تركيز جهودها التسويقية.

ويتم اختيار الزبون وفقا لأسلوب التجزئة المعتمد مثل نسب الشراء العالية ودرجة الولاء للعلامة التجارية.

### 4- استهداف الزبون:

بعد ان تقوم المنظمة بغربلة الزبائن وتحدد الافضل لها تتحول جهود المنظمة نحو خلق حوار مع الزبائن الحاليين والمستقبليين.

### 5- التغذية العكسية:

أخير فإن الزبون يحصل على خبرات عديدة عندما يستخدم المنتجات والخدمات، وهذه المعرفة متوفرة ويمكن ان تستخدم لتحسين المنتجات والخدمات ويطلق على هذا النوع من المعرفة من الزبون، ومن المفترض عمل تغذية راجعة من اجل تحويل هذه المعرفة الى المنظمة لتحسين الاداء والمنتجات.

### المطلب الرابع: مفهوم إدارة معرفة الزبون وأهميتها:

منذ أن خلق الله الانسان على هذا الكوكب وخلق معه محيطه خلق معه العقل يحلل ويفسر وبالنتيجة يعرف كل ما هو حوله من ظواهر مختلفة ونظرا لتباين قدراته العقلية والمادية والجسمية تباينت طرق وأنماط المعرفة التي يمتلكها، لهذا اختلفت آراء الكتاب والباحثين في تعريف إدارة معرفة لزبون.



## أولاً: مفهوم ادارة معرفة الزبون:

حيث يرى (1; Michal, 2003) انها "العملية الاستراتيجية التيمن خلالها تعمل المنظمة على تحرير زبائنها من الاستسلام السليبي للمنتوجات والخدمات وتعزيزهم كشركاء في المعرفة".

كما تعرف على انها "إحدى مهارات تعلم المنظمة من الزبون والاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة فضله عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الاداء والابداع في المنتجات والخدمات"<sup>1</sup>.

وعرفها الباحثون (Gibbert, leiboldand probst, 2002) بأنها: " اسلوب استراتيجي تتمكن بواسطتها المنظمات أن تعمل إطارا فاصلا لتجنب عملائها استلام المنتجات غير الملائمة وبذلك تساهم في تحويلهم كشركاء في بناء المعرفة".

ويعرفها باحثون آخرون على انها " الاستعانة بالمعرفة للعماء ( مثل معلومات المنتج)، ومن العملاء ( مثل أفكارهم حول تحسينات المنتج)، وحول العملاء ( مثل متطلباتهم وتوقعاتهم) لكي تحسن قدرة المنظمات المتعلقة بالعميل".

يستنتج من هذه المفاهيم أن ادارة معرفة الزبون تهدف الى زيادة قابلية الادارة للاقتراب من الزبون مما يعكس الحاجة الى تطوير وتنمية مهارات وقدرات إدارية بالإضافة الى زيادة تعرف المنظمة على بيئتها الخارجية والتكيف معها<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريفها بأنها " مجموعة الجهود المبذولة من قبل المنظمة لفهم وادراك حاجات الزبون وتوقعاته ثم الايفاء بها وذلك من خلال توجيه وجمع البيانات والمعلومات باتجاهين من المنظمة الى الزبون وبالعكس وصولا الى تعزيز العلاقة بينهما، فهي عملية تفاعل بين إدارة المعرفة وادارة علاقات الزبائن"<sup>3</sup>.

## ثانياً: أهمية إدارة معرفة الزبون:

لإدارة معرفة الزبون نتائج جوهرية في دعم القدرة الاستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز، إذ أشير بصدد أهميته إدارة معرفة الزبون الى انها تساهم في أن تتعرف المنظمات على زبائنها وتبني معهم علاقات حميمية طويلة الامد وتحافظ على الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، امير الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص84.

<sup>2</sup> د. علي حسون الطائي: " ادارة معرفة الزبون وابعاد الخدمة الصحية - العلاقة والاثّر"، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، جامعة بغداد، 2008، ص 148.

<sup>3</sup> تامر البسكري، أحمد هادي طالب: " إدارة علاقات الزبائن والاداء التسويقي"، دار أجد للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص53.

ويرى Kok et Vamzyl أن إدارة معرفة الزبون تسهم في:<sup>1</sup>

- 1- الاصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون اثناء التعامل مع المنظمة وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل منظمات الاعمال.
- 2- هذه العملية هي سلاح ذو بعدين، لأن التفاعل بين الزبائن والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها فان الزبائن أيضا يستفيدون من اراء ومبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع.
- 3- تلبية حاجات الزبون من خلال الاصغاء إليه وإعطائه المعرفة التي تسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمنظمة، وسوف تحصل المنظمة على المعرفة التي ستساهم في إختراع الخدمة أو المنتج، إذ أن المنظمة التي تملك الفهم الافضل لتوقعات وحاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه.
- 4- تحسين جودة المنتجات.
- 5- تحسين خدمات الزبون.
- 6- تحقيق رضا الزبون.
- 7- زيادة المبيعات.
- 8- تحسين الاحتفاظ بالزبون.
- 9- معرفة حاجات الزبون المتجددة.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

## المبحث الثالث: إدارة علاقة الزبون

في المنظمات الحديثة فإن مبدأ ( اعرف زبونك ) تعني أن تعرف أهم مصادر عوائدك، وان تعرف زبونك يعني أن تجد ادارة المعرفة الوسيلة الاساسية للوصول للملائم الى الزبون، وان الوصول للملائم يعني إقامة علاقات قوية مع الزبون.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة علاقة الزبون وأهميتها

إن الزبون الأكثر تحقيقاً للربح بالنسبة للمنظمة هو الزبون الذي يرتبط بالشركة بعلاقة طويلة الامد، مما ذهب بالمنظمات الى تطوير إدارة متخصصة ذات تركيز واضح على إدارة هذه العلاقات وكان هذا هو الاساس في ظهور إدارة علاقة الزبون.

## أولاً: مفهوم ادارة علاقة الزبون:

تعرف بأنها " الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاعمال وبرمجياتها وانظمتها الخيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون"<sup>1</sup>.

في حين عرفها كل من (Shoni et chalasani 1992) بأنها " جهد متكامل لتمييز، إبقاء، وتعزيز العلاقة مع الزبائن"<sup>2</sup>.

ويعرفها جرونروس بأنها " بناء، محافظة وتعزيز العلاقات مع الزبائن والاطراف ذات العلاقة بالمنظمة، مما يساعد في تحقيق اهداف جميع هذه الاطراف"<sup>3</sup>.

بينما يشير (liscomt, 2004, P21) بتعريفه ل (CRM) بأنها " جهود المنظمة وخبرتها المعرفية في مجال الابداع والابتكار الذي يقود الى اختيار طريقتها المميزة والتي تربطها بزبائنهم وتكتسب رضاهم وولائهم"<sup>4</sup>.

إدارة العلاقة مع الزبائن هي منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه او هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جيد مع الزبون هدفها الاساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: " إدارة اللاملموسات إدارة مالايقاس"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص151.

<sup>2</sup> يوسف ححيم الطائي، عاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص197.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: " تسويق الخدمات"، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص85.

<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدي، ردية عثمان يوسف: " تسويق الخدمات"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص132.

وهي عبارة عن " مزيج من العمليات التجارية والتكنولوجية تركز فهم قيمة استمرارية الزبائن بهدف التمايز التنافسي لمنتجات وخدمات المنظمة ويجري تناوله مع البيانات رسميا باعتباره مبادرة من إدارة معرفة الزبون وتتيح مستوى العمليات التعرف الى الزبون يوميا، وإعطاء الوكيل المتعامل مع الزبائن معلومات مباشرة عن هوياتهم واستهلاكهم والمنتجات والخدمات التي يمكن ان تلبي احتياجاتهم وطلباتهم"<sup>2</sup>.

وبالتالي التعريف الذي يمكن أن نبنيه هو ان إدارة علاقات الزبون هي " الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والافراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق اهداف المنظمة والزبون".

### ثانيا: اهميتها:

تتجلى اهميتها وفق تصورات (2 , AB office Solution, 2003) في<sup>3</sup>:

- 1- تساعد ادارة علاقة الزبون المنظمة في دعم اسواقها من خلال التوجه نحو كسب وادارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة وموضوعية وتساعد في قيادة وخلق النوعية في المبيعات.
- 2- تساعد المنظمات في تحسين عمليات البيع بالتجزئة وادارة المبيعات من خلال المشاركة بالمعلومات من جميع العاملين.
- 3- تساعد في بناء علاقات فردية مع الزبون والعاملين، ويساهم ذلك في تحسين وتطوير الاحساس بالرضا لدى الزبون.
- 4- تساهم في تنظيم الارباح، وتحديد الزبائن ذوي القيمة او المرشحين، وتزويدهم بأفضل أو مستوى عال من الخدمات.
- 5- تزويد العاملين بالمعلومات وسد حاجة العمليات لمعرفة الزبون وفهم احتياجاته وكيفية بناء علاقة وطيدة ما بين المنظمة والزبون والشركاء في عملية التوزيع بشكل فعال.
- 6- تساعد في التعرف على نوعية الزبون وتحليل البيانات التي تخصه مما يساهم بفاعلية في تغيير استراتيجية المنظمة في عملياتها المختلفة ومنها بشكل خاص وظيفة التسويق وتقديم الخدمات.

<sup>1</sup>: kotler et dudubois: « marketing management »,publie-union, 8 eme édition, paris, 1994, p5.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>3</sup> نزار عبد المجيد رشيد البروراي، فارس فؤاد النقشبندی: " التسويق المبني على المعرفة مدخل الاداء التسويقي المتميز"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 153-155.

- 7- تحسين خدمة الزبون وزيادة فاعلية مركز الاتصالات وتفعيل عمليات البيع والتسويق وتحسين التعرف على الزبائن واستهدافهم بشكل أفضل وتقليل التكاليف وزيادة الربحية الاجمالية.
- 8- تعطي إدارة علاقات الزبون في المحيط التنافسي المتزايد فوائد استراتيجية عديدة للمنظمات وتجعل العلاقات شخصية مع الزبون.

### المطلب الثاني: كيفية إدارة العلاقة مع الزبون ( ادواتها )

يركز تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن على مجموعة من الادوات والمتمثلة اصلا في تكنولوجيا المعلومات مثل: ( قواعد البيانات، مراكز الاتصالات، البريد الالكتروني، ومواقع الويب... وغيرها ).

ونجد من بين الادوات المستخدمة في ادارة العلاقة مع الزبائن ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1-التطبيقات الالية لقوى البيع:

وهي عبارة عن برمجيات الاعلام الآلي التي تساعد في إعطاء عمليات البيع صفة آلية من اجل تقصير دورة البيع وزيادة مردودية عملية البيع. كما تحسن هذه البرمجيات من برامج الاتصالات التسويقية وتعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات.

#### 2-مراكز الاتصالات:

تنشأ مراكز الاتصالات من إزدواج استعمال الهاتف والجهاز الآلي الى استعمال تكنولوجيا معالجة الصوت والبيانات، ويتكون هذا النظام من:

-مركز تليفوني.

-موزع آلي متخصص.

-تقوم موزع ICT بإدارة العلاقة الموجودة بين الهاتف ومختلف التطبيقات المعلوماتية ويلعب هذا النظام دورا اساسيا في عملية تشخيص العلاقة مع الزبون، إذ يسمح بإظهار المعلومات المتواجدة في ملف الزبون عند الاتصال به بصفة أوتوماتيكية.

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 141-143.

**3- مخزن البيانات :**

وهو عبارة عن اداة تهدف الى جمع المعطيات من مصادر مختلفة متواجدة في المنظمة ليتم تحويلها الى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية، كما تمكن العاملين بالمنظمة من الولوج الى هذه المعلومات.

**4- أداة التنقيب عن البيانات:**

يتضمن مفهوم التنقيب عن البيانات استخراج المعلومات المفيدة عن الافراد، الاتجاهات واقسام الزبائن، ويرتكز هذا المفهوم على تقنيات إحصائية ورياضية. يهدف الى الاحتفاظ بالزبائن، تنشيط عمليات الشراء وتحديد بعض الاخطاء الناشئة عن سوء الاتصال بالزبائن.

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون**

لقد اقترح Roland وجود أربعة ركائز أساسية داعمة ومساندة لـ (CRM) والتي يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة عليها، وتشتمل ما يلي<sup>1</sup>:

- **الاستراتيجية:** وتعني النظرة الشمولية لرؤيا وتوجهات ادارة المنظمة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف على الزبائن والاسواق معا، من ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول الى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي إبداعي واختيار البديل الافضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة من قبل الزبون.
- **التكنولوجيا:** تشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة في المنظمة شرط ان يتم الاخذ بنظر الاعتبار فهم وستعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيات الحديثة من خلال اختبار هذه الانظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المنظمة، فضلا عن قيام المنظمة بتدريب العاملين عليها ليتسنى لهم التعرف عليها وتطبيقها بسهولة في حالة استيعابها.
- **ثقافة المنظمة:** وتتمثل بالقيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المنظمة، اذ تلعب دور مهم في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل او من الخارج لدعم الزبون وايجاد قيمة له. وبما أن الابداع هو تغيير، فيجب على المنظمة إدارته بالشكل الذي يؤمن لها التميز والتفوق على الاخرين،

<sup>1</sup> د. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 156-157.

ودعم المبدعين من خلال تقديم جوائز تحفيزية لهم لغرض تشجيعهم على تقديم المزيد من الافكار الابداعية بما ينسجم وثقافة المنظمة.

• **هياكل وعمليات المنظمة:** وتشتمل على جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المنظمة والعمليات الوظيفية التي تؤديها وخاصة في مجال الابداع بالمزيج التسويقي والموجهة نحو الزبون، والمتضمن تقديم منتج إبداعي يجد قيمة له، وفي حالة كونه متبنيا للمنتوج الابداعي او مبدعا، سيحقق الربح للمنظمة.

**المطلب الرابع: المبادئ والخطوات الاساسية لتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون**

**اولا: المبادئ التي تقوم عليها CRM**

تعمل الـ CRM وفقا للمبادئ الرئيسية التالية<sup>1</sup>:

**1- معاملة الزبون بشكل متفرد:**

تستند فلسفة CRM على مبدأ الفردية في التعامل مع الزبون، هذا يعني أن محتوى خدمات الزبون ينبغي ان يصمم على اساس تفضيلات وسلوك الزبون الشخصية، مما يخلق الراحة الشخصية له، ولكنها في ذات الوقت تزيد من التكلفة المتغيرة للبائعين.

**2- ولاء الزبون:**

اكتساب ولاء الزبون والاحتفاظ به من خلال العلاقة الشخصية، ويحدث ذلك متى ما عمدت المنظمة الى تلبية الاحتياجات الشخصية للزبائن ودعم العلاقة معهم.

**3- اختيار الزبون الجيد بدلا من الزبون غير الجيد:**

إن عملية التمييز بين الزبون تستند على اساس العمر وقيمة الزبون وللمنظمة الحق في إيجاد والابقاء على الزبائن الذين عن طريقهم تتولد معظم الارباح.

**ثانيا: الخطوات الاساسية لتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون**

اقترح كل من دون بيزر ومارثا روجرز الخطوات الاربعة الاساسية التالية لتنفيذ إدارة علاقات الزبون

وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدي: "تسويق الخدمات المالية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 458-459.

<sup>2</sup> يوسف حجين سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 158-160.

**1-تحديد ( تعيين) الزبائن:**

تتمثل الخطوة الاولى ببساطة في تعيين اكير عدد ممكن من زبائن المنظمة بأن تطرح على نفسها الاسئلة التالية:

- كم عدد الزبائن الذين تعرفهم المنظمة بالفعل على نحو فردي؟
- هل تمتلك قاعدة بيانات تحتوي على معلومات عن هوية جميع زبائننا او نسبة منهم؟
- ما مدى دقة البيانات وحدثاتها؟
- ما مقدار المعلومات التي تحتويها عن كل زبون؟
- يتنبأ ببرز وروجرز بمشكلة يحتمل تواجهها المنظمات لدى محاولتها الاجابة على هذه الاسئلة وهي الوصول الى تعريف لـ ( العميل)، " فهل عميل المنظمة يمثل ببساطة الخطوة التالية في قناتها التوزيعية؟ ام من الافضل تعريف زبون المنظمة بأنه المستخدم النهائي لمنتجاتها؟".
- فالهدف من هذه المرحلة هو تعيين وجمع كل المعلومات التي يمكن المنظمة من الحصول عليها عن كل زبون، أو على الاقل عن الزبائن الذين يمثلون قيمة كبيرة بالنسبة للمنظمة.

**2-تمييز الزبائن:**

بمجرد أن تتعرف المنظمة على عملائها وعلى المعلومات التي تملكها بشأنهم فإن خطواتها التالية تتمثل في التمييز بينهم حسب قيمتهم بالنسبة للمنظمة، وان الهدف المعني بإدارة علاقات الزبائن من وراء هذه الخطوة هو بيان ان الزبائن جميعا ليسوا سواسية فيما يتعلق بإسهامهم في ربحية شركتك على المدى الطويل، وهدف CRM هو الاحتفاظ بالزبائن، ولكن ليس أي زبون فحسب، انما تريد الاحتفاظ بزبائننا الاعظم قيمة.



## خلاصة الفصل :

تشكل معرفة العميل مصدراً مهماً ورئيساً لبناء استراتيجية إدارة معلومات العميل، حيث تستخدم معرفة العميل في التسويق للمساعدة في فهم حاجات ورغبات العملاء أو تعزيزها بشكل أفضل من خلال عدة أساليب مثل استخبارات السوق وبحوث التسويق وتحليل قاعدة بيانات العملاء وتقارير المبيعات، أو توفير المعلومات من مجهزين ( مصدر خارجي).

ان إدارة معرفة العميل تعد أولوية استراتيجية لبقاء المنظمة، والإدارة الفعالة لمعرفة العميل يكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة من خلال قدرتها على تزويد المنظمة بالتصميم المناسب للمنتجات والخدمات الجديدة وبناء ولاء والتزام أفضل لدى العملاء وتأسيس تعاون متبادل بين العميل والشركة وتطوير القدرات الاستخبارية التنافسية المؤكدة.

وعليه يهدف مدخل إدارة معرفة العميل إلى الحصول على العملاء والمحافظة عليهم والعمل على نموهم وزيادة قيمة هامش ربحهم والوفاء بالوعود التي تقدمها المنظمة لهم، وذلك من خلال اعتبار العميل شريك أساسي في بناء المعرفة أو مساهم في بناء أنشطة المعرفة.

## تمهيد:

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى إحتدام شدة المنافسة بين المنظمات، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال، مما يستلزم عليها تحدي متزايد الخطورة من مراجعة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الانتاجية واساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة تلك الاوضاع لتتلاءم مع المحيط وكسب ميزة تنافسية تؤهلها لأن تتفوق على منافسيها .

ويركز هذا الفصل على البحث على العناصر الاساسية للميزة التنافسية، فكل منظمة ترغب في احتلال المكانة التنافسية المناسبة التي تسمح لها بتميز منتجاتها عن منتجات المنافسين وزيادة حجم حصتها التسويقية، ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تجسيدها والحفاظة عليها يعتبر أمر ضروري وهذا ما سنحاول التطرق له في هذا الفصل.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً، لا سيما مع ما أفرزته العولمة من إشتداد للمنافسة، مما جعل المنظمات في أمس الحاجة إلى أسس وأساليب جديدة، خاصة وأن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما العمل على البقاء في الواجهة، لذلك لا بد من تحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح، وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم .

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية يجب علينا التعرف على بعض المفاهيم المرتبطة بها

#### 1- مفهوم المنافسة:

يمكن تعريف المنافسة على أنها: " نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق والتنافس على الشيء، وهو المغالاة في طلبه والتزاحم عليه، والمنافسة الرغبة بالشيء والانفراد به"<sup>1</sup>.  
وتعرف كذلك على أنها: " المزاومة بين عدد من المتنافسين أو بين مجموعة قوى تسعى لتحقيق هدف واحد"<sup>2</sup>.

#### 2- مفهوم التنافسية:

تعرف التنافسية على أنها: " القدرة على تلبية رغبات الزبائن المختلفة، وذلك من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية، نستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية " .  
كما تعرف التنافسية على أنها: " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق التي تقلل من نصيب المنظمة من السوق المحلي أو العالمي"<sup>3</sup>.

#### 3- مفهوم البيئة التنافسية:

وهي: " تلك العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها رقابة عليها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي: "التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال"، ط1، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص199.

<sup>2</sup> محسن عبد الله الراجحي وآخرون: "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، ط1، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص15.

<sup>3</sup> فريد راغب النجار: "إدارة افتتاح والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، مكتبة الإشعاع، مصر، 1997، ص123.

## 4- مفهوم الميزة التنافسية:

تجدر الإشارة الى انه لا يوجد مفهوم واحد متفق عليه، ولهذا سنقدم بعضها بما يحقق الغرض من دراستنا:

- تعريف الميزة التنافسية هي: " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الاخرى العاملة في نفس النشاط " <sup>2</sup>.
  - كما يشير مفهوم الميزة التنافسية الى انها: " أي شيء يميز المنظمة تمييزاً ايجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً ايجابياً عن منافسيها في نظر زبائنها او المستخدمين النهائيين لمنتجاتها " <sup>3</sup>.
  - و قدم تامر البكري (2008) تعريفا للميزة التنافسية بأنها: " قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة او لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم " <sup>4</sup>.
  - كما عرفها بورتر على انها: " ميزة على المنافسين تكسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة اكبر للمستهلكين، اما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الاسعار الاعلى " <sup>5</sup>.
  - و نرى أن التعريف الأول ركز على استراتيجيات التنافس كمصدر للميزة التنافسية، في حين التعريفين الثاني والثالث كانا موجهين نحو بناء المكانة الذهنية عند الزبون واخيراً نجد التعريف الرابع يركز على القيمة الاضافية المقدمة للزبون .
- و استنادا الى ما سبق يمكن استخلاص أم مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة يقصد بها تحقيق قيمة مضافة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها هذه الاخيرة، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات، او مرونة عملياتها ..... الخ، أي تقديم المنظمة لقيمة مضافة او منفردة عن منتجات المنافسين والتي تكسبها ميزة التكلفة الاقل او ميزة التميز.

## المطلب الثاني: اهمية الميزة التنافسية وخصائصها

من اجل ان تحقق المنظمات ميزة تنافسية فعالة لا بد ان تتوفر في هذه الاخيرة جملة من الخصائص والاهمية

<sup>1</sup> عايدة سيد الخطاب: "الادارة والتخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص77.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص13.

<sup>3</sup> حسن علي الزعي: "نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص137.

<sup>4</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق"، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008، ص192.

<sup>5</sup> فيليب كوتلر، جاري أمسترونج: "أساسيات التسويق"، ترجمة سرور علي ابراهيم، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007، ص434.

### اولا: اهمية الميزة التنافسية

يمكن تحديد اهمية الميزة التنافسية كما يلي: <sup>1</sup>

- تساعد على تحسين السمعة التي تتمتع بها المنظمة في بيئتها من خلال تحسين الاداء .
- زيادة مرونة المنظمة للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية .
- تحسين ربحية المنظمة بالشكل الذي يساعد على الانفاق الجيد للتطوير التكنولوجي، وكذلك إرضاء العاملين فيها .
- تقوية الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة والحفاظ على زبائنها .
- مساعدة المنظمة في التنسيق بين الموارد كافة التي تمتلكها بالشكل الذي يعزز من قيمتها .

### ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:

من اهم خصائص الميزة التنافسية نجد انها: <sup>2</sup>

- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن .
- تقدم التوجيه والتميز لكل المنظمة .
- تقدم المساهمة الاهم في نجاح الاعمال .
- تقدم قاعدة التحسينات اللاحقة .
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة .
- تبنى وتصاغ على إختلاف وليس على تشابه .
- تؤسس على المدى الطويل بإعتبارها تحقق الفرص في المستقبل .

● وقد وصفت الميزة التنافسية بأنها:

- تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين .

<sup>1</sup> عني دحام الزبيدي، حسين وليد حسين: "المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنفسية الأعمال"، ط1، دار غيداء، عمان، 2014، ص132.

<sup>2</sup> د. محي الدين القطب: "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2012، ص79.

- تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
- تنعكس في كفاءة اداء المنظمة في أنشطتها او فيما تقدم للزبائن أو كليهما .
- يجب أن تؤدي الى التأثير في الزبائن وتحفيزهم على الشراء من خلال إدراكهم الافضلية فيما تقدم المنظمة .
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها .

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

إن للميزة التنافسية مصادر ومحددات سنتعرف عليها في هذا المطلب.

#### اولا: مصادر الميزة التنافسية

لقد تعددت مصادر التنافسية نذكر اهمها فيما يلي: <sup>1</sup>

#### 1- الابتكار والتكنولوجيا:

إن الانفجار المتزايد في عدد المنظمات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، ادى الى تصاعد اهتمام المنظمات بالابتكار والتركيز عليه، الى درجة اعتباره الحد الادنى في الاسبقيات التنافسية الى جانب التكلفة والجودة. واصبحت هذه القدرة ( القدرة على الابتكار ) مصدرا متجددا للميزة التنافسية. وبالتالي فإن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف الى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا يرجع الى الاكتشافات العلمية، ونتائج الابحاث، مما يؤدي الى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على الميزة تنافسية في المدى البعيد.

#### 2- الموارد البشرية:

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

- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم .
- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة .

<sup>1</sup> عز الدين علي سويسبي، نعمة عباس الخفاجي: "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجي التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص73-74.

- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والاعتماد بمقرحاتهم لتحسين المنظمة .  
وعليه فإن تحقيق أهداف المنظمة لاستراتيجية التغيير لا تتم إلا بالموارد البشرية، ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الافراد المؤهلين واصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الالهم في المنظمة .

### 3- الهيكل التنظيمي:

إن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الاعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الاساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهيكل التنظيمي وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية .

### 4- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس المدخلات، على غرار العمالة، رأس المال، الادارة، والاساليب المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ( سلع وخدمات)، فكلما كان معدل كفاءة المنظمة مرتفع كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة انتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

### 5- الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبح التجويد هو الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما اوجب على المنظمة التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تضع منتجات ذات جودة عالية.

### 6- المعرفة:

تعد موردا اساسيا لبناء القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها استراتيجيا، فالمنظمات الهادفة الى تحقيق ميزة تنافسية لاهمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها استراتيجيا كأحد اهم الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية الميزة التنافسية للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وليد بن التركي: "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية"، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2016، ص133.

<sup>2</sup> طارق قندوز: "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، ط1، زمزم للنشر، عمان، 2015، ص81-82.

## 7- الوقت:

يعتبر الزمن عنصرا اكثر اهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول الى الزبائن أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديدها كالآتي:

- اختصار الوقت ما بين استلام الموارد الاولية، وإخراجها في شكل منتج نهائي مع تقليص التكاليف .
- اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب الزبون وتلبية طلبه، وهو ما يسمح بكسب ثقة الزبون، والقدرة على التكيف مع رغبات واذواق المستهلكين.<sup>1</sup>

## ثانيا: محددات الميزة التنافسية

- تحدد الميزة التنافسية لمنظمة ما وفق لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين او الصمود والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة والمتغيرين هما:<sup>2</sup>
- 1- **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا امكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الاقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة .

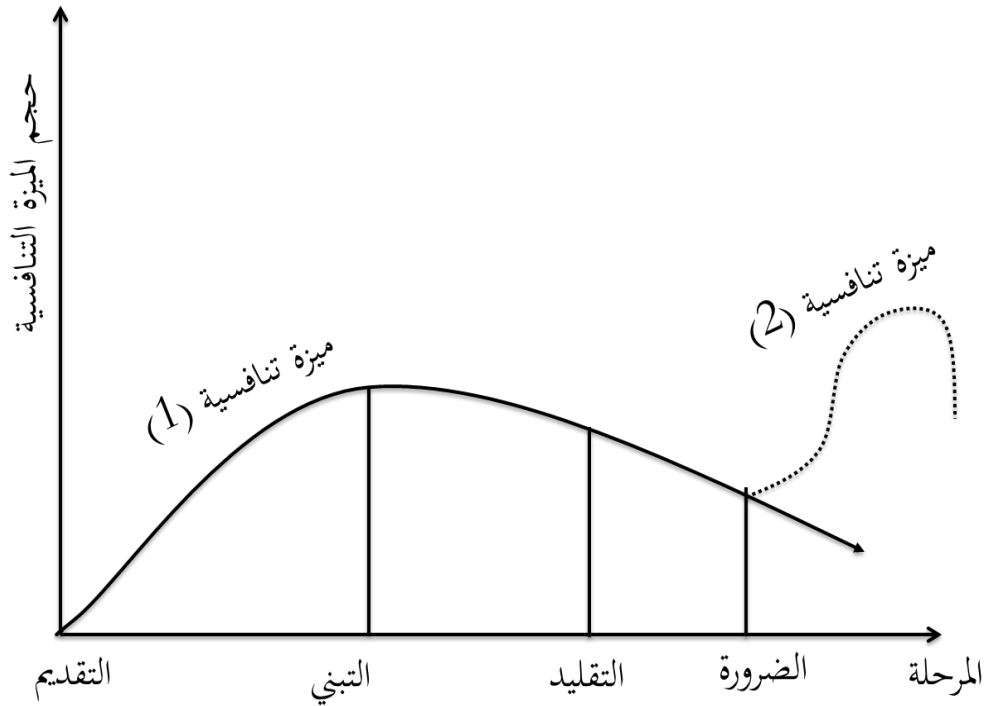
إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح الشكل التالي:

<sup>1</sup> زغدار أحمد: "المنافسة والبدائل الاستراتيجية"، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص33.

<sup>2</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن: "التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014، ص117 - 120.



الشكل رقم (05): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية:



المصدر: هشام حريز و بوشمال عبد الرحمان: "التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، سنة 2014، ص118.

ويمكن شرح المراحل السابقة كالآتي:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر .
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا إستقرار نسبيا من حيث الانتشار بإعتبار ان المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية، وتتجه شيئا فشيئا الى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع اسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوفورات.
- **مرحلة الضرورة:** وتأتي من مرحلة الضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، او انشاء ميزات جديدة على اساس تختلف تماما عن اساس الميزات الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من تحسين او الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة الى التنافس الجديد.

- 2- **نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له .
- و هناك أربعة ابعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:
- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أم كل السوق.
  - **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى اداء المنظمة لأنشطتها داخليا ( قرار التصنيع) او خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد ( قرار الشراء ) ، فالتكامل الامامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز .
  - **النطاق الجغرافي:** يعكس مدى المناطق الجغرافية او الدول التي تتنافس فيها المنظمات، ويسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم المنتجات نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ( أثر مشاركة الموارد).
  - **نطاق الصناعة:** تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة .

### المطلب الرابع: انواع ومجالات تحقيق الميزة التنافسية

لقد تعددت انواع ومجالات الميزة التنافسية، سنحاول التطرق الى اهمها في هذا المطلب

#### اولا: انواع الميزة التنافسية

تكون الميزة التنافسية داخلية، عندما تكتسب المنظمة الافضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع أو تسير المنتج، هذه الافضلية تكلف المنتج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الاخرين، كما ان الميزة التنافسية تنتج عن الانتاجية الجيدة وبهذا تعطي للمنظمة مردودية حسنة، وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الاسعار المفروضة من طرف السوق او المنافسين.<sup>1</sup>

فالاستراتيجية التي تبني على ميزة تنافسية داخلية تعتبر استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، تصميم، تصنيع المنتج بأقل التكاليف مقارنة مع المنافسين الاخرين، مما يؤدي الى تحقيق أرباح أكبر .

<sup>1</sup>أحمد مرسى خليل:"الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص84.

### ثانيا: الميزة التنافسية الخارجية

تبنى الميزة التنافسية الخارجية على اساس استراتيجي التميز، عندما يمكن تقديم منتج متميز الذي ينشئ القيمة لدى الزبون إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال او تحسين اداء الاستعمال .  
و يمكن للميزة التنافسية الخارجية أن تعطي قوة أكبر في السوق، بحيث أنها تتمكن من فرض أسعار اعلى مقارنة بالمنافسين الاخرين، لكن في المقابل تكون منتجاتها ذات نوعية متميزة.<sup>1</sup>

### ثالثا: مجالات تحقيق الميزة التنافسية

وفق تعريف التنافسية بأنها ناتج ادارة انشطة حلقة القيمة بطريقة أفضل من منظمات اخرى، فإنه وحتى تتمكن المنظمة من تحقيقها ينبغي عليها ان تقوم بدراسة وفحص الانشطة المتعلقة بها، ودراسة الفرص المتاحة لتزويد كل نشاط من الانشطة بعوامل تزويد اما من فعالية او كفاءة او تمييز ادائه الذي يؤدي في النهاية الى تزويد المنظمة بما يعرف بالميزة التنافسية .

و فيما يلي جدول يوضح اهم مجالات تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة .

#### الجدول رقم (01): مجالات تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

النشاط	مجال تحقيق الميزة
الشراء	جودة المكونات والمواد الاولية المطلوبة، التفرد بالمصدر وبأسعار أقل من التنافسية
التصميم	سواء من الناحية الشكلية الجمالية أو من ناحية قوة وجود الاداء او سهولة الاستخدام والصيانة
التصنيع	من خلال تقليل العيوب، بقدر المستطاع وبالتالي التقليل من الفاقد في المنتجات وتطبيق مواصفات التصميم بما يضمن الاداء الجيد عند الاستخدام
النقل والتصميم	سرعة تلبية اوامر الشراء والثقة في القدرة على تسليم المنتجات في

<sup>1</sup> أحمد سيد المصطفى: "مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن 2، أفاق اقتصادية"، المجلد 22، العدد 27، 2001، ص 124.

المواعيد المحددة	
برامج تدريب تهدف الى تحسين الاداء وبث روح العمل في نفوس العاملين، لتحقيق القدرة على تلبية حاجات العملاء	إدارة الافراد
المعرفة اللحظية والدقيقة لحاجات ورغبات العملاء	نظم المعلومات
تحسين استقرار المنظمة وسمعتها التجارية من خلال تمتعها بالاستقرار والثبات	الإدارة المالية
تحقيق اسم تجاري لكل من المنظمة ومنتجاتها من خلال استراتيجية تسويقية ناجحة	التسويق
تقديم خدمة ما قبل البيع للعملاء في شكل معلومات عن المنظمة ومنتجاتها وخدمات ما بعد البيع بشكل يضمن ولائهم واستمرارية العلاقة معهم.	خدمة العملاء

المصدر: منير نوري مجاهدي: "دور الابتكار في اكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة الى حالة الجزائر"، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الالفية الثالثة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، يومي 16 و17 نوفمبر، 2008، ص 230.

## المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى اخر بمجرد إحداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.

## المطلب الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية وطرق تطويرها

إن كسب الميزة التنافسية يمر بعدة مراحل ويجب تطويرها مع المتغيرات الحاصلة

## اولا: مراحل البناء الميزة التنافسية

تمر صناعة الميزة التنافسية بعدة مراحل حددها stephane tywoniak كما يلي: <sup>1</sup>

1- الذكاء السببي: ويعكس تحكم المنظمة في العلاقات ما بين الاسباب والنتائج المنتظرة من استغلالها مما

يفرض على المنظمة:

- المعرفة الجيدة للوضعية المالية للمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم العمال .

- مستويات التكوين، مستوى الاجور ومقارنة ذلك مع المنافسين ن وكذا المؤشرات النوعية لمواردها من خلال

انظمة التقييم وموازنات من اجل وضع سجل لكفاءات المنظمة .

- توقع الاعمال المستقبلية وهو عنصر اساسي، ويفترض أن النظرة الاستراتيجية واضحة بما يمكن ترجمة هذه

التوجهات الى احتياطات المنظمة .

2- الاداء المشترك: بعد تحقيق المنظمة لدجة معينة من الاستيعاب تتم ترجمة كل فكرة مبدعة الى عملية

لتحقيق الربح، والمنظمة الكفوة تطور الاجراءات لتخفيض التكاليف بغرض استغلال أمثل لقدراتهم، التنسيق

والتبادلات، ويتجسد ذلك من خلال:

● **معرفة كيفية التعبئة:** فإمتلاك المعرفة غير كاف حتى تكون المنظمة كفوة يجب أن تكون قادرة على

تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة .

<sup>1</sup> زهية موساوي، خالد حديجة: "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات لتحقيق الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، ص169.

- **معرفة كيفية التنسيق:** اي معرفة كيفية انتقاء العناصر الاساسية في دفتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط فعال (معرفة ضمنية).
- **كفاءة جديدة:** على اعتبار ان الكفاءة هي تنسيق متميز ما بين موارد خاصة تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها، فإن العمليات التي تشير الى انخفاض الفارق ما بين الهدف والاداء هي إشارة الى تطوير المنظمة لكفاءة جديدة تكون ذات غاية، حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.
- **إكتساب صفة التميز:** إن الكفاءة هي عبارة عن ميزة كامنة تترجم الى ميزة تنافسية تتم تعبئتها في نشاط معين وبالتالي تصبح كفاءة رئيسية من خلال إكتسابها لمعايير الميزة التنافسية وبالتالي فإن إكتساب صفة التميز هو محصلة مجموعة اعمال تقوم بها المنظمة وتحقق من خلالها الرضا لمختلف الاطراف داخليا وخارجيا، والافضلية في تخصيص الموارد كذلك.

### ثانيا: طرق تطوير وتنمية التنافسية

تتمكن المنظمة الاقتصادية من تنمية وتطوير مزاياها التنافسية الحالية والمرتبقة من خلال التوصل الى اكتشاف سبل جديدة واكثر قدرة وفعالية للمنافسة، وذلك عن طريق التحسين والتطوير المستمر في عوامل كثيرة متفاوتة الاهمية وأهمها القدرات الابداعية والتطويرية، كفاءة العمليات والقدرات الانتاجية والتسويقية.<sup>1</sup>

#### 1- القدرات الابداعية والتطويرية:

بما أن المنظمة لا يمكنها تقديم منتج يتماشى وجميع الاذواق والرغبات في كل الاوقات فإنها مضطرة الى إدخال تغييرات وتحسينات على خصائص ومواصفات منتجها حتى يتمكن من مسايرة التغييرات في الطلب وبالتالي الحصول على حصة أكبر في السوق وهذه العملية تعتمد على:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمحتمل وجمع آراء المستهلكين حول المنتج .
- الخبرة التكنولوجية للمنظمة باعتبار الابداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو مقبول إجتماعيا واقتصاديا.

<sup>1</sup> زرزار العياشي وغياد كريمة: "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص200-202.

**2- القدرات الانتاجية:**

تتجلى القدرة الانتاجية من خلال عنصرين أساسيين هما الجودة والانتاجية .

- **الجودة:** لقد اصبحت متطلبات الجودة العالية مصاحبة لكل مراحل وعمليات الانتاج، ذلك أنها تؤثر بشكل تام ومباشر على اداء المنظمة وتصورتها في سوق المنافسة، وذلك أن جودة المنتج ترتبط بخصائص الناتجة من مكوناته وكذلك بالخدمات المرافقة له، ولقد شكل الاهتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمنظمات الحديثة من خلال ما يعرف بحلقات الجودة .

- **الانتاجية:** تعتبر الانتاجية اهم معيار لقياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها، ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات حيث يعتبر الرفع من الانتاجية أحد الاهداف الرئيسية للمنظمة وذلك من أجل تطوير قدرتها التنافسية في السوق وتعزيز مزاياها التنافسية .

**3- قدرات كفاءة العمليات:**

تؤدي كفاءة العمليات الى إحداث تحسينات جوهرية في إجراءات واساليب العمل بالمنظمة، وبالتالي تقديم كل ما هو مرتقب من طرف المنظمة والعميل وتحقيق أقصى اشباع ورغبة لدى الطرفين مما يؤدي الى توليد الميزة أو المزايا التنافسية للمنظمة وذلك من خلال الاستعانة بتكنولوجيا الانتاج المتطورة بالاضافة الى الموارد البشرية العاملة والمسيرة الفعالة .

**4- قدرات الترصيد:**

إن المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لبيئتها التنافسية وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات الحاصلة فيها والتي تشكل إما فرص للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من أثارها السلبية عليها، وذلك بإستعمال جميع الوسائل والاساليب الممكنة لجميع المعلومات، حيث يجب ان تكون عملية الترصيد مسارا شاملا وجماعيا تقوم به جميع المنظمة ويغطي جميع عناصر المحيط الخارجي من منافسين، زبائن، موردين وتكنولوجيا .

**المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية**

لقد حددها porter وحصرها في ثلاثة استراتيجيات وهي استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز.

حيث تهدف هذه الاستراتيجيات الى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية.<sup>1</sup>

### أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

هي الاستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع ما، وذلك من خلال الاستثمار الامثل للموارد والانتاج بمعايير عالمية، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس السلعة او الخدمة وبنفس الجودة .

إن إتباع هذه الاستراتيجية يساهم في تحقيق ميزة تنافسية في حالة كون هناك منظمات تنتج نفس المنتج، اما عن مصادر الحصول على تخفيض التكلفة فهي عديدة منها:

الانتفاع من وفورات اقتصادية الحجم، او الاستفادة من منحنيات التعلم والخبرة إضافة الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات في أداء اعمالها ونتاج منتجاتها .

حيث ان استراتيجية قيادة التكلفة تهدف الى الحصول بشكل دائم على كلفة وحدوية للمنافسين، مع تقديم منتج ذو الجودة المطلوبة في السوق.<sup>2</sup>

### ثانياً: استراتيجية التمييز

وهي استراتيجية البحث عن التميز، أو الافراد بخصائص استثنائية في ضوء هذه الاستراتيجية تسعى المنظمة الى تكوين صورة ذهنية محبة حول منتجاتها، وخدماتها نظراً لمزاياها الفريدة، والصورة الحسنة للمنظمة بين المستفيدين والزبائن، ويأخذ التمييز أشكال عديدة منها تقديم خدمات ما بعد البيع والصيانة خصوصاً للمنتجات ذات الجودة العالية والمعقدة، أو التركيز على خصائص المنتج او درجة تعقيده، أو توقيت العرض.<sup>3</sup>

إن استراتيجية التمييز تتمثل في استغلال الموارد المتاحة من أجل توضيح الفردية للمنتج في اعين الزبائن، خاصة في خصائصه .

<sup>1</sup> محمد احمد عوض: "الادارة الاستراتيجية أصول علمية، وحالات علمية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، 175.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين: "أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات"، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، ص75.

<sup>3</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي: "نظام المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي معاصر"، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص60.



وككل استراتيجية فإن استراتيجية التمييز لها فوائد وهي:

- تجنب المنافسة: وذلك من خلال وضوح حواجز الدخول بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين يستلم عليهم استثمارات باهضة في التميز .
  - علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن: إن المنظمات التي تختار استراتيجية التمييز تكون أقل حساسية من المنظمات التي تختار استراتيجية القيادة بالتكلفة، لقوة التفاوض مع الموردين او الموزعين .
  - المدروية: هذه الاستراتيجية مبنية على توضيح قيمة تميز المنتج للمستهلك في السوق، وبالتالي هذا قابل على دفع سعر باهض مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، مما يسمح للمنظمة من الحصول على هامش ربح اكبر .
- أما عيوبها فهي:
- الارتفاع الفاض للسعر .
  - التميز المبالغ فيه.
  - تجاهل تكلفة التمييز من قبل المنظمات .
  - الوحدانية ليس لها دوما قيمة.<sup>1</sup>

### ثالثا: استراتيجية التركيز

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التركيز على القطاع محدود من السوق او على منتج معين او مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وتسعى المنظمة هنا الى الاستفادة من ميزة التنافسية في السوق المستهدف، من خلال تقديم منتجات ذات اسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز إما على خفض الكلفة او تقديم منتجات متميزة الجودة او المواصفات او خدمة العملاء، ومن أبرز عيوب هذه الاستراتيجية هي عدم قدرة المنظمة على تنويع المخاطر، حيث تتعرض مواردها للخطر عند تركيزها على مجال واحد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي: "الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص238.

<sup>2</sup> عز الدين علي سوسيني، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص77.

لاستراتيجية التركيز مزايا للمنظمة المتبنية لها في تمتع هذه المنظمة بالحماية من المنافسين، نظرا لقدرتها على تقديم منتج او خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، وتمنح هذه القدرة للمنظمة قدرات من القوة والتأثير على عملائها، لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من مصدر اخر.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عوامل استمرارية الميزة التنافسية

بعد حصول المنظمة على ميزة تنافسية فإنها ستبحث على سبل استمراريته وذلك من خلال العناصر

التالي:

1- **عوائق التقليد:** إن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحا اعلى من المعدل المتوسط وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن المنظمة تملك بعضا من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لها الفرض لخلق القيمة المتفوقة، وطبيعي أن يحاول منافسيها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها.<sup>2</sup>

2- **قدرة المنافسين:** إن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للمنظمة يتجسد في أولويات الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين ويقصد بالالتزام الاستراتيجي التزام المنظمة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ اعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات، اي انه عقب إعلان المنظمة بالالتزام الاستراتيجي سوف نجد انه من الصعوبة الاستجابة الى المنافسة الجديدة لذلك فعندما تعلن المنظمة التزاما طويلا حيا ل طريقة معينة لاداء العمل فقد يؤدي ذلك الى بطأ محاكاة المزايا التنافسية للمنظمة محددة، وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرار نسبيا.<sup>3</sup>

3- **ديناميكية الصناعة:** تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغيير وتميل معظم الصناعات الديناميكية الى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج على سبيل المثال، الصناعات الاستهلاكية الالكترونية وصناعة الحاسب الشخصي، ويقصد بمعدل التغيير السريع في مجال الصناعات

<sup>1</sup> تشارلز هيل جاريت جونز: "الادارة الاستراتيجية- مراحل التكامل"، الجزء الأول، ترجمة قلي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001، ص196

<sup>2</sup> تشارلز هيل جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص218.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص221.

الديناميكية ان دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة، فالمنظمة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصرا فيما بعد بتجديدات المنافسين<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: المقاربات الحديثة للميزة التنافسية

يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك ومن ثم فإن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير الاستراتيجية المختارة من طرف المنظمة وذلك بإعتبار ان المنافسة تحولت الى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات .

### اولا: الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

ما يميز الموارد ان بعضها عادي متاح لجميع المنظمات متمثلة في الاصول المنظورة المتعلقة بتكنولوجيا الموارد البشرية، التجهيزات، الموارد الاولية... الخ، والاصول الغير منظورة والمتعلقة بالمنظمة والتي تمكنها من إنشاء مزايا تنافسية كالعلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، القدرات، الكفاءات، المعارف، المعلومات... الخ.

### 1- شروط اعتبار المورد مصدرا للميزة التنافسية:

حتى يمكن اعتبار المورد مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية حدد المفكرون مجموعة من الشروط ومن بينهم BARNCY الذي حدد أربع شروط هي:<sup>2</sup>

- يجب أن يساهم في خلق القيمة للمنظمة بإعتباره احد نقاط القوة .
- يجب ان يكون نادرا او فريدا او مميزا ضمن المنافسين الحاليين او المحتملين.
- يجب أن لا يكون قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة .
- عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له ضمن الاطار الاستراتيجي المعتمد .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص222.

<sup>2</sup> زهية موساوي، خالد حديجة: "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس، 2005، ص172.

## 2- خطوات تطبيق الموارد كأساس للميزة: هناك خمس خطوات لتطبيق الموارد هي<sup>1</sup>:

- التجديد والتصنيف لموارد المنظمة: وبإتي ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من العوامل الأساسية من أهمها انظمة المعلومات الادارية وذلك لإمكانية تقسيم الموارد في المنظمة الى اقسام رئيسية موارد مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية... الخ.
- تحديد وتقييم الكفاءات المحورية للمنظمة بدقة: تعكس الكفاءات المحورية ما تقوم به المنظمة بشكل مميز وفائق نتيجة استخدام مجموعة الموارد بشكل متكامل ويمكن تحديد الكفاءات والقدرات بدقة بالاعتماد على التصنيف الوظيفي لأنشطة المنظمة.
- تقييم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح: تعتمد الأرباح المحققة من موارد وكفاءات المنظمة على عاملين هما:

مدى إستمرار تحقيق المنظمة للميزة التنافسية على المدى الطويل حيث تتناقض الميزة التنافسية والأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك واستنفاد الموارد والكفاءات المحققة لهذه الميزة كما تعتمد سرعة تضائل هذه الأخيرة ( الميزة التنافسية) بدرجة كبيرة على الموارد والكفاءات إذ توجد أربعة خصائص تعتبر بمثابة المحددات الأساسية لمدى تواصل الميزة التنافسية هي:<sup>2</sup>

- خاصية الاستمرارية .
- التقليد أو استنساخ استراتيجية المنظمة .
- إمكانية تحقيق التطور الذاتي للمنظمة من مواردها وكفاءاتها .
- قدرة المنظمة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها .
- النجاح في اختيار الاستراتيجية التي تحقق السير الفعال لموارد المنظمة: إن الأساس الذي تصاغ به الاستراتيجية التنافسية يمثل في تصميم الاستراتيجية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد ولا شك أن الخيار الاستراتيجي الذي يتم إختياره يتوقف على خصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمنظمة من حيث درجة إستمراريتها، صعوبة تقليدها وعدم إمكانية تحويلها .

<sup>1</sup> سلامي بحضية: "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة الاقتصادية"، مقال للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08 و09 مارس، 2005، ص112.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص113.

تحديد فجوات الموارد وتطوير قاعدتها: لا تكفي المنظمة بتطوير الموارد الحالية فقط بل تتعداه الى الاهتمام بتطوير قاعدة لمواردها مستقبلا وذلك بتبني أسلوب ونهج استبدال ة تحديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المنظمة من الموارد والكفاءات وزيادته وهذا بالاعتماد على القدرات الذاتية للمنظمة ومن أجل توسيع حيز الميزة التنافسية وزيادة الفرص الاستراتيجية .

### ثانيا: اليقظة والميزة التنافسية

تعرف اليقظة على انها: " تلك العملية المستمرة والمنظمة للبحث عن المعلومات وتحليلها بما يخدم المنظمة ويقدم لها مزايا تنافسية ".

كما يرى REIX انها: " الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة " <sup>1</sup>.

وبالتالي فإن اليقظة تلعب دورا هاما في تعزيز تنافسية المنظمة ويتجلى ذلك من خلال: <sup>2</sup>

- بفضل اليقظة تتمكن المنظمة من إكتشاف عوامل النجاح الاساسية في الصناعة والتي يجب أن تتقنها وتحكم فيها، وبناء على ذلك تقوم المنظمة بتشكيل استراتيجيتها، وتتخذ قراراتها بأقل درجة من عدم التاكيد فنشاط اليقظة يحتل المرحلة الاولى في السيرة الاستراتيجية .
- اليقظة تسمح للمنظمة باكتشاف التغيرات، واستباقها بما يمكنها من زيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن وتحولات الاسواق، وكذا زيادة مرونة الترقب .
- تسمح اليقظة ببناء استراتيجيات المبادرة التي تخلق التغيير وتبحث عن التأثير المسبق في الاسواق والمنافسين، بحيث تستطيع المنظمة ان تزيد من قدراتها الابتكارية وسرعة تعلمها واثراء كفاءتها ومهاراتها وتطوير معرفتها التنظيمية والفردية عن طريق نشر معلومات اليقظة .
- وجود اليقظة يسمح بالتحسين المستمر للجودة من خلال تحديد فجوة الاداء الذي تقوم به المنظمة وما يطلب الزبائن وكذا مقارنة منتجاتها مع افضل المنافسين في الصناعة وهو ما يمكن من وضع برامج لتحسين الجودة.
- تعمل اليقظة على خفض من عدم التأكد في القرارات بتوفر المعلومات الدقيقة.

<sup>1</sup> جريبي، السبي، منصف بن خديجة: "اليقظة التنافسية كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة قالة، 27/26 نوفمبر، 2007، ص108.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص114.

- المعلومات كعامل انتاج مهمة للتعرف على عرض المنتج او خدمة في السوق بأكبر قيمة مضافة وبفضل اليقظة التي توفر معلومات عن جميع الميادين تزداد فرص نجاح المنتج في السوق.

### ثالثا: الجودة والميزة التنافسية

إن الكمية والتكلفة من اهم مؤشرات التسيير، فلضمان التسيير الفعال للمنظمة يجب المحافظة والتحسين المستمر ليس للجودة فحسب بل أيضا لحجم الانتاج، أجال التسليم، الانتاجية والتكاليف، حيث أصبحت متطلبات الجودة العالية مصاحبة لكل مراحل وعمليات الانتاج، ذلك لأنها تؤثر بشكل تام ومباشر على أداء المنظمة وسمعتها ويرجع مفهوم الجودة الى الكلمة اللاتينية QUALITY التي تعني QUALITAS طبيعة الشخص .

مفهوم الجودة: لقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الادارة، وظهور المنظمات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث اصبح للجودة أبعاد جديدة ومتشعبة<sup>1</sup>.

حيث عرف تتروديتورو الجودة على انها: " استراتيجية عمل اساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصریحة"<sup>2</sup>.

و لقد اكد إدوارد ديمبلج على أن الجودة "تعد العامل الوحيد الذي يضمن اداء المنظمة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي الى تحسين الانتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمنظمة، كما تضمن استمرارها ونموها، وتعني كلمة تميز حاليا علامة الجودة للمنظمة الناجحة في إدارة اعمالها، فمواجهة حدة التنافس لا يتم إلا من خلال البحث المستمر على المستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل، ولا تكون هذه من مسؤوليات المديرين والمسيرين فحسب، فهي تقع تحت مسؤولية كافة أفراد المنظمة، فكل فرد في المنظمة يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة المنظمة، فكل فرد في المنظمة يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة المنظمة، فكل فرد في المنظمة يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة، من خلال الافكار التي يقدمها وطريقة ادائه لعمله،

<sup>1</sup> مأمون الدرابكة، طارق الشبلي: "الجودة في النشاطات الحديثة"، ط1، دار الصفاء للنشر عمان، 2002، ص15.

<sup>2</sup> خالد بن سعد عبد العزيز سعيد: "ادارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي"، ط1، ردمك للنشر، الرياض، 1997، ص43.

مما يمنح ميزة تنافسية للمنظمة، وتعد الجودة المنخفضة او الرديئة للمنتجات والخدمات خطرا كبيرا على المنظمة، ذلك انها تهدد استقرارها وبقائها في السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد اسماعيل عمر: "أساسيات الجودة في الانتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص13.

### المبحث الثالث : دور معرفة الزبون في تحسين الميزة التنافسية

مما لا شك فيه ان لمعرفة الزبون دور في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و هذا ما سنحاول التطرق له من خلال أربعة مطالب كمايلي :

#### المطلب الأول : تحقيق الميزة التنافسية من خلال الارتباط مع الزبون

ان معظم المنظمات التي ترغب في خفض التكلفة وتحقيق الجودة تحاول ان تتوصل الى ذلك عن طريق الخدمات والمنتجات التي توفرها. وفي الماضي كانت افضل وسيلة لخلق ميزة تنافسية هي الوصول بالإنتاج الى مستوى الجودة الشاملة.

اما الان فقد أصبحت هذه الميزة مجرد بداية الطريق نحو مواجهة المنافسة في السوق، فقد توصلت معظم البحوث الى ان المنظمات التي تدار بالزبائن، قامت بتغيير نفسها بصورة كاملة بحيث تحولت الى الشكل الذي يريده الزبون. فاذا كان هدف المنظمة هو تنمية أرباحها، فان افضل وسيلة لتحقيق ذلك هي قدرتها على الاحتفاظ بزبائنها. ويقدر (Jagdish Seth) وهو أستاذ التسويق في جامعة اورى ان اكتساب المنظمة لزبون جديد يكلفها خمسة اضعاف ما تنفقه في سبيل الاحتفاظ بالزبون الذي يتعامل معها حاليا .

ويؤكد ذلك القول دراسات عديدة أخرى، من بينها البحث الذي قام به ( فريد ريتشهيلد) الذي يعمل لدى باين وأيضاً ( ايرلساسر ) وهو من كلية هارفرد تؤكد هذه البحوث ان رفع درجة الولاء لدى الزبون بنسبة 05 % يمكنه ان يؤدي الى زيادة الربحية بنسبة 100 % . وبالرغم من ان هذه الاحصائيات قد نشرت على مدى واسع الا ان البحوث الجديدة أصبحت تؤكد ان مجرد إرضاء الزبون لم يعد هو الضمان الوحيد للحصول على ولائه، فقد توصلوا الى انه ليس هناك رابطة بين إرضاء الزبون ودرجة الاحتفاظ بهذا الزبون .

ان تناول المبيعات والخدمات والتسويق كل على حدى لن يؤدي اطلاقاً الى تحقيق مستوى ولاء الزبون الذي ينعكس بشكل مباشر على نمو أرباح المنظمة بدرجة كبيرة اذ ان ذلك يتطلب أسلوباً استراتيجياً شاملاً ومتكاملاً يطلق عليه اسم ( التفاعل مع الزبون المتسم بالخصوصية ) وهو طريقة مميزة وخاصة بالمنظمة وحدها



ويمكن الاعتماد عليها ، وتؤدي زيادة القيمة بالتفاعل مع الزبائن وبذلك يصبح لدى المنظمة أسلوباً مميزاً لمؤسستها تماماً كالعلامة التجارية التي تميزها عن غيرها.<sup>1</sup>

يتضح مما سبق بان الخطوات اللازمة لخلق ميزة تنافسية من خلال التفاعل مع الزبون هي :

- تحدد المنظمة الشكل الذي يرغب الزبون في ان يكون عليه نشاطها الذي يدفعه للتعامل معها .
- جعل قيادة المنظمة ملتزمة بأسلوب خاص و متميز للتفاعل مع الزبائن .
- تعمل المنظمة على استحداث و استمرارية أسلوب للتفاعل مع الزبون يتميز بقيمته العالية و تميزه دون سواه و استمراريته .

### المطلب الثاني : معرفة الزبون كمصدر للتفوق التنافسي في المؤسسة

إن التقلبات السريعة في بيئة المنظمة الاقتصادية أدى إلى رفع درجة ليونتها لضمان بقائها، فالمنظمة لكي تستطيع مسايرة محيطها تحتاج إلى معرفة تطورات هذا الأخير والرصد المستمر والسرعة في سيق الأحداث والاطلاع الجيد يمكن المنظمة من اتخاذ قرارات مناسبة .

إن التتبع والرصد المستمر لبيئة المنظمة الخارجية يهدف إلى ضمان مزايا تنافسية للمنظمة تؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى معارفها وتحسين أدائها .

"فقدرة المنظمة على تحسين السوق يعني تجميع مختلف المعارف حول الأسواق والزبائن والمنافسين وحفظها في شكل معرفة في ذاكرتها التنظيمية، ليتم استخدامها في تحسين أساليب الإنتاج مقارنة بالمنافسين".

إن معرفة الزبائن من خلال المعارف المتراكمة لدى المنظمة ومعرفة المنافسين ومختلف التطورات في محيطها الخارجي يساهم في طرح منتجات مبتكرة تتفق مع رغبات المستهلكين وتتفوق على المنافسين.<sup>2</sup>

فتوجه المنظمات نحو السوق يعني أن هناك رغبات فعلية موجودة وخافية وبوجود منافسين يجتهدون في تلبية هذه الاحتياجات، هو ما يمكن المنظمات من توقع تلك الحاجات والاستجابة لإشارات الزبائن باكراً قبل المنافسين من خلال توفر شبكة المعارف الخاصة.

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العباسي ، مرجع سبق ذكره، ص 264-266.

<sup>2</sup> بنجاحشة موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 227.

و يؤكد (روسكو 2001) "بان معرفة العميل الضمنية هي مصدرا رئيسيا ومفتوح كامن غير مستغل لمعرفة العميل، وان اغلبية الشركات لا يعرفون شعور عملائهم نحوهم وما هي احتياجاتهم ولماذا يحتاج العميل".<sup>1</sup>

كما يرى (DUFFY) ان كسب الميزة التنافسية يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات والخدمات المركزة على العميل والمنتج الصحيح، وخفة الحركة يمكن التقدم في السوق مبكرا وكل ذلك يؤدي إلى خلق القيمة للعميل.<sup>2</sup>

إن معرفة العميل (الزبون) تستخدمها المنظمة في بناء استراتيجيات تسويقية فعالة، حيث أن كسب معرفته يجب أن تستخدم ليس فقط لإعطاء المصدقية لمنتجات وخدمات المنظمة، بل تمكن المسوقين من متابعة حاجات العملاء المتغيرة والاستجابة السريعة لها.

وهو ما يؤكد (m.porter 1985) "بان المعرفة المتعلقة بالعميل ومستوى خدمة العميل ورضا العميل تعتبر ذات أهداف خاصة للاحتفاظ بالميزة التنافسية للمنظمة".<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: دور معرفة الزبون في تحسين جودة المنتجات

ستكون نتائج عملية إدارة معرفة الزبون في مصلحة كل من الزبون والمنظمة فمن خلال الفهم الأفضل للزبون ستملك المنظمة فهما اكبر للحاجات والتوقعات الحقيقية للزبون، وهذا لان بيانات التعامل تعكس فقط مستوى الرضا (والسلوك المرضي هو افتراضي يستند الى افتراض السلوك العقلاني المستخدم بصورة شائعة في الاقتصاد) وهو يعني بان الشخص ليس بالضرورة سوف يصل إلى الخيار الأمثل بسبب تكاليف المعاملات المرتفعة، وإنما بدلا من ذلك سوف يرضى بأمر الواقع، أو يختار البديل الذي يكون جديا بصورة كافية في ظل القيود التي يواجهها.

1 نسيم قادة عبدة: "إدارة معرفة العميل كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عين الشمس، مصر، 2008، ص 129.

2- المرجع نفسه، ص 203.

3- m.porter: "choix stratégiques et concurrence", economica, paris, 2005, p04.

إن الإصغاء للزبون سوف يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل. هذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها ذلك لأنها يمكن أن تساعد في تحديد الاتجاهات والأنماط الخاصة بالمجالات المتعددة للمنتوج والزبون.<sup>1</sup>

ولأن هذه العملية هي ذات اتجاهين، فإن التفاعل سوف يعكس كذلك المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تمتلكها المنظمة، وبينها تتعلم المنظمة من زبائنها فإن الزبائن أيضا يستفيدون من رؤى، وأراء ومبادرات بقيمة الزبائن والتي تصل إليهم من خلال رجال البيع.

إن تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه وإعطاءه المعرفة ستسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمنظمة، وسوف تحصل المنظمة على المعرفة التي تساهم في اختراع المنتوج، وحيث أن المنظمة تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن، فإنها ستكون قادرة على تحسين خدمة الزبون وتحقيق رضاه.

وأخيرا لا بد من القول أن العلاقات الجيدة مع الزبون سوف تؤدي إلى زيادة المبيعات والحصول على زبائن جدد.

#### المطلب الرابع : دور معرفة الزبون في تحقيق الرضا و الولاء للمنظمة

ان الزبون هو قلب معادلة القيمة، فهو لا يتعامل مع ما تقدمه المنظمة على أساس التكلفة فقط، وإنما هناك عوامل تحدد القيمة لدى الزبون.

ان التوقعات هي المكافئ الأساسي للمعرفة التي يجب ان تبدأ من الزبون لتحول الى أفكار قابلة للتجسيد. بمعنى الإيفاء بحاجات الزبون و رغباته و تفضيلاته .

ولقد اعترف العديد من الباحثين بقيمة العميل او الزبون كمصدر للمعرفة وان المعارف المملوكة والضمنية لدى العملاء تساهم في تزويد المنظمة بكيفيات تصميم المنتجات التي تزيد في المنافع التي يحتاجها العملاء وتخلق الولاء لديهم .

<sup>5</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العباسي، مرجع سبق ذكره ، ص 380-381.

ان فشل المنتجات يعني عدم امتلاك المنظمة لخلفية حول عملائها وقد تتنوع من التفضيلات الى الاستهلاك والرضا وهو ما يؤدي الى ضعف تنافسية المنظمة.<sup>1</sup>

ان الاقتصاديات السابقة ارتبطت بتقديم خدمة او منتج انطلاقا من كفاءة نظامها التشغيلي لتلبية الطلب الكبير لفئات رابحة. هذا الطرح لم يعد ملائما في الاقتصاديات الحديثة القائمة على المعرفة والمنافسة الحديثة القائمة على قواعد لعبة جديدة مركزها الإيفاء بحاجات ورغبات وتفضيلات الزبون.

ان معرفة الزبون تعمل على الاصغاء اليه و تحاول تلبية حاجاته المختلفة اين يؤدي ذلك الفعل الى بناء علاقات طويلة الأمد من خلال تعزيز القيمة المدركة له من خلال إدارة محفظة معارفه المختلفة .

كما ان معرفة الزبون تزيد وتساهم في فهم افضل للزبون وتوقعاته من خلال ابتكار منتجات تزيد في ربحية المنظمة والدخول المبكر للأسواق، وهو ما يساهم في تحسين تنافسية المنظمة من خلال الولاء الكبير لمنتجاتها .

فالدراسات الحديثة ترى بان تنافسية المنظمة الاقتصادية اصبح يرتبط بحجم الأرباح المرتبطة والناجحة عن حجم العملاء الذين تربطهم علاقات بمنتجات المنظمة التي تهتم بتفضيلاتهم وتساير اذواقهم، فهي بذلك مجبرة على ترجمة ذلك الى أفعال من خلال جعل الزبون في اعلى هيكلها التنظيمي ( الهيكل القلوب)، حيث ان نتائج تطبيقه زيادة اهتمام المنظمة بالزبائن كمصدر لربحية المنظمة، وتصبح بذلك تمتلك قاعدة معرفية تستند عليها في قراراتها التسويقية، اخذة بعين الاعتبار المعارف المجمعرة حول الأسواق وتغيراتها. فالى جانب حاجات الزبون التي تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات و خدمات المنظمة، فان التغيرات في السوق يمكن رصدها بشكل مبكر من خلال تغيير حاجات الزبائن.

<sup>1</sup>بخاشة موسى ، مرجع سبق ذكره، ص 220.

## خاتمة الفصل الثاني :

يمكن القول أن الميزة التنافسية تعتبر هدف جوهرى تسعى إليه كل المنظمات لتضمن من خلالها بقاءها ونموها وريادتها في السوق، إلا أن كل هذا لا يتجسد حقيقة إلا من خلال ترابط مجموعة من العوامل المنسجمة تمكنها من بناء الاستراتيجيات التنافسية من جهة وتنفيذها بكفاءة وفعالية من جهة أخرى للوصول إلى الميزة التنافسية.

كما أن حياة المنظمة على ميزة تنافسية تستدعي التعرف على المصادر التي تستمد منها وكذا سبل الحفاظ عليها، فالهدف الأسمى الذي تسعى إليه المنظمات اليوم في ظل الظروف المتغيرة هو البحث عن المزايا المتواصلة.

## تمهيد:

بعدها تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على مؤسسة عمر بن عمر (مجمع المصبرات -بوعاتي محمود-) الرائدة في السوق الجزائرية وبالتالي حملها سيكون ثقيلا لمواجهة منافسيها سواء الخواص أو المستثمرين الأجانب فمن خلال الدراسة تم الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة والمتعلقة بالموضوع لإجراء التحليل الإحصائي وتفسير النتائج المتحصل عليها وبالتالي الوصول إلى هدف الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة

تمت الدراسة التطبيقية في مجمع عمر بن عمر للمصبرات، وهي مؤسسة اقتصادية تسعى الى تحقيق مكانة تنافسية مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى في التطلعات والأهداف .

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تأسس مصنع مصبرات عمر بن عمر سنة 1984 في الشرق الجزائري في ولاية قلمة بلدية بوعاتي محمود على يد المرحوم عمر بن عمر، حيث تعتبر هذه المؤسسة رائدة في السوق الوطنية وذلك بفضل الجودة العالية لمنتجاتها، وهي حاليا برئاسة أبنائه، حيث ان هذه المؤسسة لا تزال تنمو بنفس الجديدة والإخلاص والالتزام الصارم وببنفس المبادئ التي تأسست عليها هذه المؤسسة .

وقد تمت دراستنا الميدانية في هذه المؤسسة والمتمثل نشاطها الرئيسي في تحويل منتوج الطماطم الى معجون، والتي بدأت نشاطها الفعلي بوحدة يتراوح انتاجها ب 300 طن يوميا بحوالي 375 عامل اما حاليا فقد اصبح انتاجها حوالي 7600 طن يوميا وحوالي 688 عامل .

أسروا لنا أيضا بأن مجمع عمر بن عمر يقوم بتغطية 50% من حاجيات السوق الجزائرية فيما يخص الطماطم وأكثر من 50% بالنسبة للهريسة

يقع مصنع عمر بن عمر في المنطقة الصناعية بوعاتي محمود ص - ب 63 قلمة وتقدر مساحتها ب 12 هكتار، يحدها شرقا بلدية الفجوج وشمالا بلدية النشماية وغربا بلدية بكوش لخضر وجنوبا بلدية الركينة .

## المطلب الثاني: اهداف المؤسسة

من بين الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة هي:

- تحقيق أكبر قدر من المبيعات .
- الاستيلاء على أكبر حصة سوقية .
- تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها واستمرارها .
- العمل على تحسين منتجاتها وبالتالي نيل رضا العميل .
- تلبية الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات في السوق .
- التوسع في المنتوج في السوق .
- المساهمة في نمو الاقتصاد الوطني .

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتمثل الهيكل التنظيمي في ذلك الشكل او الاطار الذي يوضح مختلف التقسيمات والعلاقات بين مختلف المستويات الادارية وكيفية الاتصال فيمي بينها، لغرض تحقيق الأهداف المنشودة، انظر الملحق رقم: (3).

**مديرية الوحدة:** وتشمل مايلي:

**مدير الوحدة:** وهو اعلى هيئة للوحدة ويعتبر المسؤول الأول والاخير، ومن مهامه الأساسية مايلي:

- متابعة سير العمل وسير العمال.
- وضع القرارات والمصادقة على الوثائق بعد مراجعتها.
- مراقبة كل العمليات واصدار الأوامر.

**الأمانة العامة:** تعمل على الربط بين رؤساء المصالح والمدير والعملاء ولها عدة مهام منها

- إيصال كل الوثائق التي تحتاج توقيع المدير.
- التحضير للاجتماعات الادارية واعلام الاطراف المعنية بالاجتماع.
- استقبال الاتصالات من العملاء ومن المديرية الجهوية للإمام بكل ما هو جديد.

**مصلحة النقل:** تتكفل هذه المصلحة بنقل المواد الاولية من المومنين إلى الوحدة باستخدام وسائل النقل الخاصة بالوحدة او وسائل خاصة بالمومنين، اما عمية نقل المنتج النهائي فيتحملها العميل، ومن مهام هذه المصلحة تحديد تكلفة النقل والمتابعة والرقابة المستمرة لوسائل النقل وتسديد فواتير النقل، فهذه المصلحة تزود الوحدة بكل ما تحتاجه العملية وقطع الغيار وآلات الصنع..

**مصلحة الصيانة:** عمال هذه المصلحة يسهرون على صيانة الاجهزة والآلات وهؤلاء العمال مختصون في عملية الصيانة.

**مصلحة التموين:** ويشرف على هذه المصلحة رئيس فرع المشتريات والذي يترأس أيضا فرع المخزونات ومن بين مهامه توفير الآلات وتوفير قطع الغيار، شراء المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف.



**مصلحة الإنتاج:** تعمل على توفير المادة الغذائية المتمثلة في منتوج الطماطم والفواكه وتحويلها إلى معجون مصبرات، والفلفل إلى هريسة، ويقوم عليها رئيس مصلحة الإنتاج الذي يعمل على المراقبة المستمرة لسير العملية بالتنسيق مع الوظائف الفرعية المتمثلة في فرع التعبئة والتغليف.

### المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

نعرض في هذا المبحث منهجية البحث الميداني المنجز في مجمع عمر بن عمر بتحديد عينة الدراسة والأدوات المستخدمة.

#### المطلب الأول: المجتمع الاحصائي وعينة البحث

استهدفت الدراسة عينة من عمال مجمع عمر بن عمر بوعاتي المكون من 688 عامل، حيث تم توزيع الاستمارة بصفة عشوائية بمساعدة من إطار في المؤسسة، وتم توزيع 25 استمارة على كل عامل من كل المستويات الوظيفية، حتى تكون الدراسة اكثر موضوعية.

#### المطلب الثاني: تصميم الاستمارة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، واخذنا بعين الاعتبار الوقت المسموح به لاجراء الدراسة الميدانية وكذا الإمكانيات المتاحة، إضافة الى صعوبة الحصول على البيانات عن طريق:

المقابلة: اعتمدنا على هذه الطريقة في لقائنا مع الموظفين من جهة وحوارنا خاصة مع السكرتاريا الذي زودنا ببعض البيانات.

الملاحظة: هي أداة يستعين بها الباحث في دراسته، وهي من أهم الوسائل التي يستخدمها في جمع الحقائق والمعلومات والتعرف على مجال الدراسة.

الاستمارة: وجدنا ان الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق اهداف الدراسة هي "الاستبيان" وقد قسمنا الاستبيان الى المعلومات الشخصية والى ثلاث محاور رئيسية، المحور الأول يتعلق بالمعرفة في المؤسسة والمحور الثاني يتعلق بمعرفة الزبون والمحور الثالث يتعلق بالميزة التنافسية.

وقد صيغت الأسئلة على شكل نعم، لا ولا ادري، حسب الجدول التالي:

#### الجدول رقم(02): يوضح سلم ريكارت الثلاثي

لا ادري	لا	نعم
3	2	1

مجالات الدراسة:

المجال الزمني: قمنا بدراسة الميدانية على عدة فترات زمنية.

المجال المكاني: قمنا بزيارة ميدانية لمجمع عمر بن عمر للمصبرات .

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1- المدى: حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في المحور الثاني ثم حساب المدى كما يلي:

الجدول رقم (03): يوضح المدى

المتوسط المرجح	[1.66-1]	[2,33-1,67]	[3 -2,34]
اتجاه الإجابة	نعم	لا	لا ادري

المصدر: من إعداد الطالبتان

2- النسب المئوية والتكرارات: في وصف بيانات العينة، حيث نقوم بحساب النسب المئوية كما يلي:

التكرارات على عدد أفراد العينة  $100 \times$

3- المتوسط الحسابي: لمعرفة درجة موافقة العمال للمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة ويحسب كما يلي

$$\bar{X} = \frac{\sum f_i \cdot x_i}{\sum f_i}$$

X: الوسيط الحسابي المرجح

$X_i$ : وزن كل عبارة

$F_i$ : التكرارات المقابلة لكل عبارة

$\sum x$ : مجموع التكرارات للعبارات

4- الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مدى انحراف أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

ويحسب كما يلي:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n - 1}}$$

حيث:

$n_i$ : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

$x_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و3

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان.

$N$ : مجموع أفراد العينة والذي يقدر ب 25 فرد.

صدق وثبات أداة الدراسة: قبل القيام بالإختبارات الاحصائية المناسبة في تحليل فرضيات الدراسة، لابد من

التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس.

تم التأكد من صدق ثبات الاستمارة واتساق محتوياتها من خلال صدق المحتوى الذي يهتم بمستوى ثقة

أداة القياس، حيث دل اختبار ثبات أداة الدراسة والمتعلق بنتائج مقياس الفا كرونباخ للاتساق الداخلي المطبق

باستخدام (SPSS) على نتائج اختبار جيدة ودالة على ثبات الاستبيان والحصول على نفس النتائج في حال

إعادة الدراسة على نفس العينة وتحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك.

## جدول رقم (04): يوضح نتائج اختبار وصدق وثبات أداة الدراسة

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الفا كلرونباخ معامل الصدق والثبات	نسبة الصدق والثبات
1	الاهتمام بالمعرفة داخل المؤسسة	9	0,571	57,1
2	مساهمة معرفة الزبائن في تحسين جودة المنتجات	14	0,074	07,4
3	مساهمة معرفة الزبائن في تحقيق رغبات الزبائن وتحسين المزايا التنافسية	13	0,119	11,9
	المجموع	36	894,0	89,4

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نرى ان نتائج الاختبار جيدة ودالة على ثبات الاستمارة وقوة اتساق عباراتها، حيث تراوحتقيمة الفا كلرونباخ في المحور الأول 0,571 بينما في المحور الثاني قدرت ب 0,074 في حين قدرت في المحور الثالث ب 0,119.

وعليه فان مجموع قيم الفا كلرونباخ لكل العبارات مجتمعة قدر ب 0,894 وهو يشير الى نسبة تطابق تفوق 80 %، وهي قيمة تعبر عن صدق واتساق داخلي عالي لعبارات الاستمارة.

## اختبار التوزيع الطبيعي:

يعتمد اختبار التوزيع الطبيعي على اختبار كوجروف-سيمرنوف (KS) (Kolmogorove-Simirnov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، فهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، حيث معظم الاختبارات تشترط ان يكون التوزيع البياني طبيعياً.

وتكون قاعدة القرار كمايلي:

- مستوى المعنوية  $\text{sig} > 0.05$
- قبول  $H_0$ : المحور يتبع التوزيع الطبيعي.

• قبول  $H_1$ : المحور لا يتبع التوزيع الطبيعي.

ولغرض ذلك نلخص نتائج الاختبار الطبيعي (KS) في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي.

مستوى المعنوية: Sig	قيمة Z	محاور الدراسة
0,783	783,0	المحور الأول: B
,0740	1,284	المحور الثاني: C
191,0	1,528	المحور الثالث: D

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتبين من الجدول السابق وعند مستوى معنوية ( $\text{sig}=0.05$ ) نرى ان توزيع الإجابات جميعا كان توزيعا طبيعيا، حيث ان النسبة الاحتمالية لكل محاور الدراسة B، C، D كانت اكبر من 0,05 وهي موافقة لقاعدة الاختبار المعتمدة في الدراسة.

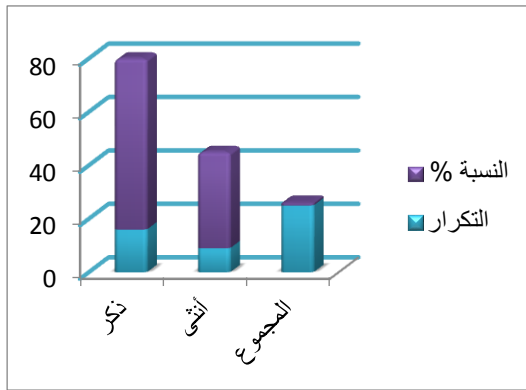
### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث الميداني

بعد الإنتهاء من عملية إعداد الإستبيان وتوزيعه وإستلام الإجابات من أفراد العينة محل الدراسة، سنقوم في هذا المطلب بإختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المستخلصة من هذه الإجابات.

#### المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية

#### 1 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم(06): يوضح توزيع العينة حسب الجنس. الشكل رقم(06): يوضح توزيع العينة حسب الجنس



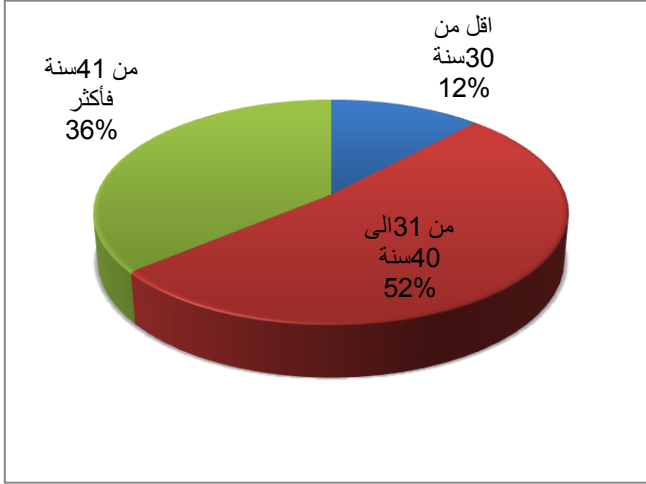
المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معظم أفراد العينة هم من فئة الذكور وذلك بنسبة 64%، بينما فئة الإناث فتمثل بنسبة اقل منها والمتمثلة بـ 36%، وهو ما يترجم تركيبة المجتمع أي نسبة الذكور بالنسبة للإناث، وهو على الأقل الواقع الذي صادفنا أثناء توزيع الاستبيان.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (07): يوضح عينة الدراسة حسب العمر الشكل رقم (07): يوضح عينة الدراسة حسب

العمر



البيان	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	3	12
من 31 إلى 40 سنة	13	52
من 41 سنة فأكثر	9	36
المجموع	25	100%

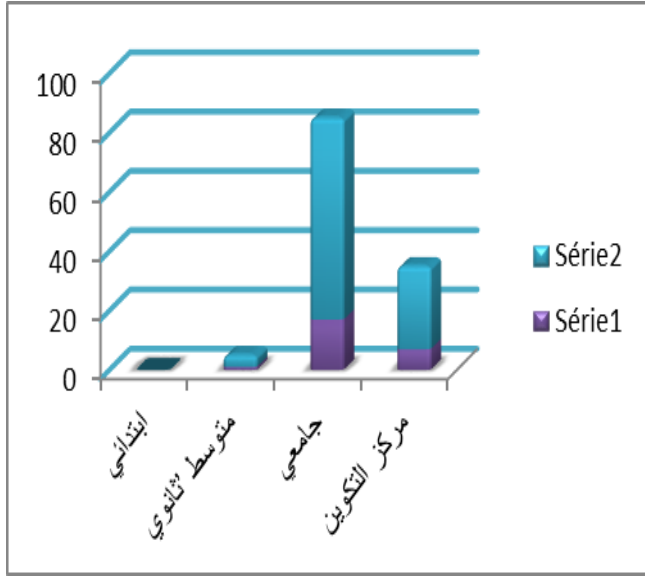
المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (06) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة، نلاحظ تبيان أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة مئوية 52%، تليها الفئة العمرية الأكثر من 41 سنة بنسبة مئوية 36%، ثم تأتي الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة مئوية 12%، هذا دلالة على أن معظم مجتمع الدراسة هم شباب وبالتالي مازال المسار الوظيفي طويلاً، وعليه فإن إدارة المؤسسة أمام فرصة الاستثمار في هذا الجانب من خلال إجراء العديد من الدورات التكوينية من أجل رفع مستوى المعارف والمهارات.



3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (08): يوضح عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (08): يوضح عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



البيان	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0
متوسط، ثانوي	1	04
جامعي	17	68
مركز التكوين المهني	7	28
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول التالي الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 17 فرد بنسبة مئوية 68%، في حين بلغت نسبة مستوى مركز التكوين 28% ونسبة مستوى متوسط، ثانوي 04%، أما نسبة المستوى ابتدائي فهي معدومة، لذا فإن فئة المستوى التعليمي الأكثر تكراراً في عينة الدراسة تميل إلى المستوى الجامعي.

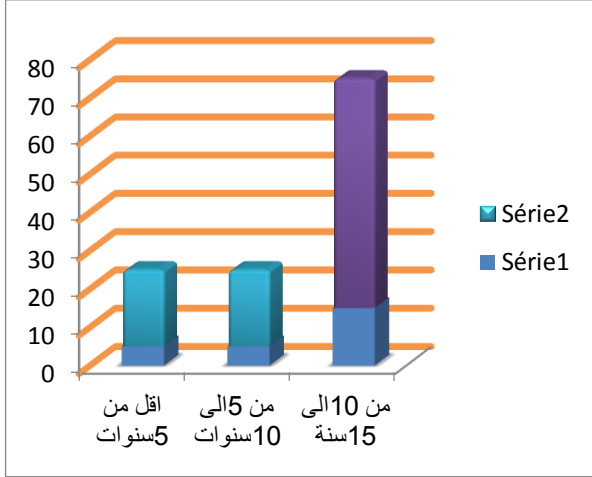
4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل:

الشكل رقم (09): يوضح عينة الدراسة حسب

حسب سنوات العمل

الجدول رقم (09): يوضح عينة الدراسة

سنوات العمل



البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	20
من 5 إلى 10 سنوات	5	20
من 10 إلى 15 سنة	15	60
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

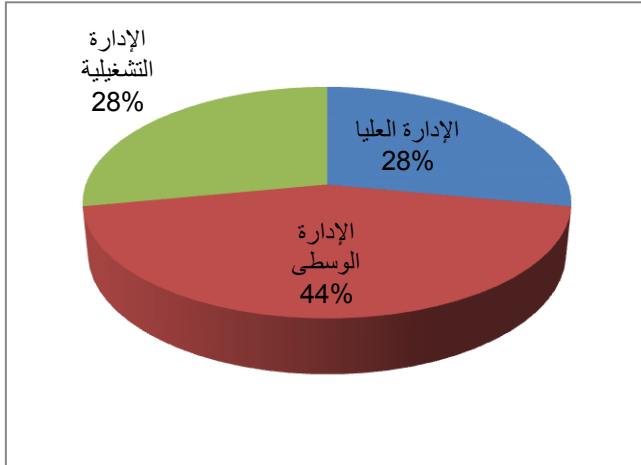
نلاحظ من خلال الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل (الخبرة)، حيث تتكون سنوات الخبرة من ثلاث فئات، فأكثر الفئات تكرارا والتي تحتل المرتبة الأولى هي فئة من 10 إلى 15 سنوات حيث بلغت نسبتها 60%، ثم تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات وفئة أقل من 5 سنوات بنفس النسبة 20% ومن خلال هذه النتائج يتضح أن معظم العمال يمتلكون خبرة وان المؤسسة تمتاز بتراكم معرفي لدى عمالها، مما يساعدها على إنجاز أهدافها .

5-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (10): يوضح عينة الدراسة الشكل رقم (10): يوضح عينة الدراسة

حسب المستوى الوظيفي

حسب المستوى الوظيفي



النسبة	التكرار	البيان
28	7	الإدارة العليا
44	11	الإدارة الوسطى
28	7	الإدارة التشغيلية
%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتبين من المعطيات المحصل عليها ان اغلب افراد عينة الدراسة هم من فئة الإدارة الوسطى والتي تحتل المرتبة الأولى بعدد تكرارات 11 ونسبة مئوية 44%، وتليها فئة الإدارة العليا والإدارة التشغيلية بنفس التكرار 7 وبنفس النسبة المئوية 28%، وبالتالي فان عينة الدراسة هم من فئة الإدارة الوسطى باعتبارهم يشغلون مناصب قريبة من الاستخدام المكثف للمعرفة والاطلاع اكثر على قواعدها وكيفية نشرها للعاملين في المستويات التشغيلية واستغلالها واستثمارها في المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول للاستمارة

المحور الأول: مستوى الاهتمام بالمعرفة داخل مؤسستكم.

الجدول رقم(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول.

رقم المحور	تسلسل العبارات	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الأول: مستوى الاهتمام بالمعرفة داخل مؤسستكم .	س1	تقومون بتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم	2.2	0.80	7
	س2	يوجد شخص في مؤسستكم مهمته خلق وتنظيم المعرفة	2.28	0.81	8
	س3	تملكون بنك للمعلومات	1.96	0.99	6
	س4	للمؤسسة آليات فعالة لنشر المعرفة عبر حدودها	1.52	0.88	5
	س5	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة داخلها على الاجتماعات	1.08	0.29	2
	س6	تعتمد المؤسسة في التوظيف على الشهادة والخبرة	1.00	0.00	1
	س7	تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية من اجل تحسين مستواكم	1.20	0.50	4
	س8	تم عملية الترقية والتحفيز في المؤسسة على أساس المعرفة والاقدمية	1.00	0.00	1
	س9	تمنح مؤسستكم الحرية الكافية للتعبير عن أفكاركم	1.16	0.55	3
		الإجمالي	1.48	0.37	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات نتائج الاستبيان.

- توضح نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه أن مؤسسة الدراسة تعتمد في التوظيف على الشهادة والخبرة لأنها تقوم بالترقية والتحفيز على ما يمتلكه العمال من معارف.
- فالمؤسسة لا تزال ميالة لاستخدام الاجتماعات كأحد الطرق المعتمدة في تبادل المعرفة داخل المؤسسة رغم بروز ما يعرف بالتكنولوجيات الحديثة التي يتم من خلالها نشر تلك القواعد وإجراءات العمل عبر المواقع الالكترونية.
- ولغرض زيادة معرفة المؤسسة تقوم بإجراء دورات تدريبية لمختلف العمال، حيث يترجم الاهتمام بالمعرفة على مستوى هذه المؤسسة من خلال ترك الحرية للعمال لتبادل المعارف والأفكار.
- ويظهر من خلال النتائج عدم وجود شخص يقوم بخلق المعرفة ولكنها تقوم بتطبيق إدارة المعرفة حيث يسهل عليها ذلك من خلال وجود بنك للمعلومات، وبالمقابل تقوم المؤسسة بنشر المعارف على مختلف مستويات التنظيم المشكلة لها (الأقسام).

المطلب الثالث: عرض نتائج المحور الثاني للاستثمار

- المحور الثاني: مدى مساهمة معرفة الزبائن في تحسين جودة المنتجات.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني.

رقم المحور	تسلسل العبارات	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الثاني: مدى مساهمة معرفة الزبائن في تحسين جودة المنتجات.	س1	تملك المؤسسة قاعدة بيانات منظمة عن الزبائن	1.16	0.55
	س2	تعمل المؤسسة على بناء العلاقات مع الزبائن بصورة مستمرة	1.16	0.55
	س3	تملك المؤسسة قسم خاص لرصد تغيرات المحيط الخارجي	1.24	0.66
	س4	تحصل المعارف حول الزبائن من خلال تحليل الأسواق	1.72	0.54
	س5	تحصل المعارف حول الزبائن من خلال ممثلين في الشركة في الميدان	1.16	0.37
	س6	تستخدم المعارف المحصلة من السوق وبالخص معرفة الزبائن في تحسين وابتكار منتجات جديدة وتحسين الرضا	1.12	0.43
	س7	تملك المؤسسة معارف حول استراتيجيات المنافسين في نفس القطاع	2.08	0.99
	س8	تعتقد المؤسسة أن تجميع المعارف حول منافسيها مهم لبناء استراتيجية مضادة	1.72	0.93

10	0.37	2.16	تواجه المؤسسة عوائق في تحسين منتجاتها	س9
3	0.40	1.08	تقوم المؤسسة بدراسات سوقية	س10
6	0.66	1.24	تقوم المؤسسة بترجمة معارف الزبائن إلى خدمات ومنتجات	س11
1	0.00	1.00	تقوم المؤسسة بتحويل المعارف إلى أفكار	س12
8	0.40	1.92	تمتلك المؤسسة باحثين مختصين	س13
2	0.20	1.04	للمؤسسة علاقة مع الجامعات	س14
	0.29	1.41	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

- تظهر إجابات أفراد العينة بان مؤسسة الدراسة توظف المعارف المحصلة من السوق بشكل كبير في ابتكار منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية، حيث تهدف من وراء ذلك إلى تحسين رضا العملاء، وهي أحد المزايا التنافسية الحديثة التي تبني عليها استراتيجيات المؤسسات التي تتعامل مع البيئات المتغيرة، حيث تقيم علاقات دائمة بينها وبين مختلف مراكز البحث، وهي تقاليد حديثة في المؤسسات التي تحاول الحفاظ على التواجد في الأسواق المحلية والدولية قبل منافسيها.

- حيث قامت المؤسسة بإدراج قسم خاص لتحليل محيطها الخارجي لغرض بناء علاقات دائمة مع محيطها وبالتالي تشكيل قاعدة بيانات دائمة.

- ولكنها تواجه عوائق في تحسين منتجاتها نتيجة شدة المنافسة في قطاع الصناعات الغذائية التي تنشط فيها وبذلك فهي تسعى إلى امتلاك معارف حول استراتيجيات المنافسين.

- بينما يظهر ذلك مشكلة لها كبيرة، حيث تسعى إلى امتلاك أحسن الكفاءات والباحثين، وتحاول تحليل الأسواق وتشكيل قاعدة حول زبائنها لضمان بقائها واستمرارها.

المطلب الرابع: عرض نتائج المحور الثالث للاستمارة

– المحور الثالث: مدى مساهمة معرفة الزبائن في تحقيق رغبات الزبائن وتحسين المزايا التنافسية.

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث.

رقم المحور	تسلسل العبارات	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الثالث: مدى مساهمة معرفة الزبائن في تحقيق رغبات الزبائن وتحسين المزايا التنافسية .	س1	للمؤسسة قدرات بشرية، مالية وجودة منتجات تميزها عن غيرها	1.00	0.00
	س2	العملاء راضين على جودة منتجاتكم	1.16	0.55
	س3	تستهدف المؤسسة السوق الوطني والعالمي	1.00	0.00
	س4	توجد منافسة قوية في السوق الذي تنشط فيه مؤسستكم	1.12	0.33
	س5	تحتل المؤسسة موقع تنافسي قوي في السوق	1.00	0.00
	س6	تملك مؤسستكم ميزة تنافسية	1.32	0.74
	س7	تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة في الجودة والسمعة الجيدة	1.00	0.00
	س8	تستخدم المؤسسة سياسة تحسين جودة المنتجات ومواجهة المنافسين للحصول على تلك المزايا	1.04	0.20
	س9	تملك المؤسسة آليات لاستقصاء الميزة التنافسية	2.36	0.75
	س10	تملك المؤسسة أدوات لمعرفة زبائنها	2.32	0.47



6	0.74	1.32	تستمع المؤسسة لشكاوات زبائنها	س11
4	0.55	1.16	تملك المؤسسة موقع الكتروني للتواصل مع الزبائن	س12
5	0.66	1.24	يوجد احتكاك بين المؤسسة والزبائن	س13
	0.22	1.31	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه تظهر إجابات أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تمتلك قدرات بشرية ومالية وجودة منتجات تميزها عن غيرها من المؤسسات وهو ما يمكنها من احتلال مركز تنافسي جيد في السوق الوطني والعالمي الذي تنشط فيه، كما ان المؤسسة تمتلك آليات عديدة لاكتساب الميزة التنافسية مقارنة مع منافسيها في السوق، ومن بين تلك الأدوات استقصاء آراء الزبائن عن طريق وجود ممثلين للشركة في الميدان.

ويترجم هذا الاهتمام التوجه والرد على شكاوي الزبائن التي ترد إلى المؤسسة وبالتالي بناء علاقة طويلة الأمد، وهي احد الاستراتيجيات الحديثة من خلال الاحتكاك الدائم والمستمر، حيث استراتيجيات المؤسسة أصبحت تبنى على تلبية رغبات واحتياجات الزبائن، أو الناتجة من الزبون نفسه وهو ما يعكس الاحتكاك الدائم بينها وبين عملائها.

وتجسد هاته النظرة من خلال فتح موقع الكتروني لها (البيئة الخارجية)، وهي تحاول زيادة الولاء لديهم خاصة أنها تنشط في محيط أكثر تنافسية.

كما نسجل توجه المؤسسة نحو عملائها من خلال تحسين جودة المنتجات وتقديم أحسن الخدمات للعملاء حيث يزيد ذلك في ولائهم مقارنة بالمنافسين الآخرين.

### المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

بعد ان تم عرض نتائج الدراسة، فاننا سنتطرق في هذا المبحث الى التفسير ومناقشة النتائج استنادا لما جاء في الفصول النظرية.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات

بعد تحليل النتائج يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية وهذا بعد التأكد من أن توزيع البيانات كان طبيعيا فضلا عن كونها عينة أحادية وتكون قاعدة القرار وفق هذا الاختبار كما يلي:

قبول فرضية العدم  $H_0$ : إذا كان مستوى المعنوية  $Sig > 0.05$

رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ : إذا كان مستوى المعنوية  $Sig \leq 0.05$

ولأجل ذلك يتم التحقق من ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية فنرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

#### اولا: اختبار الفرضية الأولى

#### جدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الأولى

درجة الحرية ddt	مستوى المعنوية sig	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	A المتغير
24	0.00	0.37	1.48	1.71	6.85	مدى اهتمام المؤسسة بالمعرفة

t الجدولية بدرجة معنوية  $1.71 = 0.05$

المصدر: اعداد الطالبان بناء على مخرجات spss اصدار 20.

فرضية العدم  $H_0$ : لا تولي مؤسسة الدراسة اهتمام بمعرفة الزبائن وتحليل محيطها الخارجي .

الفرضية البديلة  $H_1$ : تولي مؤسسة الدراسة اهتمام بمعرفة الزبائن وتحليل محيطها الخارجي .

يظهر الجدول رقم (13) ان قيمة  $sig=0.00$  وهي اقل من المعتمدة 0.05 فضلا على ان قيمة (t) المحسوبة المقدرة ب (6.85) اكبر قيمة من قيمة (t) الجدولية المقدرة ب (1.71).

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي اثبات الفرضية رقم 01 التي مفادها " ان المؤسسة تولي اهتمام بمعرفة الزبائن وتحليل محيطها الخارجي " .

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

جدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الثانية

درجة الحرية ddt	مستوى المعنوية sig	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	B المتغير
24	0.00	0.29	1.41	1.71	9.92	مساهمة معرفة الزبائن في تحسين جودة المنتجات

t الجدولية بدرجة معنوية  $0.05 = 1.71$

المصدر: اعداد الطالبان بناء على مخرجات spss اصدار 20

فرضية العدم  $H_0$ : لا تساهم معرفة الزبائن في تحسين جودة المنتجات.

الفرضية البديلة  $H_1$ : تساهم معرفة الزبائن في تحسين جودة المنتجات.

يظهر الجدول رقم (14) ان قيمة  $sig=0.00$  وهي اقل من المعتمدة 0.05 فضلا على ان قيمة (t) المحسوبة المقدرة ب (9.92) اكبر قيمة من قيمة (t) الجدولية المقدرة ب (1.71).

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي اثبات الفرضية رقم 02 التي مفادها " ان معرفة الزبائن تساهم في تحسين جودة المنتجات " .

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغير C	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية ddt
مساهمة معرفة الزبائن في خاق الولاء لمنتجات المؤسسة	15.63	1.71	1.31	0.22	0.00	24

t الجدولية بدرجة معنوية  $0.05 = 1.71$

المصدر: اعداد الطالبان بناء على مخرجات spss اصدار 20

فرضية العدم  $H_0$ : لا تساهم معرفة الزبائن فيخلق الولاء لمنتجات المؤسسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : تساهم معرفة الزبائن في خلق الولاء لمنتجات المؤسسة.

يظهر الجدول رقم (15) ان قيمة  $\text{sig}=0.00$  وهي اقل من المعتمدة 0.05 فضلا على ان قيمة (t) المحسوبة المقدره ب (15.63) اكبر قيمة من قيمة (t) الجدولية المقدره ب (1.71).

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي اثبات الفرضية رقم 03 التي مفادها " ان معرفة الزبائن تساهم في خلق الولاء لمنتجات المؤسسة ".

المطلب الثاني: تفسير النتائج وفق الفرضيات

سنقوم في هذا المطلب بتفسير النتائج وفق فرضيات الدراسة الثلاث .

اولا: تفسير النتائج وفق الفرضية الأولى "مدى اهتمام المؤسسة بالمعرفة"

● توصلت نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الأولى بان اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمعرفة تظهر من خلال نتائج تطبيق إدارة المعرفة (خلق، نشر، استغلال، تطبيق) حيث كانت إجابات اغلبية افراد العينة توافق بان المؤسسة تقوم بنشر تلك المعارف للاطلاع عليها من طرف العمال.

● اما طريقة نشر تلك المعارف، فنسجل ميل اغلبية الإجابات الى نشرها عن طريق الاجتماعات في شكل أوامر .

- كما توصلت الدراسة الى ان استغلال معارف المؤسسة يأتي من خلال الاعتماد على جلب كفاءات جديدة للمؤسسة من خلال نمط التوظيف القائم، وهي احد الاستراتيجيات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الذكية والباحثة عن تحقيق التفوق التنافسي، حيث تحمل هاته الكفاءات الجديدة معارف جديدة وضمنية تمكن من زيادة قيمة للمؤسسة.
- وتوصلت الدراسة الى ان المؤسسة لها تقاليد في جلب الخبرات وهي تحاول بذلك التأكيد على أهمية التراكم المعرفي ودوره في تشكيل قاعدة معرفية، خاصة وان مؤسسة عمر بن عمر لها تاريخ طويل في مجال الصناعات الغذائية، فالى جانب توظيف الكفاءات الجديدة فهي ثمن خبرة العمال القدامى وهو ما يترجم سنوات العمل لفئة العمال المستجوبين والذين اكدوا ذلك.
- كما نسجل ان اهتمام المؤسسة بالمعرفة تعكس حاجة الدورات التدريبية التي تخصصها المؤسسة لزيادة معارف العمال، فضلا عن التعلم من أفكارهم والمشاركة بكل اقتراحاتهم من خلال ترك الحرية لهم للاستفادة من المعارف الموجودة لديهم .
- فالمؤسسة محل الدراسة لها دور كبير في نمو المعارف وتحديثها من خلال البرامج التكوينية الموجهة لفائدة عمالها وهي احد مظاهر الاهتمام بتشكيل معارف خاصة بها.

#### ثانيا: تفسير النتائج وفق الفرضية الثانية "مدى مساهمة المعارف في تحسين جودة المنتجات"

- توصلت الدراسة الى ان المؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر تقوم بمسايرة محيطها الخارجي لضمان بقائها واستمرارها في السوق الأكثر تنافسية ( سوق الصناعات الغذائية )، ويترجم ذلك وجود قسم خاص بإدارة التسويق وهو ما عبر عنه إجابات افراد العينة بوجود ذلك .
- تحصيل المعرفة حول الزبائن في هاته المؤسسة يفسر على انه مصدر أساسي لتحقيق التفوق التنافسي من خلال وجود ممثلين للمؤسسة في الميدان بتاكيد ذلك من طرف العينة المستجوبة بان المؤسسة لها اهتمام كبير بالزبائن.
- و توصلت الدراسة الى ان المعارف الخاصة بالزبائن تمكنها من الاستجابة السريعة لبيئة العمل ومتطلبات السوق ومن تم بلوغ الأهداف وتحقيق الفعالية المطلوبة من خلال المعارف المتجددة لديها والمستمرة لتفضيلات ورغبات الزبائن لزيادة رضاهم .
- كما توصلت الدراسة الى ان استخدام المعارف المحصلة من السوق وبالاخص معرفة الزبائن ساهم في اكتساب ذكاء كبير للتعامل مع الأسواق التي تنشط فيها وتأمين افضل لبقائها من خلال بناء استراتيجيات مضادة حول المنافسين من خلال تحسين المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة وتحسين رضا الزبائن.

- كما تبين من الدراسة الى ان المؤسسة تجري دراسات سوقية دورية وتحاول ترجمتها الى أفعال من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من خلال جلب باحثين مختصين وإقامة علاقات تعاون بين الجامعات ومختلف المراكز البحثية خاصة بان المؤسسة تقوم بالتصدير الى الأسواق العالمية .
- و اكدوا افراد العينة ان تجميع المعارف حول المنافسين يساعدها على بناء استراتيجيات استباقية تساعدهم في كسب ولاء الزبائن .

ثالثا: تفسير النتائج وفق الفرضية الثالثة" مدى مساهمة معرفة الزبائن في تحقيق رغبات الزبائن وتحسين المزايا التنافسية "

- توصلت الدراسة الى ان مؤسسة عمر بن عمر تمتلك قدرات متنوعة ( قدرات مالية، قدرات بشرية، جودة المنتجات، حسن التسيير ) وهو ما انعكس إيجابيا على افراد الزبائن حول اتجاهاتهم الإيجابية المعبر عنها بالرضا عن الخدمات المقدمة .
- كما توصلت الدراسة الى ان التميز في المنتج ساهم في إحتلال المؤسسة لميزة تنافسية في قطاع الصناعات الغذائية الذي تنشط فيه خاصة ان درجة المنافسة قوية في هاته الصناعة .
- كما ان النتائج توصلت الى ان السياسات المقترحة والمفضلة تتجه نحو تحسين جودة المنتجات وخلق واكتساب المعارف وجلب الكفاءات للمؤسسة .
- وتوصلت الدراسة بان دور المعارف الخارجية خاصة معرفة الزبائن ساهم في اكتساب مزايا تنافسية من خلال الوفاء لمنتجات المؤسسة وهو ما يتفق مع دراسة (1995 لبورتر) الذي اكد بان معرفة العميل مستوى خدمة العميل ورضا العميل تعتبر اهداف خاصة للاحتفاظ بالميزة التنافسية للمؤسسة .
- كما تتفق النتائج المتوصل اليها فيما يخص رضا العملاء وتحسين الجودة مع دراسة ( ويج 1996 ) التي توصلت الى ان تسيير معارف المؤسسة سواء الخارجية او الداخلية يجعل المؤسسة اكثر ذكاء في تعاملها مع الأسواق الخارجية وبالتالي ضمان تنافسيته وبقائها فضلا عن تحقيق احسن قيمة من المعارف المحصلة خارجيا .
- و توصلت الدراسة بان المؤسسة تحاول إقامة علاقة دائمة مع زبائنهم من خلال انشاء مواقع خاصة بها للتواصل معهم واستغلال المعارف في ابتكار منتجات جديدة وتحويل معارفهم الى سلوكيات في الميدان، ومحاولة بناء استراتيجيات حول ما يحتاجه الزبائن وهو سر نجاح المؤسسات الحديثة في الأسواق الأكثر تنافسية .

## المطلب الثالث: توصيات البحث

ومن خلال الدراسة النظرية واستنادا على النتائج المتحصل عنها، فإننا نضع التوصيات التالية، والتي نأمل من ورائها أن تتمكن المؤسسات الجزائرية من فهم حاجات الزبون من أجل الاستجابة لها وتحسين المزايا التنافسية وهذا يحقق نوع من التميز للمؤسسة.

- تحليل الأسواق بصورة مستمرة وتشكيل قاعدة معرفية لكل سوق تنشط فيه المؤسسة.
- تغيير الأفراد داخل وظائفهم لنقل المعرفة والخبرة إلى الأفراد الآخرين.
- إنشاء برامج تدريبية تهدف إلى توزيع مسار العمل حول ضرورة الاعتماد على المعرفة (معرفة الزبائن) كمصادر جديدة لتحقيق المزايا التنافسية.
- خلق هيئة إدارة مستقلة لتسيير معارف المؤسسة ومختلف تجارب المؤسسات الأخرى.
- خلق فضاءات لتبادل المعرفة بين العمال داخل المؤسسة.
- تحسين جودة المنتجات بما يتلائم وتفضيلات الزبائن بصورة مستمرة من خلال المعارف المحصلة من السوق الخارجية.
- التجديد المستمر والدائم لمعارف المؤسسة لمواكبة اليقظة الدائمة لمحيطها.
- تمكين المعارف المحصلة في تحسين منتجات المؤسسة وتغيير أساليب العمل وتقليل التكاليف.
- اهتمام المؤسسة أكبر بإعطاء فرصة بطرح الزبون أفكاره بين فترة وأخرى.
- زيادة تمويل المؤسسات للجانب المتعلق باكتساب المعرفة كحضور المؤتمرات، زيادة برامج التكوين، و ابرام اتفاقيات وعلاقات تعاون بين المؤسسات لنقل الخبرة في المجالات التي تعاني منها المؤسسة .
- البحث عن مجال لتطوير إستراتيجية اتصالية أكثر فعالية وقادرة على بناء صورة المؤسسة والتعريف أكثر بمنتجاتها .
- بناء رؤية مستقبلية لزبون المؤسسة وجعله محرك أساسي ضمن ثقافتها وتنظيمها.
- تكثيف البرامج التدريبية ذات الصلة بتحسين معارف العمال .
- تحليل الأسواق بصورة مستمرة وتشكيل قاعدة معرفية حول الزبائن لترشيد القرارات التسويقية والإنتاجية في المؤسسة.
- وضع أسس ومعايير عالية للتوظيف لجلب احسن الكفاءات .

## خلاصة الفصل:

انطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها من خلال الاستمارات الموزعة على أفراد العينة في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات، وبالإضافة إلى المعلومات التي جمعت أثر المقابلات والملاحظات، تبين أن مؤسسة عمر بن عمر تستغل المعارف الداخلية لتحسين أدائها وحل المشكلات اليومية التي تعترضها، ومن جهة أخرى نلاحظ أن هناك غياب لتقاسم تلك المعارف رغم توفرها على بيئة تكنولوجية جديدة وهو ما يقودنا حتماً إلى القول بأن دور المدراء وقوة تأثيرهم أدى بهذه المعارف إلى استغلالها في كشف حاجات ومتطلبات ورغبات الزبائن والعمل على تليتها أحسن من المنافسين .



### الخاتمة العامة:

إن بقاء المؤسسة الاقتصادية واستمرارها مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع بيئة الأعمال الجديدة القائمة على ميزة المعرفة، حيث تعاضم دورها في المؤسسات الحديثة كأحد الاستراتيجيات المعتمدة في تحقيق المزايا التنافسية من خلال المعارف المحصلة داخليا وخارجيا.

فلقد استطاع الزبون فرض سيادته على استراتيجيات وقرارات المؤسسة بتقلده قمة هرم الإدارة فتوجهت نحوه اهتمامات وانشغالات كل المسؤولين في المؤسسة من اجل البحث في سلوكه ودراسة حاجاته ورغباته لإيجاد أنجع السبل والوسائل لتلبيتها، هذا بتقديم منتج ذو قيمة يحقق للزبون مستوى عالي من الرضا يكون ضمانا كافيا لخلق ولائه وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة.

فقلة دورة حياة المنتجات وتسارع وتراكم الابتكارات جعل المؤسسات تبحث عن ولاء الزبائن والرد على احتياجاتهم وهو ما يؤدي إلى زيادة تحصيل المعارف حول الزبائن ومن ثم ضمان ولائهم لمنتجات المؤسسة.

إن مفتاح نجاح هاته المؤسسات في الأسواق أصبح يرتبط بتعدد وتنوع المزايا التنافسية من خلال تقدمها في إدارة معارفها إلى المؤسسات المنافسة لها، حيث التهديدات الحالية لم تعد تتمثل في الإبقاء على المنتجات دائما في التنقيب من خلال منتجات جديدة من خلال البحث والتطوير وإنشاء المعرفة الجديدة والتسابق لخدمة الزبائن.

فتحقيق تنافسية المؤسسات يرتبط بمدى كفاءة وفعالية تحسين أدائها وتميز موجوداتها المعرفية أكثر من استثمارها المادية، حيث تمد معرفة الزبائن المؤسسات بالكفاءات المتميزة.

وهو ما حاولنا التوصل إليه من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية والتي شملت احد المؤسسات التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية حيث لم يعد هاجس التمويل المالي محدد للأداء بقدر بروز عوامل جديدة (معرفة الزبائن) كمصدر جديد لزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة كتوجه جديد للقطاعات القائمة على استعمال المعارف وتدفعها إلى كافة أقسام المؤسسة.

وفي النهاية يمكن القول بان إدماج المعارف الخارجية يزيد في فرص المؤسسة للاستحواذ على أكبر قدر ممكن من الزبائن وزيادة حصتها السوقية.



I- الكتب بالعربية:

1. أحمد مرسي خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مركز الاسكندرية للكتاب، مصر 1998.
2. تامر البسكري، أحمد هادي طالب: "إدارة علاقات الزبائن والاداء التسويقي"، دار أجد للنشر والتوزيع، 2015.
3. تامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص192.
4. تشارلزهل جاريت جونز: "الإدارة الاستراتيجية- مراحل التكامل"، الجزء الأول، ترجمة قلي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001.
5. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر: " دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع"، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2006.
6. حسن أحمد الشافعي، سوزان احمد مرسي: " إجراءات البحث العلمي"، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2012.
7. حسن علي الزعي: "نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
8. خالد بن سعد عبد العزيز سعيد: "ادارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي"، ط1، ردمك للنشر، الرياض، 1997.
9. خضر مصباح إسماعيل طيطي: " ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. د. محي الدين القطب: "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2012.
11. د.عمر أحمد همشري: "إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
12. درمان سليمان صادق: " التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية"، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2012.
13. ربحي مصطفى عليان: " إدارة المعرفة KnowledgeManagement"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. زاهر عبد الرحيم عاطف: " تسويق الخدمات"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

15. زرزار العياشي وغياد كريمة: "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
16. زغدار أحمد: "المنافسة والبدائل الاستراتيجية"، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
17. سعد غالب ياسين: "أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات"، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006.
18. سلطان كرمالي: "إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي"، ط1، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص15.
19. سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدي: "تسويق الخدمات المالية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. سمية بن عامر بوران: "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2016.
21. طارق قندوز: "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، ط1، زمزم للنشر، عمان، 2015.
22. عائدة سيد الخطاب، "الادارة والتخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص77.
23. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي: "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجي التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
24. علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي: "ادارة المعرفة - ادارة معرفة الزبون"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. عني دحام الزبيدي، حسين عمان، عمان، 2014.
26. غسان عيس العمري، سلوى أمين السامرائي: "نظام المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي معاصر"، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2001.
27. فريد راغب النجار، "إدارة افتتاح والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي" مكتبة الاشعاع، مصر، 1997.
28. فيليب كوتلر، جاري أمسترونج، ترجمة سرور علي إبراهيم، "أساسيات التسويق"، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007.
29. مأمون الدرابكة، طارق الشبلي: "الجودة في النشاطات الحديثة"، ط1، دار الصفاء للنشر عمان، 2002.

30. محسن عبد الله الراجحي وآخرون، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، ط1، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
31. محمد احمد عوض: "الادارة الاستراتيجية أصول علمية، وحالات علمية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
32. محمد اسماعيل عمر: "أساسيات الجودة في الانتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000.
33. محمد السيد البدوي الدسوقي: " القواعد الذهبية لخدمة العملاء : كيف تقدم خدمة متميزة لعملائك ؟ وكيف تحافظ عليهم وتنميهم؟"، مركز الكتاب للنشر ، الاسكندرية، 2007.
34. محمد عواد الزبادات: " اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2014.
35. محمود جاسم الصميدي، رديية عثمان يوسف: " تسويق الخدمات"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.
36. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
37. مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، "التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال"، ط1، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
38. نبيل محمد مرسي: "الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
39. نجم عبود نجم: " إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2005.
40. نجم عبود نجم: " إدارة اللاملموسات إدارة مالايقاس"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
41. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس فؤاد النقشبدي: " التسويق المبني على المعرفة مدخل الاداء التسويقي المتميز"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
42. نعيم ابراهيم الظاهر: "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
43. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن: "التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة القدرة التنافسية للمؤسسة"، مكتبة الوفاء القانونية الاسكندرية، سنة 2014.

44. هيثم حجازي: " المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، مدخل لتحقيق التمييز التنظيمي في الالفية الثالثة"، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
45. وليد بن التركي: " دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية"، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2016.
46. وليد حسين، " المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنفسية الأعمال"، ط1، دار غيداء، إبراهيم الخلوف الملكاوي: " إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
47. يوسف حليم سلطاني الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، " إدارة علاقات الزبون management customers relation ship" ، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2009، ص59.

## II- الرسائل و الاطروحات:

1. بخاخشة موسى : " إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحسين فعالية وتنافسية المؤسسة" ، أطروحة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة ، الجزائر، 2015.
2. بن حمو نجاة: " ادارة علاقات الزبائن كإدارة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال - مؤسسة كوندور الالكترونية بروج بوغريج"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
3. نسيم قادة عبيدة: " إدارة معرفة العميل كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة"، رسالة دكتوراه ، غير منشورة، جامعة عين ، مصر، 2008.

## III- المنتقيات :

1. جربي، السبتي، منصف بن خديجة: " اليقظة التنافسية كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة قلمة، 27/26 نوفمبر، 2007.
2. زهية موساوي، خالد بن خديجة: " نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات لتحقيق الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
3. سلامي بحضية: " تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة الاقتصادية"، مقال للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08 و 09 مارس 2005.

IV- المؤتمرات:

1. زهية موساوي، خالد خديجة: "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس، 2005.

V- المجالات:

1. أحمد سيد المصطفى: "مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن 2، أفاق اقتصادية"، المجلد 22، العدد 27، 2001.

VI- البحوث:

1. د. علي حسون الطائي: "ادارة معرفة الزبون وابعاد الخدمة الصحية - العلاقة والاثر"، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، جامعة بغداد، 2008.

VII- الكتب بالفرنسية:

1. m.porte: « marketing management » publie-union, 8 eme édition, paris, 1994
2. kotler et dudubois : choix stratégiques et concurrence, economica, paris, 2005.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علم التسيير  
السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال مالية

استبانة

السادة: موظفي مؤسسة عمر بن عمر – مجمع بوعاتي- قائمة المحترمون.

تحية طيبة وبعد.....

يسرنا ان نضع بين يديكم هذا الاستبيان، بهدف الحصول على آرائكم ومقترحاتكم فيما يتضمنه من محاور لاستيفاء البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني لبحث من اجل نيل درجة الماستر، والذي يحمل عنوان: " دور معرفة الزبون في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية".

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم وبحكم موقعكم الوظيفي فإننا نحن الباحثين نرجوكم بالتلطف والاطلاع على فقرات هذه الاستبانة بعناية واجابة جميع الأسئلة بموضوعية ومهنية عالية.

ونؤكد لكم بان جميع المعلومات التي سيتم جمعها تعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم معنا، وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

اشراف الأستاذ:

ديخاشة موسى.

الباحثين:

- لسمر ابتسام.
- مرازقة سارة.

2017/2016



## استمارة الاسئلة

### معلومات شخصية: تحليل عينة الدراسة

الجنس: ذكر  أنثى   
العمر: أقل من 30 سنة  من 31 الى 40 سنة  من 41 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ابتدائي  متوسط ثانوي  جامعي  مركز التكوين   
سنوات العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  من 10 الى 15 سنة   
المستوى الوظيفي: الإدارة العليا  الإدارة الوسطى  الإدارة التشغيلية

### المحور الأول: مستوى الاهتمام بالمعرفة داخل مؤسستكم

1. هل تقومون بتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟  
نعم  لا  لا أدري
2. هل يوجد شخص في مؤسستكم مهمته خلق وتنظيم المعرفة؟  
نعم  لا  لا أدري
3. هل تملكون بنك للمعلومات؟  
نعم  لا  لا أدري
4. للمؤسسة آليات فعالة لنشر المعرفة عبر حدودها؟  
نعم  لا  لا أدري
5. تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على الاجتماعات؟  
نعم  لا  لا أدري
6. تعتمد المؤسسة في التوظيف على الشهادة و الخبرة ؟  
نعم  لا  لا أدري
7. هل تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية من أجل تحسين مستواكم؟  
نعم  لا  لا أدري
8. على أي أساس تتم عملية الترقية والتحفيز في المؤسسة؟  
نعم  لا  لا أدري
9. هل تمنح مؤسستكم الحرية الكافية للتعبير عن أفكاركم؟  
نعم  لا  لا أدري

**المحور الثاني: مدى مساهمة معرفة الزبائن في تحسين جودة المنتجات**

1. هل تملكون قاعدة بيانات منظمة عن الزبائن؟  
 نعم  لا  لا ادري
2. تعمل المؤسسة على بناء العلاقات مع الزبائن بصورة مستمرة؟  
 نعم  لا  لا ادري
3. تملك المؤسسة قسم خاص لرصد تغيرات المحيط الخارجي؟  
 نعم  لا  لا ادري
4. تحصلون المعارف حول الزبائن من خلال تحليل الأسواق .  
 نعم  لا  لا ادري
5. تحصلون المعارف حول الزبائن من خلال ممثلين في الشركة .  
 نعم  لا  لا ادري
6. تستخدم المعارف المحصلة من السوق وبالأخص معرفة الزبائن في تحسين و ابتكار منتجات جديدة و تحسين الرضا .  
 نعم  لا  لا ادري
7. هل تملكون معارف حول استراتيجيات المنافسين في نفس القطاع؟  
 نعم  لا  لا ادري
8. تعتقد المؤسسة أن تجميع المعارف حول منافسيها مهم لبناء استراتيجية مضادة؟  
 نعم  لا  لا ادري
9. تواجه المؤسسة عوائق في تحسين منتجاتها.  
 نعم  لا  لا ادري
10. تقوم المؤسسة بدراسات سوقية.  
 نعم  لا  لا ادري
11. تقوم المؤسسة بترجمة معارف الزبائن الى خدمات ومنتجات  
 نعم  لا  لا ادري
12. تقوم المؤسسة بتحويل المعارف الى أفكار  
 نعم  لا  لا ادري
13. تمتلك المؤسسة باحثين مختصين  
 نعم  لا  لا ادري
14. للمؤسسة علاقة مع الجامعات  
 نعم  لا  لا ادري

**المحور الثالث: مدى مساهمة معرفة الزبائن في تحسين جودة المنتجات**

1. للمؤسسة قدرات بشرية، مالية و جودة منتجات تميزها عن غا؟ نعم  لا  لا ادري
2. هل العملاء راضين على على جودة منتجاتكم؟ نعم  لا  لا ادري
3. هل تستهدف المؤسسة السوق المحلي و الوطني؟ نعم  لا  لا ادري
4. هل توجد منافسة قوية في السوق الذي تنشط فيه مؤسستكم؟ نعم  لا  لا ادري
5. هل تحتل المؤسسة موقع تنافسي قوي في السوق؟ نعم  لا  لا ادري
6. هل تمتلك مؤسستكم ميزة التنافسية؟ نعم  لا  لا ادري
7. تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة في الجودة و السمعة الجيدة؟ نعم  لا  لا ادري
8. تستخدم المؤسسة سياسة تحسين جودة المنتجات و مواجهة المنافسين للحصول على تلك المزايا؟ نعم  لا  لا ادري
9. هل تملك المؤسسة آليات لاستقصاء الميزة التنافسية؟ نعم  لا  لا ادري
10. هل تملك المؤسسة أدوات لمعرفة زبائنها؟ نعم  لا  لا ادري
11. هل تستمع المؤسسة لشكاوات زبائنها؟ نعم  لا  لا ادري
12. هل تملك المؤسسة موقع إلكتروني للتواصل مع الزبائن؟ نعم  لا  لا ادري
13. يوجد إحتكاك بين المؤسسة والزبائن نعم  لا  لا ادري

الملحق رقم 2

الفاكرونباخ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	36

وصف العينة الدراسة:

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	16	64,0	64,0	64,0
Valid انثى	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

العمر:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 30 من اقل	3	12,0	12,0	12,0
سنة 40 الى 31 من	13	52,0	52,0	64,0
فاكثر سنة 41 من	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

المؤهل العلمي:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي متوسط	1	4,0	4,0	4,0
Valid جامعي	17	68,0	68,0	72,0
التكوين مركز	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

سنوات العمل:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	5	20,0	20,0	20,0
Valid سنوات 10 الى 5 من	5	20,0	20,0	40,0
Valid سنة 15 الى 10 من	15	60,0	60,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid العليا الادارة	7	28,0	28,0	28,0
Valid الوسطى الادارة	11	44,0	44,0	72,0
Valid التشغيلية الادارة	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		B	C	D
N		25	25	25
Normal	Mean	1,4889	1,4143	1,3108
Parameters <sup>a,b</sup>	Std. Deviation	,37268	,29523	,22036
Most Extreme Differences	Absolute	,157	,257	,306
	Positive	,157	,257	,306
	Negative	-,095	-,139	-,158
Kolmogorov-Smirnov Z		,783	1,284	1,528
Asymp. Sig. (2-tailed)		,571	,074	,119

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

إختبار الفرضية الأولى:

**One-Sample Test**

	Test Value = 2					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
B	-6,857	24	,000	-,51111	-,6649	-,3573

إختبار الفرضية الثاني:

**One-Sample Test**

	Test Value = 2					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
C	-9,920	24	,000	-,58571	-,7076	-,4638

اختبار الفرضية الثالثة:

### One-Sample Test

	Test Value = 2					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
D	-15,638	24	,000	-,68923	-,7802	-,5983

الفرضيات:

تحليل نتائج الاختبار

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ادارة بتطبيق المؤسسة تقوم المعرفة	25	2,2000	,81650
المؤسسة في شخص يوجد المعرفة تنظيم و خلق مهمته	25	2,2800	,84261
للمعرفة بنك المؤسسة تملك	25	1,9600	,97809
لنشر فعالة اليات للمؤسسة حدودها عبر المعرفة	25	1,5200	,87178
نشر في المؤسسة تعتمد على داخلها المعرفة الاجتماعات	25	1,0800	,27689
التوظيف في المؤسسة تعتمد الاختبار و الشهادة على بدورات المؤسسة تقوم تحسين اجل من تكوينية المستوى	25	1,0000	,00000
التحفيز و الترقيعية عملية تتم اساس على المؤسسة في الاقدمية و المعرفة	25	1,2000	,50000
الكافية الحرية المؤسسة تمنح الأفكار عن للتعبير	25	1,0000	,00000
B	25	1,1600	,55377
	25	1,4889	,37268

Valid N (listwise)	25		
--------------------	----	--	--

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بيانات قاعدة المؤسسة تملك الزبائن عن منظمة	25	1,1600	,55377
بناء على المؤسسة تعمل بصورة الزبائن مع العلاقات مستمرة	25	1,1600	,55377
خاص قسم المؤسسة تملك الخارجي المحيط تغيرات لرصد	25	1,2400	,66332
الزبائن حول المعارف تحصل الاسواق تحليل خلال من	25	1,7200	,54160

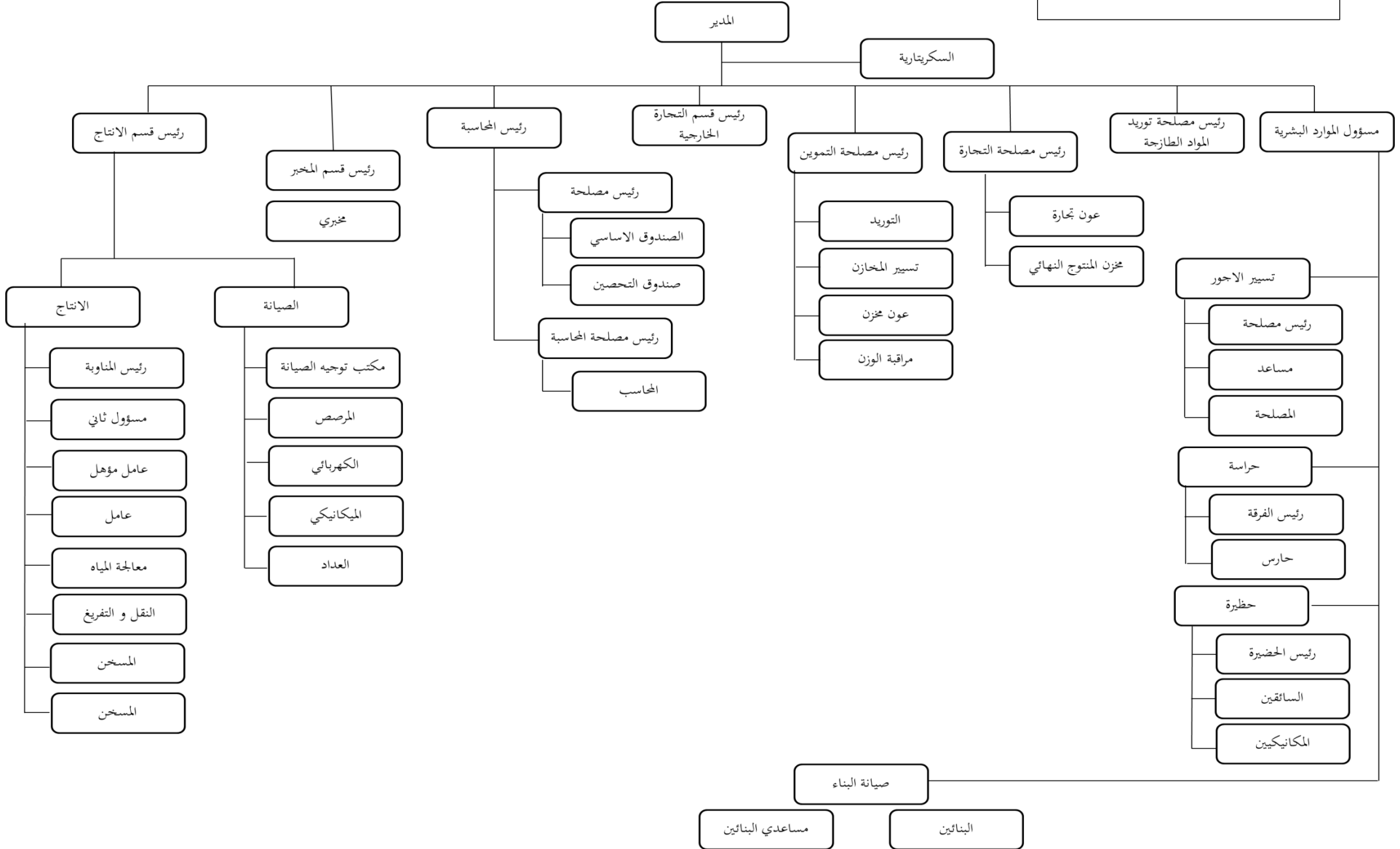
المحور الثاني:



الزبائن حول المعارف تحصل من المخصصة المعارف تستخدم تتضمن خلال من	25	1,160	,37417
<b>Descriptive Statistics</b>			
معرفة بالايخص و السوق ابتكار و تحسين في الزبائن	25	1,120	,43970
الرضا تحسين و جديدة منتجات حول معارف المؤسسة تمتلك	25	2,080	,99666
نفس في المنافسين استراتيجيات القطاع	25	1,720	,93630
تجميع ان المؤسسة تعتقد مهم مناقسيها حول المعارف	25	2,160	,37417
مضادة استراتيجية لبناء في عوائق المؤسسة تواجه	25	1,080	,40000
منتجاتها تحسين	25	1,240	,66332
سوقية بدراسات المؤسسة تقوم	25	1,000	,00000
معارف بترجمة المؤسسة تقوم منتجات و خدمات الى الزبائن	25	1,920	,40000
المعارف يتحويل المؤسسة تقوم أفكار الى	25	1,040	,20000
باحثين المؤسسة تمتلك مختصين	25	1,414	,29523
الجامعات مع علاقة للمؤسسة	25	3	
C	25		
Valid N (listwise)	25		

المحور الثالث:

	N	Mean	Std. Deviation
جودة و مالية و بشرية قدرات للمؤسسة غيرها عن تميزها منتجات	25	1,0000	,00000
منتجات جودة عن راضين الزبائن المؤسسة	25	1,1600	,55377
و الوطني السوق المؤسسة تستهدف العالمي	25	1,0000	,00000
تنشط الذي السوق في قوية منافسة توجد المؤسسة فيه	25	1,1200	,33166
في قوي تنافسي موقع المؤسسة تحتل السوق	25	1,0000	,00000
تنافسية ميزة المؤسسة تمتلك في للمؤسسة التنافسية الميزة تتمثل	25	1,3200	,74833
الجيدة السمعة و الجودة جودة تحسين سياسة المؤسسة تستخدم	25	1,0000	,00000
للحصول المنافسين مواجهة و المنتجات المزايا تلك على	25	1,0400	,20000
الميزة لاستقصاء اليات المؤسسة تمتلك التنافسية	25	2,3600	,75719
زبائننا لمعرفة ادوات المؤسسة تمتلك	25	2,3200	,47610
زبائننا لشكاوات المؤسسة تستمع	25	1,3200	,74833
للتواصل الالكتروني موقع المؤسسة تملك الزبائن مع	25	1,1600	,55377
الزبائن و المؤسسة بين احتكاك يوجد	25	1,2400	,66332
D	25	1,3108	,22036
Valid N (listwise)	25		



## الملخص :

ان تعقيدات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات، وقلة دورة حياة المنتجات، خلق الحاجة الى معرفة تطورات هذا المحيط من خلال الاستعلام الجيد وبناء قاعدة معرفية تخص الزبائن والمنافسين، لغرض تحقيق تفوق تنافسي كنتاج لتلبية حاجات الزبائن قبل المنافسين.

تندرج هاته الدراسة حول معرفة الزبائن في اكتساب المزايا التنافسية، كتوجه حديث في المؤسسات التي اصبح التفوق التنافسي يبني فيها على أساس الموارد الداخلية وبالأخص المعارف الداخلية والخارجية كأدوات لتحسين منتجاتها وتحقيق رغبات الزبائن. وتم اسقاط هاته الدراسة على مجمع عمر بن عمر كأحد المؤسسات الرائدة في الصناعات الغذائية والتي تمتلك مزايا تنافسية على المستوى المحلي وفي الأسواق الدولية.

## الكلمات المفتاحية :

المعرفة، معرفة الزبائن، الميزة التنافسية، المحيط التنافسي، دورة حياة المنتجات.

## Résumé:

La complexité de l'environnement dans lequel les institutions sont actives, le manque de cycle de vie des produits, créant ainsi la nécessité de connaître les développements de cet océan grâce à une bonne recherche et de construire une base de connaissances appartenant à des clients et des concurrents, dans le but de parvenir à un avantage concurrentiel en tant que produit pour répondre aux besoins des clients par les concurrents.

Tombez dans ces circonstances l'étude sur la connaissance des clients pour obtenir des avantages compétitifs et modernes dans une institution d'orientation qui est devenue un avantage concurrentiel construit sur la base des ressources internes et des connaissances en particulier des outils internes et externes pour améliorer leurs produits et de réaliser les souhaits des clients. Et il a été en baisse ces circonstances l'étude sur complexe Omar bin Omar comme l'un des leaders de l'industrie alimentaire et les organisations qui ont des avantages concurrentiels au niveau local et sur les marchés internationaux.

## Mots-clés:

La connaissance, la connaissance des clients, un avantage concurrentiel, océan compétitif, le cycle de vie du produit.