

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة 08 ماي 1945.
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.
قسم العلوم التجارية.



التخصص: تسويق خدمات.
مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر

دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية
دراسة عينة وكالة موبيليس

زادارة كمال.
مصالحى مصطفى.

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" یرفع اللّٰه الذین آمنوا منکم و الذین آتوا العلم درجات "

.

سورة المجادلة " 11 "

شکر و تقدیر.

أي نجاح مهما كان صغيرا أو كبيرا لا يمكن للإنسان أن يحققه بمجهوده الفردي دون مساعدة الآخرين.

لهذا لا يسعنا في هذا الصدد إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان لكل من ساعدنا وأرشدنا في سبيل إنجاز هذا البحث المتواضع ونخص بالذكر أستاذنا المشرف:

بلبخاري سامي

الذي لم يبخل علينا بأية معلومة أو توجيه لإغناء هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الكبير لكل الأساتذة الخيرين لما قدموه لنا من معرفة خلال فترة الدراسة فلهم وافر التقدير والاحترام. إلى كل من قدم السند والدعم المعنويين. إلى كل من أمدنا بالمساعدة أو النصح دون إستثناء.

اللاهورى

إن أفضل ما ينعم به الله علينا هو نعمة الشكر
فأشكر الله تعالى على نعمه وجزيل شكره والصلاة
والسلام على الحبيب المصطفى.

أهدي كل سطر وكل حرف من عملي هذا إلى
من قال فيهما الله عز وجل "وَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍ وَلَا
تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا"

إلى ابنتي أمل مصالحي.

إلى زوجتي الكريمة وإخوتي وأخواتي إلى
صديقي حمزة خليفة .

مصالحي

اللاهورى

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من قال فيهما عز وجل (واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل
ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا) اهدي ثمرة جهدي هذا المتواضع
إلى والدي رمزا المحبة والوفاء اللذين علماني بصفاء قلوبهما الثقة في
النفس والعمل بإخلاص

الى منبع العطف والحنان ومرسي البر والأمان التي بدعائها كان
نجاحي وتوفيقي أُمي الحنون .

الى الذي سعى لإسعادي وقاسي مصاعب الدهر وتعب وسهر من اجل
تنوير طريقي وبناء مستقبلي ابي العزيز الذي لم يبخل عليا بشيء .
إلى زوجتي الكريمة وأبنائي.

إلى اخواني واخواتي اللائي دفعني إلى المضي في مسيرة طلب العلم.
زدادرة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
(أ-ج)	مقدمة عامة
(38-1)	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة التسويقية
02	تمهيد.
02	المبحث الأول : ماهية المعرفة وإدارة المعرفة.
02	المطلب الأول : مدخل للمعرفة.
06	المطلب الثاني : مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها.
08	المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة ونماذجها.
18	المبحث الثاني : المعرفة التسويقية.
18	المطلب الأول: تعريف المعرفة التسويقية وفوائدها.
20	المطلب الثاني : أهمية المعرفة التسويقية .
22	المطلب الثالث: أبعاد المعرفة التسويقية.
26	المبحث الثالث : إدارة المعرفة التسويقية .
26	المطلب الأول : مدخل لإدارة المعرفة التسويقية.
28	المطلب الثاني: أنواع إدارة المعرفة التسويقية.
29	المطلب الثالث: أليات إدارة المعرفة التسويقية.
38	خلاصة الفصل الأول.
(78-39)	الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.
39	تمهيد.
40	المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية.

- 40 المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومؤشراتها
- 45 المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها.
- 49 المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.
- 57 المبحث الثاني: خصائص ومصادر الميزة التنافسية ومحدداتها.
- 57 المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية.
- 58 المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.
- 61 المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.
- 64 المبحث الثالث: مساهمة المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسة.
- 64 المطلب الأول: إستراتيجية الميزة التنافسية وتحليل قوى التنافس.
- 73 المطلب الثاني: دور تطبيق أنشطة التوجه بالسوق على مستوى التسويق العلمي في تعزيز التنافسية.
- 74 المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.
- 78 خلاصة الفصل الثاني.
- (105-79) الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.
- 79 تمهيد
- 80 المبحث الأول: تقديم معامل مؤسسة الوطنية للاتصالات "موبيليس".
- 80 المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس.
- 86 المطلب الثاني: نشاطات ومهام المؤسسة.
- 87 المطلب الثالث: أهدافها ومبادئها.
- 87 المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
- 88 المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

92	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
99	المطلب الثالث: نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات
105	خلاصة الفصل الثالث
(109-106)	خاتمة عامة
(116-110)	قائمة المراجع
117	الملاحق

قائمة الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة.	عنوان الشكل.	رقم الشكل.
22	أبعاد المعرفة.	01
32	مكونات نظم المعلومات.	02
36	العلاقة بين نظام المعلومات التسويقية وبنك البيانات التسويقية.	03
61	دورة حياة الميزة التنافسية.	04
65	الإستراتيجيات الأساسية لporter.	05
84	الهيكل التنظيمي للمؤسسة موبيليس.	06
89	نموذج الدراسة.	07

قائمة الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	أوجه المقارنة بين نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق.	01
90	مقياس ليكارت.	02
91	معامل ألفا كرونباخ.	03
92	توزيع الأفراد حسب الجنس.	04
92	توزيع الأفراد حسب العمر.	05
93	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.	06
93	توزيع الأفراد حسب الخبرة.	07
94	درجة موافقة أفراد عينة الدراسة.	08
95	درجة موافقة عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمحاور أبعاد المعرفة التسويقية.	09
97	درجة موافقة عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمحاور الميزة التنافسية.	10
99	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.	11
100	معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل والتابع لنموذج الدراسة.	12
101	تحليل تباين خط الإنحدار.	13
102	معاملات نموذج الإنحدار.	14
103	المتغيرات المستبعدة من النموذج	15

مقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال نتيجة العولمة والإفتاح العالمي، جعل منظمات المال والأعمال تعمل على اكتساب والبحث عن المعارف والمعلومات الجديدة في ظل المنافسة الكبيرة التي تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها، حيث أصبحت تدرك أن نموها واستمرارها وتوسعها في السوق يتطلب منها إمتلاكها لإدارة المعرفة التسويقية لتفسير وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها والعمل على تشخيصها لمعرفة الفرص والتهديدات والتعرف على محددات النجاح عند التعامل مع العملاء والموردين والزبائن تسعى المؤسسات بالقطاع الخدمي إلى إكتساب قدرة تنافسية تمكنها من مواكبة المتغيرات المتسارعة ومواجهة المشاكل التي قد تعترضها من خلال البحث عن المفاهيم الحديثة للتسويق التي تمكنها من تحقيق الأداء المتميز وتحسين ميزتها التنافسية واختيار الاستراتيجية الملائمة والمناسبة وزيادة حصتها السوقية بما تقدمه من منتجات وخدمات ذات جودة عالية بأسعار مناسبة وتنافسية، وذلك باستغلال لمواردها المختلفة بكفاءة لتحقيق ذلك تفوقا على مثيلاتها، ومن هذه المفاهيم نجد المعرفة التسويقية بأبعادها المتعددة والمعبر عنها بمختلف المعلومات والبيانات المكتسبة بالطرق الحديثة من المصادر المتنوعة، والتي تعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمية في تحسين وتطوير تنافسية.

من بين المؤسسات الخدمية الناشطة بالقطاع الخدمي في الجزائر مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس- التي تتأثر بالتغيرات والتطورات الحاصلة بالمحيط الذي تنشط فيه، حيث تعمل على تقديم خدمات وعروض ذات جودة عالية بصورة دائمة ومستمرة لمواجهة منافسيها في السوق، والتأثير على السلوك الاستهلاكي للمستهلكين، وزيادة حصتها السوقية، وكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن للحفاظ على مركزها الريادي، وذلك من خلال اهتمامها بالمفاهيم والمعارف التسويقية، وإتباعها لاستراتيجية تسويقية فعالة وتنافسية، تمكنها من تحقيق أهدافها.

الإشكالية:

هل تساهم المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؟

إنطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه وتفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لبعد المعرفة بالمستهلك على الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لبعد المعرفة بالمنافسين على الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لبعد المعرفة بالمنتجات والخدمات التسويقية على الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؟

فرضيات الدراسة:

إن الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، تقتضي تقديم إجابات محتملة في شكل فرضيات تقبل الفحص والتمحيص كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لبعد المعرفة بالمستهلك على الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؛

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد المعرفة بالمنافسين على الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد المعرفة بالمنتجات والخدمات التسويقية على الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- تعميق الفهم بموضوع المعرفة التسويقية، من خلال إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بالمعرفة التسويقية والميزة التنافسية؛

- إظهار أثر أبعاد المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؛

- محاولة الربط بين المعرفة التسويقية وإستغلالها في بناء وتحسين تنافسية المؤسسة مما يمكنها من البقاء والنمو؛

- تقديم مقترحات وتوصيات لمؤسسة موبيليس فيما يخص موضوع الدراسة.

أسباب إختيار الموضوع:

من الأسباب التي أدت إلى إختيارنا لهذا الموضوع هي :

-الأهمية البالغة لموضوع المعرفة التسويقية كأداة لتدعيم وتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية في وقتنا الراهن.

منهج الدراسة:

لتقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل المفاهيم الخاصة بموضوع المعرفة التسويقية ودورها في تحسين التنافسية للمؤسسة الخدمية بالإعتماد على أحدث الأدبيات في هذا المجال، كما سيتم إستخدام أسلوب دراسة حالة في الفصل الثالث و هذا من أجل تدعيم النظرية بإحصائيات كمية تساعد على فهم الواقع وإستخلاص النتائج.

تقسيم الدراسة:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول رئيسية محاولة منا الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية الوصول إلى الأهداف هذا البحث.

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة التسويقية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول الى ماهية المعرفة وإدارة المعرفة، أما المبحث الثاني خصص للمعرفة التسويقية، والمبحث الثالث إلى إدارة المعرفة التسويقية .

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية، وقد تم تقسيمه على ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول لعموميات حول الميزة التنافسية، المبحث الثاني خصصناه

لخصائص ومصادر الميزة التنافسية ومحدداتها. وفي المبحث الثالث إلى مساهمة المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسة.

أما الفصل الثالث خصصناه لدراسة دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية المؤسسة الوطنية للإتصالات – موبيليس – وكالة قالمة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، شمل المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة الوطنية للإتصالات "موبيليس"، وخصص المبحث الثاني للدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين 03 ماي 2022 إلى 18 ماي 2022. لنختم هذا البحث بخاتمة عامة عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة بإبراز النتائج المتوصل إليها وإعطاء بعض الإقتراحات

**الفصل الأول : الأدبيات النظرية
والتطبيقية للمعرفة التسويقية.**

تمهيد.

لقد أصبحت منظمات الاعمال تعمل في بيئة تنافسية قوامها المعرفة حيث اصبح الاقتصاد الحالي يعتمد على المعرفة في خلق التنافسية حيث أصبحت المؤسسات الخدمية من بين المؤسسات التي تسعى للحصول على المعرفة التسويقية والتي تمكنها من مواجهة تحديات البيئة السريعة في ظل المنافسة الشديدة ودخولها الأسواق المحلية والدولية حيث اصبح اقتصاد المعرفة أحد التوجهات الاقتصادية الرئيسية أن لم نقل اهمها بما يتميز به من سرعة تطوره وديناميكيته وعدم إعماده على الاصول المادية التقليدية إضافة الى ذلك يعتبر اقتصاد عالمي لا يعترف بالحدود الجغرافية للدول ولا الإنتماء الوطني، وتعتبر إدارة المعرفة أحد هاته المداخل، وقد مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمراحل عدة حيث تناولها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات، تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث المبحث الأول تم فيه عرض ماهية المعرفة وإدارة المعرفة، ما المبحث الثاني تناولنا فيه المعرفة التسويقية، في حين المبحث الثالث تم فيه التطرق إلى إدارة المعرفة التسويقية.

المبحث الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة

تعد المعرفة في هذا العصر من بين اهم ما يمكن ان نعتمد عليه المؤسسات الاقتصادية لكونها تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الاعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة وللحديث عن إدارة المعرفة التسويقية (Management Knowledge Marketing) لا بد من الإشارة ابتداءً إلى كونها تمثل في جوهرها جزءاً من إدارة المعرفة الكلية للمنظمة (Knowledge Organization Management) لكونها تمثل في حقيقتها ذلك الجزء الحيوي من معرفة المنظمة والمنصب نحو ادراك أهمية السوق ممثلة في الزبائن أساساً كمصدر مهم من مصادر المعرفة. وبالتالي فإن إدارة المعرفة التسويقية بعموميتها وخصوصيتها الموجهة نحو المستهلك تمثل علمية غلتق للفجوة المعرفية (Knowledge Gap) بين المنظمة والمستهلك. لما يمثله ذلك في حصول المنظمة على المزايا المعرفية التي يحملها كل مستهلك يمكن أن تحقق المنظمة التفاعل المباشر معه وبالتالي فإنها ستحقق الميزة التنافسية المؤشرة في علاقة المنظمة بالمستهلكين.

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم العرفة وخصائصها وانواعها وكذلك مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها وعملياتها ونماذجها

المطلب الأول: مدخل للمعرفة

1-تعريف المعرفة:(knowledge)

هي مزيج البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال التعلم والممارسة، وهي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني والتي يتم تنظيمها من خلال جمعها وتقسيمها ونشرها وتوليدها بجعلها تركيبية فريدة ومعرفة جديدة تسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة ومصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.¹

¹:سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، جامعة بشار، ص22.

كما عرفت على أنها:"هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره العاملون لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة، والوصول إلى الأهداف التي يريدونها عبر تكامل عمليات إدارة المعرفة من إكتساب وتمثيل ومشاركة وتوظيف للمعرفة"¹.

عرفت كذلك: هي القدرة على تبني معتقدات لشخص مما يعطي مؤشرا على امتلاكه للمعرفة، والمعرفة تمثل أعلى مستوى في الهرم لذا هي عميقة وغنية ويشير مفهوم المعرفة إلى أن حصيلة الاندماج بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على التحكم ويتم اكتساب المعرفة مسجلة في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع وممتلكاته وأنظمتها، فالمعرفة أعلى مستوى من الخبرة².

2- خصائص المعرفة³:

المعرفة مورد حيوي من موارد المنظمة وتتميز بالعديد من الخصائص والسمات التي تؤثر على طريقة وأسلوب إدارتها مما تؤثر على فرص النجاح، ومن خصائص المعرفة الاتي:

-توفر مستوى عال من التعليم ونمو متزايد في قوة العمل التي تمتلك المعرفة وتستطيع التفاعل معها.
-القدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الصناعي وتحويل مؤسسات المجتمع إلى هيئات ومنظمات دائمة مع الاحتفاظ بأشكال المعرفة المختلفة في بنوك المعرفة وإمكان إعادة صياغتها وتشكيلها أو تحويلها إلى خطط تنظيمية.

-وجود مراكز للبحوث قادرة على إنتاج المعرفة والاستفادة من الخبرات في توفير مناخ ثقافي يغذي هذه التغيرات.

وأیضا تتلخص خصائص المعرفة فيما يلي:

-المعرفة هي فعل إنساني وتطبيق.

-تتطلب المعرفة تفاعلا إنسانيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع من حيث متغيراته وعناصر وتشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير.

-الدقة والتجرد والدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

-التنظيم، المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها من الفرد أي عندما توجد في المراجع والكتب والوثائق.

3-أنواع المعرفة:

1-3: المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):⁴

¹ : ليث عبد الله الفهيري، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2013، ص17.

² : محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، البحرين، طبعة الأولى، 2020، ص10.

³: مرجع سبق ذكره، ص15.

⁴: أبو بكر محمود الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص37-38.

وهي المعرفة التي ظهرت رسمياً مستخدمة نطاقاً من الرموز، ولذلك يمكن أن تكون متصلة بسهولة أو منشورة. والمعرفة الصريحة يمكن أن تكون شيئاً مبنياً أو مبنية على الدور الذي تلعبه.. وتخدم المعرفة الصريحة عدداً من الأهداف المهمة في المنظمات من بينها:

- المعرفة الصريحة تسهل التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة في المنظمة.

- ممارسة المعرفة الصريحة تبني المهارات التكنولوجية والإجراءات العقلانية، وبهذا تساعد المنظمات.

3-2: المعرفة الضمنية (الكامنة):

تكمن المعرفة الضمنية في تلك القدرات والكفاءات والمهارات الفردية والجماعية، وهناك من يعرفها بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبر عنها بشكل من الأشكال، وبالتالي فهي غير معلومة وغير متاحة للآخرين إذ تبقى حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً ما لم تنهياً لأصحابها الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها. وهي كذلك المعرفة الشخصية التي تستخدم من قبل العديد من المنظمات، وذلك لاستغلال عمل العاملين، وفهم عالمهم. وهي المهارات، ومن ضمنها القدرة على التفكير واتخاذ القرارات والأفعال الناتجة من الخبرة الفردية والمعتقدات...إلخ. وتتضمن ماذا يعرف الشخص؟ وماذا يفعل بهذه المعرفة؟ ولكن هذه المعرفة لا تكون موثقة أو منتزعة بشكل رسمي، بل يمكن التشارك بالمعرفة الضمنية على الرغم من أنها غير قابلة للتعبير كلياً بكلمات أو رموز، إنما يمكن التلميح إليها وتوضيحها من خلال المحادثة بأشكالها، والتي تتضمن استخدام التعبيرات المجازية أو النماذج والتناظر، ومن خلال التشارك العمومي للروايات. والروايات تقدم قنوات للتعليم الضمني، لأن سرد الروايات وسياق المعرفة هي حلقات غنية تسمح للمستمعين بأن يعيشوا الحالة الأصلية، ولعب الأدوار، وخوض التجارب قدر الإمكان.

وهي التي تتعلق بما يمكن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراد متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أياً من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد بطبيعة أعمال المنظمة.¹

وقد ميز (بولاني) (Folanyi) بين هذين النوعين من المعرفة، عندما قال "إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول". وفي ذلك إشارة واضحة وصريحة إلى صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة واضحة للعيان يمكن الاستفادة منها، ومن هنا تسعى المؤسسات والمنظمات إلى تحويل هذه المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة بطرق شتى، وأساليب متنوعة بغية الاستفادة من المعرفة والخبرات الكامنة في عقول موظفيها، على تقديم صورة عن نفسها من ناحية القدرة والشرعية

¹: نظور بلال، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باتنة، 2015/2016، ص21.

والمسؤولية، ومنذ أن كانت المعرفة الصريحة مرمزة بقيت مع المنظمات بعد أن يترك مخترعوها ومؤلفوها المنظمة نفسها.¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

1- تعريف إدارة المعرفة:

يعرف صلاح الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفا يراه شاملا استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة، بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

- كما عرفها العلي وقنديجي والعمرى: بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها، إضافة إلى أنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبرة التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير، وبعبارة صريحة أكثر أنها معرفة².

- وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع". وعرفها آخرون بأنها "توظيف للحكمة المترجمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار"³.

- إن إدارة المعرفة تعني بأي ممارسة لابتكار واكتساب والتقاط ومشاركة واستخدام المعرفة حيثما كانت من أجل تعزيز التعلم والأداء في المنظمات. فهي إدارة واضحة ومنهجية للمعرفة الجوهرية والعمليات المرتبطة بها لتحقيق الأهداف المنظمة. كما عرفت إدارة المعرفة بكونها مجموعة من الاستراتيجيات لابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل انجاز لمهام المنظمة فهي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الفردي والجماعي والموارد الإبداعية وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة. إذ ينظر لإدارة المعرفة حسب هذا المنظور بأنها تتعامل مع الثقافات والهيكل المنظمة التي تمكن وتحفز نمو المعرفة بطريقة منهجية من خلال التعلم والتفكير التعاوني لحل المشكلات التي تواجه المنظمات. وفي هذا السياق، تعد إدارة المعرفة بوصفها ممارسة للتطبيق

¹: يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، 26-28 أبريل 2004، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 07.

²: عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص، 20-21.

³: أبو بكر محمود الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2016، ص 50.

الانتقائي للمعرفة من التجارب السابقة لاتخاذ القرارات إلى صنع القرارات الحالية والمستقبلية مما يجعل الأنشطة والعمليات لها هدف واحد¹.

-2: أهمية إدارة المعرفة.

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي²:

-تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

-زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة وإستخدامها في التحسين المستمر، وإبتكار منتجات وخدمات جديدة.

-تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

- تنسيق أنشطة المنظمة في إتجاه تحقيق أهدافها.

-أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

-تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

-تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

-تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

-دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها

-1: عمليات إدارة المعرفة³.

تعددت آراء العلماء والباحثين على أن عمليات إدارة المعرفة يمكن اختصارها على ثلاث أو أربع مراحل بينما توصل البعض الآخر إلى أكثر من ذلك. وعمليات إدارة المعرفة ينظر إليها على أنها

¹ عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، بيروت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص34.

² عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص ص29-28.

³ هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراء، جامعة عمان العربية، 2005، ص30.

عملية تعتمد على تكامل العمليات الداخلية لتكوين المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي المبني على الخبرة والمعرفة.

فحسب الدراسة التي قام بها (Heisig 2001) فقد أر الى العمليات التالية : توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة.

كذلك وفق نموذج مؤسسة (Fraum Hofer) الذي اعتمده (Heisig et Vorbeck 2000)، في دراستهما المسحية حول المؤسسات الأوروبية، فقد تضمنت عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة .

وسيتيم إعتقاد هذه العمليات لأنها الأشمل من بين كل النماذج لاسيما أن عمليات توليد، خزن، توزيع، وتطبيق المعرفة لا يتم اعتبارا بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها، وسيتيم شرح هذه العمليات بشيء من التفصيل لخلق الوضوح حول ما تعنيه كل منها وأهميتها في نموذج إدارة المعرفة.

-1-1: تشخيص المعرفة

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة، يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة؛ والغرض من ذلك هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وكذلك تحديد أهي موجودة في النظم أم كإجراءات وقواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

-2-1: تحديد أهداف المعرفة.

تدرك المؤسسات اليوم أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف؛ بل هي الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإن لهذه الوسيلة أهدافا معينة وبدون تلك الأهداف تصبح (إدارة المعرفة) مجرد تكلفة، وفي هذا الصدد أشار كل من (Vorbeck et Heisig) إلى أن إدارة المعرفة تبدأ بتطوير أهداف واضحة للمعرفة؛ ومن الأهداف التي أشارا إليها ما يلي:

-تحسين العمليات.

-خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المؤسسة والمشكلات والعمليات.

-تسهيل عملية الإبداع.

-التوجه نحو الزبون.

-تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

إن الجانب المهم في أهداف المعرفة هو السعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة وإنتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية . وفي معرض بيان أهمية تحديد أهداف المعرفة ذكر Prior 1999 أنه إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح؛ فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم، لن يتمكنوا من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لأعمالهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز.

3-1- توليد المعرفة (Knowledge Generation)

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية، ومن هذا نفهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة من " الإبداع المستمر والعمل الخلاق والتعلم".

تشتمل عملية توليد المعرفة المنظمة على تطوير محتوى جديد أو إستبدال المحتوى القائم في اطار المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة. فمن خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية، فضلا عن عمليات التعلم الفردية (كالانعكاس مثلا) يمكن للمعرفة أن تولد.¹

وتجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، أي إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، حيث يرى أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد. ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي يجب توافر العناصر التالية:²

-الاتصال والتفاعل بين الأفراد.

-الشفافية وتقليل الحواجز.

-التكامل بين الخبرات.

ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة؛ فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار وأكد(1995Tackuchi et Nonaka) أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة :

- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي؛

- تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة والعكس.

وفيما يلي عرض للعمليات الأربع لتوليد المعرفة على الصعيدين الضمني والصريح يتجلى ذلك في:

***الأشركة أو التنشئة: (Socialisation)** وتتمثل في تحويل المعارف الباطنة إلى معارف باطنة؛ ويحدث ذلك عن طريق التفاعل بين الأفراد ويكون في (مكان العمل، التعلم)، اكتساب أو تحصيل المعارف وفقا لهذا النموذج يكون بوعي أو بدون وعي صاحبها بواسطة الملاحظة، المحاكاة أو التقليد، كما أن تقاسم الخبرة بدون الاستعانة بلغة خاصة .

***الأخرجة: (Externalisation)** وتتمثل في تحويل المعارف الباطنة إلى معارف ظاهرة، وهي مرحلة التشكيل تسمح بتقديم المعارف في شكل متاح لعدد كبير من الأفراد (نشر). ويحاول

1 : عامر عبد الرزاق عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص53.

2: هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفرد في هذه المرحلة شرح مهنته، أعماله بآراءه بواسطة خطاب أو كتابيا وتحويل خبرته إلى معارف ظاهرة (مجازيا، في شكل نماذج أو مفاهيم).

***التوافق أو الترابط: (Combinaition)** وتتمثل في تحويل المعارف الظاهرة إلى معارف ظاهرة، وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها .

***الإدخال: (Internalisation)** وتعني تحويل المعارف الظاهرة إلى معارف باطنة؛ ويشمل ذلك اكتساب المعرفة عن طريق العمل وهو ما يطلق عليه التعلم عن طريق العمل (doing by learning).

4-1: تخزين المعرفة (storageknowledge):

قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها. ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة.

ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية (organizational Memory) والتي يعرفها ستين وزواس (Zwass and Stein) بأنها "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية" ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما :

***الذاكرة اللفظية (semantic):** وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك. والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية (episodic)، ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.¹

***ذاكرة المنظمة²:** التي تقوم بدور المخزن الثري للمعارف والمعلومات والخبرات المرتبطة بأنشطة وأعمال المنظمة وبإنجازاتها في الصناعة وموقعها التنافسي في السوق، أي أنها تقوم مقام الذاكرة الإنسانية الجماعية التي تستدعى عندما تواجه الإدارة مشكلات جوهرية تتطلب اتخاذ قرارات في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد.

يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:

-قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها .

-قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة .

¹: حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة الى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2001، ص315.

²: بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص 30.

-قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

-جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

5-1- توزيع المعرفة (knowledge transfer):

هي إيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة، إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية، ومن أجل تحقيق قيمة المعرفة يجب أن يتم نشر المعرفة التي يتم الحصول عليها من قبل المنظمات بشكل مستمر وفعال وتستخدم في جميع أنحاء المنظمة ونشر المعرفة ينطوي على سلوك المتعاملين في التقاسم المكتسب للخبرة والمهارات مع الأعضاء الآخرين في المنظمة والتي تحدث في التفاعلات على المستويات الفردية الجماعية والتنظيمية.¹

حسب (coakes) فإن عملية توزيع ونشر المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة".

ويشير (Marquardt) إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكلين هما:²

1-5-1: الشكل المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم نقل المعرفة قصديا من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، اجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

2-5-1: الشكل غير المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال:

الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير وما يشبه ذلك.

ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:

-فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي

-شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت) .

¹: تيقاوي العربي، وآخرون، تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية لجامعة أحمد دراية أدرار، مجلد 27، عدد 2، 2019، ص 40.

²: بوزيداوي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة .
- وكلاء المعرفة .
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق .
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم .
- الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

6-1: تطبيق المعرفة (Knowledge application).

ويعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها. ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماماً كبيراً لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين. وعلى سبيل المثال فقد ناقش نوناكاوتاكوتشي عملية إبداع المعرفة داخل المنظمة ولم يتطرقا إلى عملية تطبيقها استناداً إلى أنه طالما تم إبداع المعرفة، فإنه سيتم بالقطع تطبيقها والاستفادة منها. بالإضافة إلى أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية وفي تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، والنتيجة المنطقية. على ذلك بان تصبح المعرفة قوة وثروة في آن واحد إذا طبقت¹.

وقد أشار (Grant) إلى أنه يمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة²:

- **التوجيهات:** يقصد بالتوجيهات "مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء ."
- **الروتين:** أما الروتين فيشير إلى " وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين."
- **وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً:** وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

2:- نماذج إدارة المعرفة.

هناك عدة نماذج لإدارة المعرفة، وأهم هذه النماذج وفقاً لما يشير (Wiig,199:3):³

1-2: أنموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية (Model of Institutional Knowledge Evolution Cycle)

¹: حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص316.

²: بوزيداوي محمد، مرجع سبق ذكره، ص32.

³: أحمد يوسف أبوفاة، مرجع سبق ذكره، صص 17، 16.

ويتكون نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية هي:

1-1-2: مرحلة تطوير وإعداد المعرفة (Knowledge Development)

يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة.

2-1-2: مرحلة إكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition)

في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

3-1-2: مرحلة غربلة وتهذيب المعرفة (Knowledge Refinement)

في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وهنا قد تحوّل المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة Knowledge Bases وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة.

4-1-2: مرحلة توزيع ونشر المعرفة (Knowledge Distribution and Deployment)

خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمتة وشبكات الأعمال الخبيرة. ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتكنولوجيات والمنتجات (سلع وخدمات).

5-1-2: مرحلة الرفع المعرفي (Knowledge Leveraging)

في هذه المعرفة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي (الرافعة المالية في حقل الإدارة المالية)، وهي تحقق للمنظمة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساسا متينا للميزة التنافسية.

2-2: أنموذج دورة تطور المعرفة الفردية (الشخصية) (Model of Personal Knowledge Evolution Cycle)

أما نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي فإنه يتكون من المراحل الخمس الآتية (Sveiby, 2001: 54):

1-2-2: مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة (Tacit Subliminal Knowledge)

هذه المعرفة تكون في الأغلب غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة. وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

2-2-2: مرحلة المعرفة المثالية (Idealistic Knowledge)

يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج العقلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون

بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة. ويمكن القول أن المقارنة المرجعية (Benchmarking) تقع ضمن هذه المرحلة.

2-2-3: مرحلة المعرفة النظامية (Systematic Knowledge).

تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات، وتتعلق بالمبادئ العامة. وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة (Explicit) الواضحة المعروفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة (Deep Knowledge)، ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المسندة بالمعرفة.

2-2-4: مرحلة المعرفة الواقعية (العملية) (Pragmatic Knowledge)

هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة بصناعة القرارات وهي معرفة تكون في الأغلب معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية، وتستخدم بصورة واضحة. وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.

2-2-5: مرحلة المعرفة العاملة الروتينية المؤتمتة: (Automated Routine Working Knowledge)

في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمة هذه المعرفة. وتستخدم المعرفة في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمتة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

المبحث الثاني: المعرفة التسويقية.

يعد الإحاطة بالمعلومات التسويقية من أهم الأمور التي تساعد المؤسسات الاقتصادية للتعرف على احتياجات زبائنهم وكذلك التعرف على منافسيها المباشرين بالإضافة إلى أهم المنتجات التي يتم استهلاكها لهذا تهتم المنظمة في الآونة الأخيرة بتطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق، مع تفوقها في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتبنيها لسياسة الابتكار والتجديد، والاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة. وتتمكن المنظمة من تحقيق هذا بامتلاكها للمعرفة التسويقية المتراكمة لدى القائمين على إدارتها ومن نتائج البحوث التسويقية والمصادر التي ظهرت حديثا نتيجة تطور العالقة بين المنظمة والزبون .

المطلب الأول: تعريف المعرفة التسويقية وفوائدها.

1- تعريف المعرفة التسويقية: (Marketing knowledge)

يقصد بها المعرفة المتعلقة بالسوق والتي يحتاج إليها من خلال جمع المعرفة ونشر المعلومات وتفسيرها و تخزينها في ذاكرة المنظمة.

كما تم تعريف المعرفة التسويقية: "بأنها كل شيء درسه مدراء التسويق ومستشارو التسويق، وما يعتمد عليه مدراء التسويق عند وضع خطط التسويق. حيث يمكن أن ترتبط بمهارات التسويق، المعرفة التكنولوجية بالتسويق وتكنولوجيا التسويق. فمهارات التسويق عبارة عن الإمكانيات المستخدمة في

مواقف المختصين، وتشمل أنشطة متعددة مثل التخطيط، التحليل، إتخاذ القرارات والإتصال كما يمكن أن تساهم المهارات بالإمكانيات التسويقية لبناء العلاقات الجيدة مع العملاء، وإستخدام مواد تسويقية للإستجابة بتغيرات البيئة التي يمكن أن تسود عبر المؤسسة. أما المعرفة التكنولوجية بالتسويق فتهتم بالأساليب والطرق التي تستكمل بواسطتها الواجبات التسويقية.¹

عرفت كذلك: أنها المهارة التسويقية والتي يصطلح عليها بالمعرفة الفنية (Know-HOW) والتي تعني التنبؤ والتخطيط والتحليل والإبداع والتحفيز والاتصال والتطبيق والتي تعمل بشكل مباشر عند استخدام هذه المهارة في العمل التسويقي. وتعني أيضا المعرفة التسويقية " كل الحدس والتقاليد عن الظواهر التسويقية التي يستخدمها مدراء التسويق والتي بإمكانهم استخدامها في إتخاذ القرارات".²

- المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المؤسسة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، ويتجلى ذلك بقدرة المؤسسة في استقرار البيئة التنافسية التسويقية وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها".³

2: فوائد المعرفة التسويقية.

إن تبني مفهوم المعرفة التسويقية يحقق مجموعة من الفوائد، سواء أكان للمنظمة أم للفرد. إذ أن أكاديمي التسويق والخبراء الاستشاريين ومديري التسويق يعتمدون على المعرفة التسويقية للاستفادة منها في صياغة الخطط التسويقية، وفي الواقع كل واحد منا في مجال التسويق يعتقد بأن هناك مجموعة من المعارف التسويقية يفترض وجودها، نظرا لأهميتها والمنافع المتحققة منها، إذ أن المعرفة التسويقية مفيدة لدرجة أنها تلبى إحتياجات ورغبات مستعمليها. فقد أشار إلى أن منافع المعرفة التسويقية تكمن في تحسين معرفة الزبون والأسواق، وتطوير منتجات جديدة للمنظمة، وكذلك يمكنها أن توفر المعلومات المتعلقة بالابتكار. كما أنها توجد فوائد أخرى للمعرفة التسويقية منها:⁴

-المعرفة التسويقية تمكن المنظمات من الإرتباط بشكل أفضل مع الزبائن الحاليين، وتحديد الزبون المستهدف بشكل أكثر دقة.

-توفر المعرفة التسويقية فهم أفضل للبيئة الأعمال وتمكن المنظمات من التنبؤ بالزبائن المحتملين الجدد.

تمكن المعرفة التسويقية من تقديم أفضل المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمات التي تتطلع لاكتساب زبائن جدد .

-تؤدي المعرفة التسويقية إلى إبتكار استراتيجيات وأفكار أكثر إبداعا.

¹:هنادي فاضل الفاضل، أثر الإبداع التسويقي والمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي في شركات الإيصالات الأردنية، دراسة تحليلية للأراء عينة من المدراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.ص21.

²:ولاء جمال الدين النوري، نجلة آل مراد، المعرفة التسويقية مدخل لإدارة الأزمات التسويقية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2020، ص18.

³:الحبيب عاشور، نجاه حمداني، المعرفة التسويقية واتجاهات المؤسسات المصغرة والناشئة لدعم استراتيجياتها التنافسية، مجلة إيليز للبحوث والدراسات، المجلد06، العدد 02، 2021، جامعة غليزان، ص265.

⁴: فاروق عمر بكر الوندائي، دور إكتساب المعرفة التسويقية في تعزيز ملكية العلامة التجارية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2015، ص 49.

تعتبر عملية إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية من المداخل الحديثة في منظومة المعرفة .

المطلب الثاني: أهمية المعرفة التسويقية.

أهمية المعرفة التسويقية تعود إلى المنظمة والزبائن والمنافسين والموردين والمجتمع والبيئة كمايلي¹:

1: أهمية المعرفة التسويقية بالنسبة للمنظمة.

- دقة تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات بشكل أفضل والتعرف على مواطن القوة والضعف بصيغة أوضح.
- إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتسويقية بحكمة وعقلانية.
- إختيار وتعيين أفضل للموارد البشرية التي تتوفر لديها المهارة والخبرة الكفيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

- تهيئة بيئة خصبة وللإبداع والإبتكار لدى أفراد المنظمة.
- تعمل المعرفة التسويقية على نشر الثقافة التسويقية في المنظمة.
- تحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها جذب المزيد من الزبائن والإحتفاظ بهم.
- تحسين الأداء التسويقي والمحافظة عليه.
- تطوير المنتج بالمستوى الذي يحقق القيمة للزبون.
- غلق الفجوة بين المنظمة والزبون.

2: أهمية المعرفة التسويقية بالنسبة للزبائن.

- المعرفة عن الزبائن بشكل أكثر تفصيل ودقة وبالتالي إشباع حاجاتهم بشكل أفضل قياسا بالآخرين.
- إقامة وتطوير علاقات قوية مع الزبون الحالي والعمل على جذب زبائن مرتقبين.
- تحقيق البهجة والسعادة لدى الزبائن عند إشباع حاجاتهم عندما تفوق إدراكاتهم عن توقعاتهم.
- تثقيف الزبائن بثقافة تسويقية أوسع نتيجة تعاملهم مع المعرفة الجديدة التي تعمل على دقة اختياراتهم نتيجة توسيع مداركهم.

- تحفيز الزبائن لتقديم المقترحات وجعلهم شركاء وبالتالي انعكاس ذلك إيجابيا على الزبون والمنظمة؛
- تقديم منتجات بنوعية عالية ووفق المواصفات العالمية.

3- أهمية المعرفة التسويقية بالنسبة للموردين.

- توضيح الإحتياجات المطلوب توفيرها للمنظمة كما ونوعا وتوقيتا أمام الموردين.
- تبسيط إجراءات العمل بالنسبة للموردين الأمر الذي يخفض من التكاليف والجهود والسرعة في التنفيذ والتي تعود منافعه لجميع الأطراف.
- تعميق الثقة بين الموردين والمنظمة.
- اتخاذ قرارات رشيدة بشأن إختيار المنظمة التي تحقق أفضل المنافع للموردين.
- تحفيز الموردين للإبداع وتحقيق النوعية.

4- أهمية المعرفة التسويقية بالنسبة للمنافسين.

¹دردمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 304-305

-المعرفة التي يمتلكها العملاء.

وتعد المعرفة المتعلقة بالمستهلكين الحلقة الأكثر أهمية في السوق وهي المصدر المتجدد لمعرفة الحاجة الى تطوير المنتجات وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والمستهلكين كلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والمستهلكين كلما كانت الإستجابة اسرع وتحسنت المعرفة لديها لتصبح أكثر فهما وتوجها نحو المستقبل .

أن النجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات وربات المستهلكين والعمل على تقديم منتجات يكون المستهلك بحاجة إليها وبما يؤدي الى تحسين الصورة الذهنية لديو عن المنظمة ومنتجاتها ويتطلب ذلك تحليل الأنماط السلوكية الإستهلاكية لإفراد السوق.

معرفة الزبون: يجب على المنظمة معرفة زبائنها باستخدام العديد من الوسائل والطرق فيمكن ان يتداخل مفهوم معرفة الزبون مع إدارة العلاقة مع الزبون من خلال وضع نظام يحتوي على ملفات تحفظ فيه تبادلات الزبون المنتجات والخدمات التي يفضلها خيارته الشخصية مع العلم على تحديث وباستمرار هذه الأنظمة والملفات التي تتضمن المعلومات على كل زبون وتحقق المنظمة هذه المعرفة عن الزبون من خلال العناصر التالية:¹

- جهودها المبذولة للحصول على معرفة الزبون.

- أنشطة التسويق.

- ادارة العلاقة مع الزبون .

-2:معرفة المنافس²: (CompetitorKnowledge)

تعد المعلومات عن المنافسين في السوق المستهدف ضرورية إذ أن المؤسسات تدرك قوتها وضعفها من تحليل الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الحاليين والمحتملين.

لا تعمل المنظمات على نحو عام لوحدها وإنما هناك سوق كبيرة وهناك منافسون كثيرون، ولكي تنجح المنظمة يجب أن تعرف كل شيء فيما يخص المنافسين وما يتعلق بهم من حيث طبيعة المنافسة وتشكيلة المنتجات، المواصفات والخدمات التي يقدمها قبل أو بعد البيع من خلال المخابرات التسويقية في عملية جمع المعلومات عن المنافسين، وكذلك المحافظة على المعلومات السرية وعدم تسريبها . ويتطلب منالمنظمة عند تخطيط إستراتيجيات فعالة أن تقارن إستراتيجيات تسويقها، ومنتجاتها وأسعارها، وقنواتها التوزيعية، وترويجها، بإستمرار مع نظرياتها من أقرب منافسيها، من خلال تعريف المنافسين ونقاط ضعفهم وقوتهم، وأنماط ردود فعلهم ومن ثم إختيار أي المنافسين للهجوم عليه أو تجنبه، ويعرف المنافس(تلك المنظمات التي تقدم منتجات شبيهة لنفس الزبائن وبنفس الأسعار).

ويتشكل هذا النوع من المعرفة بما يتيسر لدى المنظمة من معرفة حول منافسيها في البيئة حيث يتضمن معرفتهم حول الزبائن والسوق والمنتجات والمجهزين، ومعرفة مدى تعاونهم في هذا المجال. المعلومات عن المنافسين في السوق المستهدف ضرورية، إذ أن المنظمات يمكنها أن تدرك نقاط قوتها وضعفها من تحليل الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين؛ ويكون المنافسين على نوعين:

الأول: المنافس المباشر وهو الذي يقدم منتجات تتطابق بشكل كامل مع منتجات المنظمة في السوق.

¹ : ناطور بلال، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة، دراسة عينة من مؤسسات الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري 2015-2016 ص 35.

²: فارس محمد فؤاد النقشبندى، مرجع سبق ذكره، ص 105.

الثاني: منافس غير مباشر وهو الذي يقدم منتجات تؤثر على الإقبال على منتجات المنظمة وتمكن من التحول من قطاع من السوق إليها، كما يمكن تحديد الخطوات التي تستطيع المنظمة من خلالها التعامل مع المنافسين في نفس صناعة المنظمة بالآتي:

- ❖ التعرف على المنافسين.
- ❖ تحديد إستراتيجيات المنافسين.
- ❖ التعرف على نقاط القوة والضعف.
- ❖ تقدير أشكال السلوكيات المختلفة للمنافسين (ردود الفعل).
- ❖ إختيار المنافسين الذين سيتم التعامل معهم.
- ❖ جمع المعلومات حول المنافسين.

3- معرفة المنتج (Product Knowledge):

يمكن تعريفها بأنها: " المعرفة بخصوص الأداء الفني والموصفات للسلع والخدمات المقترحة والحالية، وهذا يتضمن معرفة خصائص ومواصفات المنتجات لتجنب أية ادعاءات خاطئة. كما يشار إلى أن معرفة المنتج تتضمن وضوح خصائص المنتجات التي يرغب بها الزبائن وتلك الخصائص التي ترغب المنظمة تقديمها، لیتسنى للمنظمة إشباع حاجات الزبائن والسوق. وعلى نحو عام، فإن أية منظمة يجب أن تمتلك المعلومات الكافية عن المنتجات التي تنتجها وذلك من خلال ما يلي¹:

3-1: وصف تفصيلي عن منتج المنظمة (من وجهة نظر الزبون).

إذ تعمل المنظمة على وضع معلومات عن المزايا المحددة لمنتج المنظمة، وتحتاج المنظمة لفهم قدرة منتجاتها على تلبية احتياجات الزبائن، أو المزايا التي تتمتع بها ولا توفرها المنتجات المنافسة، أو المرحلة التميز بها المنتج (أي في مرحلة الفكرة أو التصميم وغيرها).

3-2: المعلومات المتعلقة بدورة حياة المنتج.

يجب على المنظمة أن تتأكد من وضع معلومات عن وضع منتج المنظمة في دورة حياته بالإضافة إلى أية عوامل أخرى يكون من شأنها أن تؤثر على دورة حياته في المستقبل.

3-3: أنشطة البحث والتطوير.

تتضمن أنشطة البحث والتطوير أية عمليات داخلية أو أنشطة مستقبلية خاصة بتطوير منتجات جديدة، ويفرض التطور التقني السريع على المنظمات ضرورة تقديمها للعديد من المنتجات الجديدة، وفي هذا المجال تؤدي المعرفة المتكونة لدى المنظمة عن المنتجات المتوفرة لديها وكذلك حيث أنها تكون منوطة بالتعرف على مدى قبول السوق لهذه المنتجات.

4- المعرفة بالخدمات التسويقية.

أشار (KOTLER) ان هناك خصائص عديدة تتميز بها الخدمات التسويقية ويمكن من خلالها الاثير في تصميم البرامج التسويقية وصياغة السياسات التسويقية مما يجعلها مميزة عن السلع والتي يمكن تحديدها بالآتي:

¹: تامر ياسر اليكري و أحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العالقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، 2006، ص10.

4-1: غير ملموسة: وهذه الخاصية تميز الخدمة عن السلعة وهذا ما يعني أن المستهلك لا يستطيع ان يلمسها أو يراها.

التلازم وتعني عدم الانفصال أي لا يمكن الفصل بين انتاج الخدمة واستهلاكها حيث ان السلع الملموسة يتم انتاجها أولا ثم بيعه.

4-2: سريعة الزوال: وتعني أن المنظمة لا تستطيع خزن الخدمة وهي حالة تعني أما إستعمال الخدمة أو التخلي عنها مما يتطلب من المسوقين أن يتجنب هذه المشكلات وذلك بإستخدام مزيج تسويقي يشجع على زيادة الطلب في حال إنخفاضه.

4-3: التباين: أي الإختلاف في أداء تقديم الخدمة، عدم تملك الخدمة أي أن المستهلك يتمتع فقط بالخدمة ولا يمكنه التمتع بحق ملكيتها، عدم خضوع الخدمات للقياس.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة التسويقية.

نظرا للأهمية البالغة التي تمثلها وظيفة التسويق فيالمؤسسة الحديثة من خلال إرساء ثقافة البحث عن كيفية إشباع حاجات ورغبات المستهلك من جهة، وتحقيق نجاح ونمو المؤسسة من جهة ثانية، لكن الواضح أن المعرفة الضرورية هي أساس القيام الصحيح بهذه المهمة، إلا أن الإشكال الرئيسي دائما هو أن هذه الوظيفة مرتبطة أساسا بشيئين معقدين جدا وسريعا التحول والتغير والمتمثلان في المستهلك أولا والبيئة ثانيا، مما إستوجب دخول إدارة المعرفة على وظيفة التسويق كباقي الوظائف الأخر بينما يعرف بإدارة المعرفة التسويقية وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

المطلب الأول: مدخل لإدارة المعرفة التسويقية

1- تعريف إدارة المعرفة التسويقية.

تمثل إدارة المعرفة التسويقية جزءا متداخلا مع إدارة المعرفة الكلية للمنظمة، لكونها تمثل في حقيقتها ذلك الجزء الحيوي من معرفة المنظمة والمنصب نحو إدراك وفهم البيئة التنافسية للمنظمة بكل أجزائها، من خلال استخدام تقنية المعلومات لإيجاد قاعدة بيانات تضم المعلومات عن أجزاء السوق، ومكانة المنتج وقوة المنافسين، فضلا عن المعلومات المتعلقة بسلوك الشراء لدى الزبون واختيار العلامة التجارية والولاء للمنتج، كل ذلك يشكل أساس المعرفة التسويقية، مثل استهداف أسواق جديدة، وتحليل المنافسين في هذه الأسواق، وتحديد خصائص المنتج، واختيار مجهزين مفضلين للعمل معهم ولمواجهة الأزمات التسويقية، ومن خلال ذلك تكون المعرفة التسويقية المورد الأكثر أهمية للمنظمة للتعامل مع بيئتها الخارجية على وفق قدراتها الداخلية وستكون لدى المنظمة فرصة أكبر في استخدام قدراتها المميزة لتشكيل وتدعيم تميزها، واستنادا إلى ما تقدم عرف إدارة المعرفة التسويقية بأنها "المزيج المتدفق لتجربة وقيم مؤطر، ومعلومات بيئية، ورأي خبير والتي من شأنها أن تقدم إطارا لتقييم ودمج تجارب ومعلومات جديدة". وبهذا تكون إدارة المعرفة التسويقية قائمة على أساس تطوير موجودات المعرفة في المنظمات بخصوص الأسواق والمنتجات والتقنية المستخدمة لكنها ليست فقط حول إدارة هذه الموجودات بل إدارة العمليات أيضا، وهكذا بإمكانها إعتبار إدارة المعرفة حيازة ومشاركة وإستخدام المعرفة في المنظمات بما فيها عمليات التعلم وأنظمة معلومات

الإدارة، وبالتالي فإن المنظمة الموجهة لإدارة المعرفة بإمكانها أن تجمع معلومات عن عوامل السوق وغير السوق¹.

إدارة المعرفة التسويقية هي الإدارة التي تعنى باكتساب وتنظيم قاعدة معلومات عن بيئة المنظمة التنافسية وتمكن العاملين من التشارك بتلك المعلومات وتحويلها إلى معرفة يمكن إستخدامها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بتحليل الأسواق والمزيج التسويقي².

والتعريف البسيط لإدارة المعرفة التسويقية هو: توافر ونشر وتطبيق وتحديث المعرفة التسويقية عن البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الأسواق والمنافسين والعلاء، و البيئة الداخلية من حيث العمليات والمنتج والترويج والتوزيع، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصائبة والإبداع والتطوير والإستحواذ على حصة سوقية كبيرة، وزيادة الميزة التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل³.

-2: أهمية إدارة المعرفة التسويقية.

تتمثل أهمية إدارة المعرفة التسويقية فيما يلي⁴ :

- إن امتلاك المعرفة التسويقية سيؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصائبة .
- تعد المعرفة التسويقية أساسا لإمتلاك المؤسسة الميزة التنافسية والمحافظة عليها .
- إن المعرفة التسويقية هي مصدر مهم وأساسي لتحقيق وفرة اقتصادية كبيرة للمؤسسة.
- من خلال المعرفة التسويقية يستطيع قسم البحوث والتطوير في المؤسسة من تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .
- بالإضافة إلى هذا تظهر أهمية إدارة المعرفة التسويقية في استخدام قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن والتي تمثل في حقيقتها المعرفة الحالية باتجاه تطوير وتنويع المنتجات والخدمات وبشكل مربح ومتكامل ومتزامن مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع إدارة المعرفة التسويقية

تكمن المعرفة التسويقية في ثلاث عمليات رئيسية للتسويق، يمكن إيجازها من خلال ما يلي⁵:

1: إدارة تطوير المنتجات (Product Development management).

¹:ولاء جمال الدين النوري، مرجع سبق ذكره، ص31.
²:تامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، جامعة بغداد، 2006، ص 10.
³:سليمة مسعي ورضا زهواني، فعالية أبعاد إدارة المعرفة التسويقية في تحسين الابتكار التسويقي في المؤسسات الخدمائية، دراسة حالة شركة موبيليس، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلة 15، العدد01، 2021، ص315.
⁴: بعلي حمزة، بن جلول خالد، دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد14، رقم:02، 2020، ص722.
⁵: هنادي فاضل الفاضل، أثر الإبداع التسويقي والمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي في شركات الاتصالاتالأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص24-26.

من خلال إستخدام نظم المعلومات التسويقية حيث أنه يساعد على إتخاذ القرارات التسويقية بطريقة رشيدة لما يتمتع به هذا النظام من أهمية وتتجلى أهميته في :

- تمكن نظم المعلومات التسويقية المنظمات من دقة وسرعة إنجاز العمليات والنشاطات التسويقية.
- تمكن المختصين بالمشتريات والمخازن من تحديد الكمية الاقتصادية ومعرفة حجم المخزون والتكاليف.
- تمكن من تطبيق الطرق الكمية والرياضية في التنبؤ.

2-إدارة التوريد (supplychain management)

تتوقف قدرة المنظمة في الحصول على المواد اللازمة لإدامة العملية الإنتاجية بنوعيات جيدة وأسعار مناسبة على مدى وجود موردين يعرضون هذه المواد بأسعار مناسبة وجودة عالية إضافة إلى وجود الثقة سواء باستمرارية التجهيز أو موثوقية التسليم مما يساعد المنظمة على زيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال .

3-إدارة علاقات الزبون: (customer relation shipmanagement)

تعد إدارة علاقات الزبون عملية شاملة تتضمن بناء العلاقات مع الزبائن والمحافظة عليها من خلال تقديم قيمة متميزة إلى الزبون وتحقيق رضاه.

إن العمليات الثلاثة إدارة تطوير المنتجات، إدارة سلسلة التوريد، وإدارة علاقات الزبون، تشمل المهام التسويقية الأساسية التي لا غنى عنها لجذب الزبائن والإحتفاظ بهم، حيث تخلق هاته العمليات القيمة للعملاء من خلال تطوير حلول جديدة للعملاء، إضافة إلى خلق العلاقات مع هيئات السوق، والتحسين من اكتساب المدخلات ونقل المخرجات.

المطلب الثالث: أليات إدارة المعرفة التسويقية.

1- نظام المعلومات التسويقية "SIM".

1. تعريف نظام المعلومات التسويقية "SIM" :

قبل التعرض إلى ماهية نظم المعلومات التسويقية لابد من الإشارة الى مفهوم النظام، فالنظام: هو مجموعة من العناصر المتداخلة والمترابطة و ذات حدود واضحة تفصل بين بعضها البعض وتعمل معا لتحقيق مجموعة أهداف متفق عليها وذلك بقبول المدخلات و انتاج المخرجات عبر عملية تحويل منتظمة. وتتألف كل هذه الأنظمة من أنظمة فرعية، فالمنشأة نظام يضم مجموعة من

النظم الفرعية، فهناك نظام الإنتاج، ونظام التسويق، ونظام المالية ونظام الأفراد، ولكل من هذه نظم فرعية ثانوية، وهكذا.¹

ونظام المعلومات التسويقية هو أحد الأنظمة الفرعية بالمؤسسة، ويعرف بأنه: طريقة منظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المنظمة والعناصر المؤثرة فيها، وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالذقة المناسبة، وبما يحقق أهداف المنظمة.²

كذلك عرف بأنه: نظام المعلومات التسويقية يتضمن التفاعل المركب بين المتخصصين والآلات المستخدمة لضمان جمع وتحليل وتدقيق المعلومات التسويقية من المصادر الداخلية والخارجية، واللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية، تحت الظروف المختلفة (كاملة – ناقصة- غير متوفرة) وذلك لخدمة مديري التسويق بالشركات التي تقوم بتقديم سلع أو خدمة في الحاضر أو في المستقبل.³

ومن مزايا نظام المعلومات التسويقية⁴:

1. إمكانية تعديل المعلومات بسهولة ودون عناء.
2. تقليص الوقت المستخدم من قبل المدير في أعمال التخطيط.
3. تزويد كل مستوى ووظيفة بإدارة التسويق بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
4. تجاوز أي ارتباك قد يؤثر في سير عمل المنظمة.
5. السرعة والدقة في إخراج المعلومات التفصيلية.
6. التنسيق المستمر في عمل خطط التسويق.
7. النظرة الشاملة والعامة لأعمال المنظمة.

2. خصائص نظام المعلومات التسويقية.

يمكن تلخيص أهم خصائص نظام المعلومات التسويقية فيما يلي⁵:
- أنه عبارة عن تطبيق لمفهوم النظم: في مجال المعلومات من أجل:

- تحديد البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات .
- جمع البيانات.
- تشغيل البيانات (بمساعدة أساليب التحليل الكمية).
- تخزين البيانات واسترجاعها مستقبلاً.

1: جمال عبد الله محمد، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 17.

2: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإعلامي، المبادئ والاستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2003، ص 235.

3: العيد فراحتية، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، مذكرة مقدمة لنبل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسبلة، 2006، ص 49.

4: مشاري محمد الظفيري، أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات درجة الماجستير لإدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 17.

5: محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، القاهرة، 2007، ص 366.

أنه معني بالمستقبل : فهو يتوقع ويمنع المشاكل مثلما يحل هذه المشاكل، فهو وقائي وعلاجي في آن واحد .

أنه يتسم بالاستمرارية : وليس معالجة أمور متفرقة.

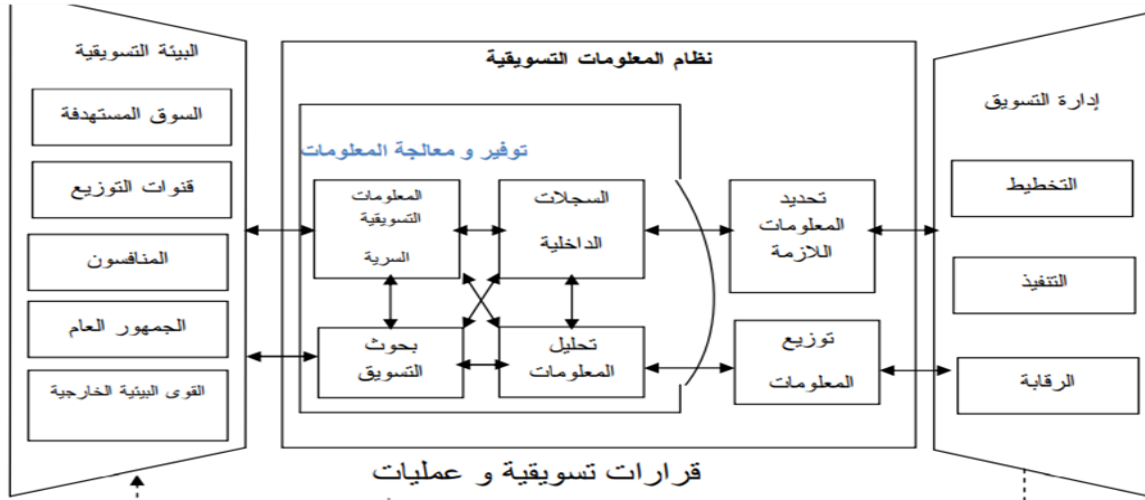
يعتبر أسرافا أو تكلفة ضائعة إذا لم تستخدم المعلومات التي توفرها.

وهكذا، فإن النظام المعلوماتي المصمم جيدا يستطيع أن يوفر انسيابا من البيانات الأسرع والأكثر تكاملا والأقل كلفة لاستخدامها في عملية إتخاذ القرارات، ويستطيع المديرون الحصول على تقارير دورية منظمة وتفصيلية، وبذلك يمكن رصد أداء المنتجات والأسواق والجهود البيعية وغيرها من المجالات التسويقية الأخرى:

3-مكونات نظام المعلومات التسويقية.

يتكون نظام المعلومات التسويقية SIM من عدد من النظم الفرعية، التي تعمل في تكامل وتنسيق فيما بينها، كما يوضح الشكل:

الشكل 02: مكونات نظام المعلومات التسويقية.



المصدر: ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل إستراتيجي، طبعة الأولى، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 1997، ص 91.

3-1-التسجيلات الداخلية للمؤسسة.

تعتبر السجلات الداخلية للمؤسسة والتقارير الدورية الصادرة عن المؤسسة مصدرا رئيسيا لكثير من المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات، وتأتي في مقدمتها التقارير المالية والمحاسبية، ومثل هذه التقارير تحوي العديد من المعلومات الهامة لمدير التسويق، مثل: حجم المبيعات الشهرية أو الأسبوعية وحجم المبيعات موزعة بالمناطق الجغرافية للسوق..

كذلك تحتوي هذه التقارير على بيانات تتعلق بالتكاليف، حجم المخزون السلعي والتدفقات النقدية.

وإضافة إلى التقارير المحاسبية، فإن مندوبو المبيعات يقوموا في العادة بإعداد تقارير دورية عن ردود أفعال المنافسين في السوق تجاه كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال، كذلك يقوم قسم متابعة خدمات العملاء، بإعداد تقارير دورية عن ردود فعل العملاء وشكاواهم ورضاهم عن أداء الخدمات¹.

3-2-المعلومات التسويقية السرية أو نظام الاستخبارات التسويقية.

يعرف كوتلر نظم الاستخبارات التسويقية بأنه: " مجموعة من المصادر والإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور أو التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية"، فهذا النظام الفرعي عبارة عن تلك المعلومات السرية التي تقوم المؤسسة التي تقوم إدارة التسويق بتجميعها عن المنافسين للمؤسسة في السوق، وفي ظل هذه المعلومات تقوم المؤسسة بتعديل خططها وبرامجها التسويقية. وقد تطورت أهمية هذا النوع من النوع من المعلومات مع ازدياد حدة المنافسة، وزيادة حرص المؤسسات على معرفة ما يقوم المنافسون بعمله، فنظام الاستخبارات التسويقية يهتم أساسا بنشر المعلومات لتنبية المدير الى ما يحصل من تطورات جديدة في الأسواق². وتعتمد المؤسسات على مصادر عديدة للاستخبارات التسويقية، أهمها³:

➤ مراكز التوظيف والموظفون العاملون في المؤسسات المنافسة: حيث تعتبر طلبات التوظيف وما تتضمنه من شروط ومؤهلات علمية وعملية لازمة لشغل الوظائف التسويقية الشاغرة لدى المؤسسات المنافسة مصدرا لمعلومات هامة عن اتجاهات تلك المؤسسات، كذلك يعتبر موظفو المؤسسات المنافسة مصدرا هاما للاستخبارات التسويقية، فمن مناقشتهم وأحاديثهم يمكن للمؤسسة استقاء الكثير من المعلومات.

➤ موظفو المؤسسة أنفسهم: من مديريين ومهندسين وعلماء وباحثين يمكن أن يكونوا كلهم قنوات معلومات، ومصادر هامة للتغذية العكسية المستمرة والمنظمة إلى مؤسستهم عن كل ما يجري في البيئة، وما يقوم به المنافسون من ردود أفعال وممارسات.

➤ الأفراد والمؤسسات الذين يتعاملون مع المنافسين: يعتبر عملاء المؤسسة مصدرا هاما لهذه المعلومات.

➤ التقارير والمعلومات المنشورة: إن هذه المعلومات والمواد الإعلامية المنشورة عن المؤسسات المنافسة تمثل مصدرا في غاية الأهمية، فما تنشره الصحافة عن هذه المؤسسات وإنجازاتها واختراعاتها وما تعلنه عنه في اعلاناتها، يمكن أن تزود المؤسسة المنافسة بمعلومات سرية هامة.

¹ : ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل إستراتيجي، طبعة الأولى، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 1997، ص 91.

²: هجيرة شيخ، عائشة بوتلجة، دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الأعمال وآليات تطبيقها، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011، ص 12.

³: أحمد بن مويزة، إعداد استراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص30

➤ ملاحظة تصرفات المنافسين وتحليل الأدلة المادية عن هذه التصرفات: حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من تحليل الوضع التنافسي للمؤسسات المنافسة من حيث حصصها السوقية، حجم الإنتاج ونظم التوزيع التي تستخدمها تلك المؤسسات وأساليب تعاملها مع الموزعين.

➤ التقارير والنشرات التي تصدرها بعض الأجهزة الحكومية المعنية بالنشاط الصناعي والتجاري: وزارة التجارة والصناعة، وغرف الصناعة وجمعيات المصدرين، فمثل هذه المنظمات تقدم عددا من المعلومات والبيانات الهامة للمنظمة من الزاوية التسويقية مثل حجم الاستهلاك من المنتجات المختلفة، وحجم الاستيراد من السلع. كذلك فإن وسائل الإعلان تقدم معلومات هامة عن المستهلكين وخصائصهم، وأخيرا فإن منظمات بحوث التسويق المختصة تقدم عددا كبيرا من المعلومات التسويقية.

➤ رجال البيع العاملين لدى المنظمات: إذ يعدون من مصادر الاستخبارات التسويقية.

فتقارير رجال البيع التي ترفع إلى مدير المبيعات تشير إلى تلك التغيرات التي تحدث في السوق، وفي تصرفات المنافسين مثل تغيير أسعارهم أو تقديمهم لمنتج جديد إلى السوق .

ويختلف هذا النظام الفرعي عن نظام السجلات الداخلية في أن معلومات المخرجات تتجه صوب المستقبل بدلا من الوقت الراهن أو الماضي.

3-3: تحليل المعلومات أو نظام التحليل التسويقي.

يتعلق هذا النظام باستخدام الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية التي تمكن من استخلاص المؤشرات والنتائج من المعلومات التي تم جمعها، فنظام التحليل هذا إذا إختص بإختيار أنسب الوسائل والأدوات والمقاييس التي يمكن استخدامها لقياس وتحليل البيانات والمعلومات التسويقية المجمعة، وتقدم هذه التحليلات معلومات هامة للمدير كذلك التي ترتبط بالتكاليف، المبيعات والمخزون، كما يمكن التوصل إلى الكثير من القرارات التنبؤية مثل تقدير حجم المبيعات، ومدى قبول السوق للسلعة أو الخدمة واختيار أنسب الوسائل الإعلانية، ... الخ.¹

4-: بحوث التسويق².

ينظر إلى بحوث التسويق بأنها الوسيلة التي تربط المستهلكين والعملاء والجمهور بصانع القرار التسويقي في المؤسسة، ومن شأن المعلومات التي يتم جمعها من البيئة التسويقية أن تساعد في التعرف على كثير من الفرص الموجودة في السوق وهذا إجمالاً مما تصبو إليه إدارة المعرفة التسويقية.

"والحقيقة أن صانع القرار التسويقي لا يستطيع الاعتماد فقط على ما يحصل عليه من معلومات استخبارية وبيانات محاسبية، ولهذا فإنه يحتاج في الغالب إلى دراسة ميدانية لأوضاع ومشاكل معينة."

فنظام بحوث التسويق يختص بإجراء الدراسات المتعلقة بمشكلات ومتطلبات تسويقية محددة وطبقاً لقواعد ومنهجية إجراء البحوث فالحاجة إلى نظام متكامل للمعلومات التسويقية هي الأساس وهي الإطار الأكبر، وأن بحوث التسويق مكملاً أو نظاماً جزئياً منه، وإن كانت له أهميته الأساسية. ومن ثم ما ينتهي به نشاط بحوث التسويق من دراسات ونتائج من موضوعات ومشاكل محددة يتم رفعها إلى الإدارة العليا وأيضاً يتم إدخالها إلى نظام المعلومات التسويقية .

¹: ناجي معلا، توفيق رائف، مرجع سبق ذكره، ص93.

²: هجيرة شيخ، عائشة بوتلجة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

فبحوث التسويق ينظر إليها على أنها جزء من نظام المعلومات التسويقية "SIM" حيث يمكن أن تقدم قدرا كبيرا من المعلومات التسويقية، وتبدأ هذه البحوث في تحديد مشكلة معينة تتطلب البحث والدراسة والتحليل ثم يحاول رجال بحوث التسويق تجميع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، وتقدم للإدارة في شكل تقرير يتم على أساسه إتخاذ القرار المناسب.

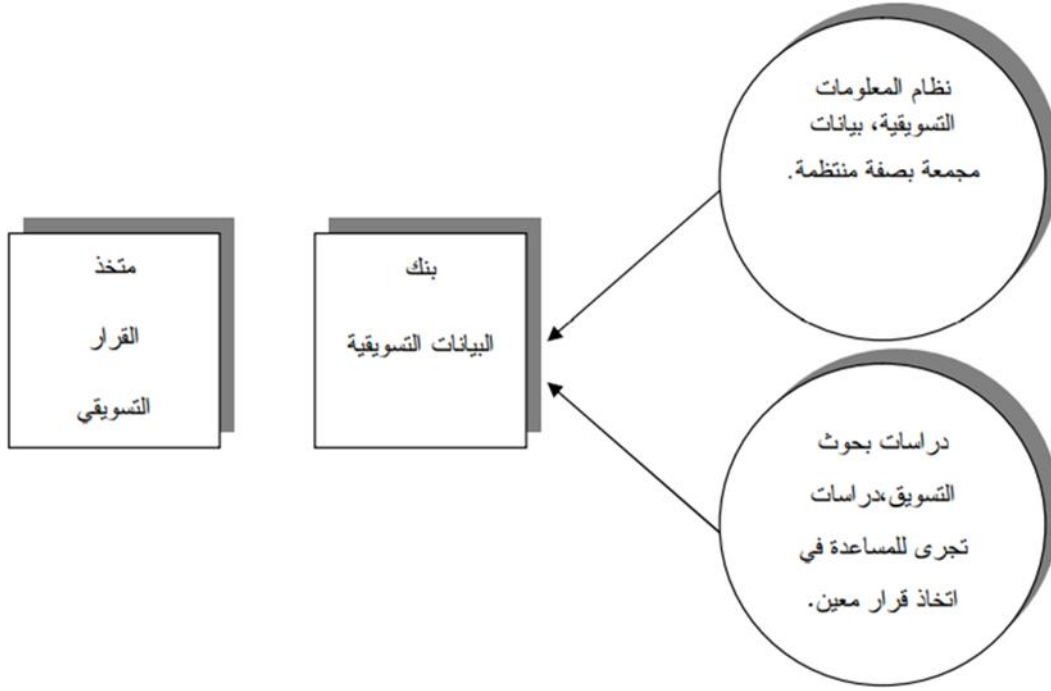
علاقة بحوث التسويق بنظام المعلومات التسويقية.

يرى بعض الناس أن نظام المعلومات التسويقية ما هو إلا امتداد منطقي لبحوث التسويق يعتمد على الحاسب الآلي، بينما يراها آخرون على أنها نشطان متميزان عن بعضهما تماما، وما يربطهما هو أن كلاهما يتعامل في إدارة البيانات. فبالنسبة للمؤسسات التي ليس بها نظام المعلومات التسويقية من المحتمل أن تعطي دورا أكبر لبحوث التسويق بها، أما تلك التي بها نظام المعلومات التسويقية فإن نشاط بحوث التسويق بها سيعامل كجزء واحد من هذا النظام.

معنى هذا، "عندما تدخل بحوث التسويق كجزء في نظام المعلومات التسويقية فإنه عادة ما ينظر إليها بنظرة أضيق مقارنة بتلك النظرة إلى البحوث عندما لا يتوافر لدى المنظمة نظام المعلومات التسويقية. ففي الحالة الأخيرة تعتمد المنظمة اعتمادا كليا على البحوث في الحصول على كافة ما ترغبه من معلومات تسويقية، أما في الحالة الأولى حالة توفر نظام المعلومات التسويقية لدى المنظمة فإن البحوث تصبح مجرد وسيلة لجمع بعض البيانات من الميدان عندما تواجه المنظمة مشكلة ما، فهي في هذه الحالة لا تتصف بالاستمرار والانتظام كما هو الأمر في ظل عدم وجود نظام المعلومات التسويقية لدى المنظمة.

الفرق الأساسي بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية "أن بحوث التسويق تعتبر أسلوب لجمع البيانات للمساعدة في اتخاذ قرارات تسويقية معينة، أما نظام المعلومات التسويقية "فهو نظام لتوفير بيانات بصفة مستمرة للمساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية بصفة عامة. وتشكل البيانات المجمعة بصفة روتينية عن طريق بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية ما يعرف باسم بنك البيانات التسويقية.

الشكل (03): العلاقة بين نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق وبنك البيانات التسويقية.



المصدر: عمرو خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة جامعة عين شمس، 1998، ص 152.

ويمكن توضيح الفرق بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية في الآتي¹:

- أن نظام معلومات التسويق يركز على الدراسة المستمرة للعوامل الهامة في السوق وليس على دراسات خاصة وعلى فترات متقطعة كما يحدث في بحوث التسويق.
 - أن نظام معلومات التسويق يستخدم العديد من مصادر البيانات الداخلية والخارجية بشكل أكثر مما هو متاح في بحوث التسويق الذي يهتم بشكل رئيسي على المصادر الخارجية.
 - أن نظام معلومات التسويق يمكن أن يستقبل ويحلل حجم من مدخلات البيانات أكثر مما يستطيع بحوث التسويق التعامل معه.
- وفي الأخير يمكن تلخيص أوجه المقارنة بين نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق فيما يلي²:

الجدول رقم 01: أوجه المقارنة بين نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق.

نظام المعلومات التسويقية.

بحوث التسويق.

¹: محمد الفاتح محمود المغربي، بحوث التسويق، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص، 40-41.

²: محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 405.

- 1- التركيز على التعامل مع البيانات الخارجية.
- 2- معني أساسا بحل المشاكل.
- 3- يعمل بطريقة متفرقة.
- 4- يعمل على التركيز على البيانات السابقة.
- 5- لا يعتمد بالضرورة على الحاسب الألي.
- 6- أحد مصادر مدخلات البيانات sim.
- 1- يتعامل مع كل البيانات الداخلية والخارجية.
- 2- معني بمنع المشاكل مثلما هو معني بحلها.
- 3- يعمل بشكل مستمر (إنه نظام).
- 4- يميل إلى النظر إلى المستقبل.
- 5- عملية تعتمد على الحاسب الألي.
- 6- يتضمن أنظمة فرعية أخرى إلى جانب بحوث التسويق.

المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، القاهرة، 2007، ص 338.

خلاصة:

لم تعد المعرفة خاصة جوهرياً للنشاط الاقتصادي فقط بل هي العنصر الحاسم في استمرار وجود ونمو منظمات الأعمال، وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى المعيشة وتحسين جودة الحياة لارتباط المعرفة بالثروة والرفاهية وارتباط المعرفة بالتنمية والتقدم، كل هذه المظاهر وغيرها التي انبثقت عن المعرفة أدت إلى ظهور بيئة جديدة للأعمال وفرضت وجود إدارة للمعرفة. وقد شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماماً كبيراً للمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها وفي هذا الإطار، برز مفهوم إدارة

المعرفة (Knowledge Management) الذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز، وبرز مفهوم إدارة المعرفة هذا كان مع نهاية الألفية الثانية كتطور طبيعي للفكر الإداري تماثيا مع التغيرات الحاصلة، وشهدت السنوات القليلة الماضية اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة الذي يركز أكثر على عامل العنصر البشري الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية صعبة التقليد.

**الفصل الثاني : دور المعرفة التسويقية في
تحسين الميزة التنافسية.**

تمهيد:

نتيجة التطور الذي عرفته المنظمات في آليات عملها وأدائها وذلك لإعتمادها على المعرفة أدى ذلك إلى ظهور تحديات منافسة فيما بينها وخاصة تلك التي تستهدف نفس الزبائن من خلال الاهتمام بتحسين التنافسية بما تقدمه من منتجات مميزة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول عموميات حول الميزة التنافسي، اما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه خصائص ومصادر الميزة التنافسية، وأخيرا مساهمة المعرفة التسويقية في تعزيز تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومؤشراتها.

1- مفهوم التنافسية.

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لإختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

التنافسية هي القدرة على صمود مام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو

واستقرار

وابتكار وتجديد¹.

فيما يرى (Oughaton) بأن التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعنى يتلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.²

ويرأحمدسيد مصطفى بأن: "التنافسية هي قدرة المنظمة على المغازلة السريعة للعملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم".³

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لإختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

التنافسية هي القدرة على صمود مام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو

واستقرار

وابتكار وتجديد⁴.

فيما يرى (Oughaton) بأن التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعنى تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.⁵

¹: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص11.

²: 5oughton, 1997, pp. 1484- 148:2

³: أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي مدخل بناء القدرة التصديرية، شركة ناس للطباعة، مصر، 2001، ص121.

⁴: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص11.

⁵: 5 oughnton, 1997, pp. 1484- 148:

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

ويرى أحمد سيد مصطفى أن: "التنافسية هي قدرة المنظمة على المغازلة السريعة للعملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم".¹

عرف ماك فاتريج (Mc FETRIDGE) تنافسية المنظمة بأنها: "يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى عال من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية، على أن لا يكون ذلك على حساب الأرباح".²

كما يقصد بالتنافسية: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".³

من خلال التعريف السابقة وعلى اختلاف وجهات النظر فيها إلا أنها تشترك في أبعاد تعريف التنافسية كما يلي:

- أن التنافسية تهدف إلى التفوق على المنافسين.
- تعتمد التنافسية على تقديم منتجات تحقق رضا الزبون وتكسب ولاءه.
- مقومات التنافسية هي: الجودة، الابتكار، السعر، التوقيت المناسب.
- تقاس التنافسية بالإعتماد على مجموعة من المؤشرات هي الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية.
- تعبر التنافسية عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، فيما تعبر المنافسة عن حالة التزاحم بين المنظمات في السوق لكسب لجذب العملاء والتفوق على المنافسين.
- تشمل التنافسية كل الجهود سواء على المستوى الإداري، التسويقي، الإنتاجي، وغيرها من مجالات التفوق في المنظمة.

نظرا لإتساع مفهوم التنافسية تم التميز بين ثلاثة مستويات وهي:

1-1- تعريف تنافسية الدولة.

1-1- تعريف تنافسية الدولة.

• **تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE:** "التنافسية الدولية هي

الدرجة التي يمكن وقفها في شروط سوق حرة و عادلة إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أدواق الأسواق الدولية في الوقت التي تحافظ فيه على الدخول الحقيقية لشعبها و توسع فيها على المدى الطويل".⁴

• **تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي WEF:** "التنافسية الدولية هي قدرة البلد على تحقيق معدلات

¹ : أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي مدخل بناء القدرة التصديرية، شركة ناس للطباعة، مصر، 2001 ، ص121.

² : أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص25.

³ علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب، 2001، ص101. السلمي

⁴ : كمال رزيق، مسدور فارس مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية و تحولات المحيط، قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص106.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

نمو مرتفعة و مستدامة في متوسط دخل الفرد، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.¹

تعريف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعيةCIC:"*التنافسية الدولية هي قدرة البلد على إنتاج سلع و خدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية، و تزيد في الوقت نفسه من الدخل الحقيقي للمواطنين.²"
إستنادا إلى التعاريف السابقة نخلص إلى أن: " التنافسية على المستوى الدولي تعبر عن قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات، التي تتماشى مع الأسواق الدولية حتى تزيد من المداخل الحقيقية بمواطنيها و تحقيق مستوى معيشي مستدام."

1-2- تعريف تنافسية القطاع.

تعرف تنافسية القطاع على أنها: " قدرة المنظمات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تمييز الدولة في هذه الصناعة."³

1-3- تعريف تنافسية المنظمة.

تعرف تنافسية المنظمة على أنها: " تلك الجهود و الإجراءات و الإبتكارات والضغوط، و كافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة و رقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها."⁴
كما تعرف على أنها: " قدرة المنظمة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق أهدافها المتمثلة في الريح، النمو، الاستقرار و التوسع."⁵
و تعني كذلك: " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة، و السعر المناسب و في الوقت المناسب مما يؤدي إلى تلبية المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى."⁶
من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن تنافسية المنظمة تعني: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين، بشكل يضمن لها البقاء في السوق."

1 : عبيد علي أحمد الحجاري، اللوجستك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف، الاسكندرية، ص74.

2 : سملايحيضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم إقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص4.

3: كمال رزيق، مسدور فارس، مرجع سبق ذكره، ص107.

4 : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001، ص101.

5 : فريد راغب النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص11.

6: الطيب داوي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر، 2007، ص38.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

و يؤكد (Michelpoter) بأنه ينبغي على المنظمات حتى تحقق نجاحها التنافسي و ضمن تفوقها أن تمتلك ميزة تنافسية إما في شكل تكاليف أقل و إما تختار جزء من السوق و تقدم له منتجا يوفق بين الجودة و التكلفة حسب خصائص الجزء المستهدف.

2- مؤشرات التنافسية.

إنعكس مفهوم التنافسية على المؤشرات المستعملة التي تبلغ حد من الكبر يكاد يشمل كل نشاطاقتصادي في المجتمع، وفيما يلي مؤشرات قياسها على مستوى المؤسسة:

1-2: الربحية.

تشكل مؤشرات كافية على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أنتكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.¹

2-2: تكلفة الصنع.

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويرجع ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، والإنتاجية الضعيفة يمكن أن تقسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة نشاط ذو منتجاتمتنوعة، أما إذا كان النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.²

3-2: الإنتاجية الكلية للعوامل.

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولا يوضح مزايا و عيوب تكلفة عناصر الإنتاج.³

2-4: الحصة السوقية.

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية من عوائق تجاه التجارة الدولية.⁴

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها.

1: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002ص89.

2: فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص89.

3: مروى خمان، التسويق كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، ص58.

4: نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، سويترا الأزابطة، الإسكندرية، 2003، ص242.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

1: مفهوم الميزة التنافسية.

لقد تعددت التعاريف المقدمة من قبل الباحثين للميزة التنافسية وهذا لاختلاف وجهات النظر ويمكن تعريفها كما يلي:

تعرف الميزة التنافسية¹: بأنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو في التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها¹.

ولقد عرف hofer&schendel الميزة التنافسية بأنها:"الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد" ومن خلال هذا التعريف يلاحظ أنهم يجدون أن لميزة التنافسية تتحقق خلال المقدرات، حيث أخذوا الميزة على أنها شيء يمكن استخدامه إستراتيجية المنظمة.²

"وتشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لها موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة"³.

عرف (kotler) الميزة التنافسية بأنها:"قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر"⁴. ويرى (Hazier) بأن الميزة التنافسية: هي عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على باقي المنافسين وأن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفوءة ومناسبة⁵. كما يمكننا أن نعرف الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية:"هي تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة عن غيرها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنهم"⁶. كما عرف (fakey) الميزة التنافسية:"أي شيء يمكن أن يميز الشركة أو منتجاتها إيجابا قياسا بالمنافسين.

ومن وجهة نظر الزبون:⁷

1: محمد زرقون، بوحفص رواني، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة،

ملتقى، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص21.

2: وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الباحث، عدد، 22 جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص212.

3: سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء

المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس 2005، ص39.

4: إلهام فخري طميلة، إستراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص111.

5: نفس المرجع السابق، ص111.

6: تامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة: الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد9، 2013، ص6.

7: مرجع سابق، ص6.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نقول أن الميزة التنافسية هي: مجموعة من الأنشطة أو الخدمات المضافة التي تقدمها الشركة لعملائها بشكل أفضل من منافسيها ولها قيمة تجعلها مميزة في نظرهم.

تعرف الميزة التنافسية أيضا بأنها: "إشارة إلى القدرات التي تمكن الشركة من تشكيل ميزتها التنافسية التي تحدها وتختلف عن منافسيها."¹

كما تعرف الميزة التنافسية: "بأنها عدم التماثل أو التفاضلية في أي سمة أو عامل يسمح للشركة بخدمة عملائها بشكل أفضل فعالية من غيرها، وبالتالي خلق قيمة أفضل للعملاء وتحقيق الأداء المتفوق."²

وتكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:³

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، و تدعم وتحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التمييز في الموارد والكفاءات والإستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستثمار في السوق.

-2: أبعاد الميزة التنافسية.

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم منتجاتها تلبية للطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، فسعيها من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي، أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، فتوصلت إلى الأبعاد الوقت من خلال التسليم في الوقت المناسب بالإضافة إلى المرونة، فأصبح بإمكان المنظمة أن تتميز عن منافسيها بأكثر من بعد. ولقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أنها كاشبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والتسليم، وفيما يلي توضيح لكل هذه الأبعاد:⁴

-2-1 التكاليف.

يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سعريه، كما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزا في وجه الداخلين الجدد.

-2-2 الجودة.

-2-2 الجودة.

¹:Abdulkareem s awwad, adelalkhattab, john r anchor, compétitive priorities and compétitive advantage in jordanienmanufacturing, journal of service sience and management, 6 ,2013, p69.

ibid, p69:²

³: سملايحيضيه، أحمد بلالي، الميزة التنافسية و فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2005.

⁴: حسن علي، الهاشمي مؤيد، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثارها في تحديد الأسبقيات التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص43

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة بأبعادها المختلفة من تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العميل أو تفوقها، مما ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للمنظمة وربحياتها نتيجة لإقبال العملاء على هذه المنتجات عالية الجودة.

-2-3 المرونة.

إن التغيير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة. وتشير المرونة إلى "الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت " كما أنها تشير أيضاً إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات، وتستطيع المنظمات التي يمكنها أن تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغيرات في طلبات المستهلك واستغلال التقنيات الحديثة أن تكسب ميزة تنافسية. وتظهر المرونة في:

- مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والنااتجة عن تغير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية.
- مرونة الحجم: وهي القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصاناً لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

-2-4: التسليم (الوقت).

بعد ظهور مفهوم المنافسة المعتمدة على الزمن (competition based- on time) ، سعت المنظمات إلى: التركيز على وقت تسليم إيصال المنتج إلى العميل، ويشير وقت التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم للمؤسسة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء ويدعى وقت الانتظار ويتضمن وقت التصميم، الهندسة، المشتريات، الاختبار، التغليف والشحن.¹

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

-1: ميزة التكلفة الأقل.

نقول عن مؤسسة ما أنها "تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس.

-1-1: الحيازة على ميزة التكلفة الأقل.

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد بهذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي:²

1: جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة - الإدارة - التنظيم والاستراتيجية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، لرياض، دار المريخ للنشر، 2009، ص. 507.

2- M. PORTER, L'avantage concurrentiel: Comment avancer ses concurrents et maintenir son avance, inter-éditions, 1986. P 85.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

1-1-1-مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط على آخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

1-1-2-مراقبة التعلم.

التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة، من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء. لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

1-1-2-مراقبة الروابط.

تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع.

1-1-3-مراقبة الإلحاق.

يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد إستغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

1-1-4-مراقبة الرزنامة.

عادة ماتستفيد المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين وإكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

1-1-5-مراقبة الإجراءات.

يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح فهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

1-1-6-مراقبة التموضع.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له عادةً تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.¹

1-2- تطبيق ميزة التكلفة الأقل.

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعاً لعمل جاد ودائم. فلمؤسسات قدرات متغيرة علتخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة. وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييراً كبيراً للاستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين. وتعد عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف.

حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها.²

1-3- الأخطاء التي يجب تفاديها.³

1-3-1- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع.

يركز معظم المسيرين على تكلفة التصنيع، بإعتبار أن هذا الأخير في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة. غير أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، والبنية الأساسية، والتي تشكل تكاليفها جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.

1-3-2: إهمال أنشطة التمويين

تتجه الكثير من المؤسسات إلى تخفيض تكلفة اليد العاملة، ولا تبدي إلا اهتماماً متواضعاً حيال وسائل الإنتاج المشترية. فهي تميل إلى اعتبار المشتريات كنشاط ثانوي، فتحسن مهمة الإشراف عليه إلى أشخاص تنقصهم المعرفة والخبرة، أو أنهم غير محفزين لتخفيض التكاليف، فالمؤسسة التي تسلك هذا الاتجاه، تبرهن عن فهم ناقص للروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشترية، وتكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة. وقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء بالاستفادة من وفورات معتبرة.

1-3-3: إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة.

تعتمد البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف - عموماً - التركيز على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة أو على تلك التي تمارس بصفة مباشرة، فيتم بذلك التغاضي عن الأنشطة التي لا تمثل سوى جزءاً يسيراً من التكلفة الكلية، أو تلك التي تمارس بصفة غير مباشرة، كالصيانة مثلاً.

1-3-4: الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.

يحدث أن تقدم المؤسسات على القيام بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلاً: قد تحوز المؤسسة على حصة سوق معتبرة ضمن السوق الوطنية، وتملك أقل التكاليف مقارنة

¹: نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 212.

²: G. Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, ed. d'organisation. 1994. P 95- 96.

³: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص، 222.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

بمنافسيها، فتستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف. غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوق الجهورية، فالنقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة بوساطة التكاليف، قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال الرفع من حصة السوق الوطنية. ومن ثمة يتدهور موقعها بتقليل تركيزها على المستوى الجهوي، وكذلك إلى التركيز على استراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين الذين ينشطون في السوق الوطنية، وإهمال التهديدات التي قد تكون خطيرة، والتي يكون مصدرها المنافسين الذين ينشطون على المستوى الجهوي.

1-3-5:النقص في استغلال الروابط.

يصعب على المؤسسات -في بعض الأحيان- أن تفهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين، وكذا بين الأنشطة فيما بينها، كضمان الجودة، تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع.

نشاطها فعدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى وقوع أخطاء، كأن تطالب دوائر المؤسسة بتخفيض تكاليف بمبالغ متساوية. إلا أن الرفع من تكاليف بعض الدوائر، يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية.

1-3-6:تخفيضات متناقضة للتكاليف.

تحاول المؤسسة تخفيض التكاليف بوسائل متناقضةفهي تجتهد فيتحام حصص السوق بغية الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي الوقت ذاته تهدر مواردها من خلال مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من الزبائن، حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في نفس الوقت تصرّ على تقليص دور تطوير المنتجات الجديدة.

2- ميزة التميز.

تتميز المؤسسة عن منافسيها، "عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها".

2-1:الحيازة على ميزة التّميز:حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي¹:

2-1-1:الإجراءات التقديرية.

تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمناً على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (كمستوى نفقات الإشهار،) محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع،) كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

2-1-2:الروابط.

يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط معالموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

2-1-3:الرزنامة.

¹: نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص214-218.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين. فمثلاً، المؤسسة التي كانت السبّاقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز. وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

2-1-4 التموضع.

قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثلاً يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

2-1-5 الإلحاق.

يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

2-1-6 التعلم وأثار بثه: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها. ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تمييز متواصل.

2-1-7 التكامل.

تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قِبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدراً للتمييز. تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر، ومن قطاع لآخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط

معين على خاصية التفرد. ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها، حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة. وتعد هذه المعاينة ح مهمة لاستمرارية التميز، لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها. فمثلاً، من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعامل الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها.¹

2-2 تكلفة التميز.²

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحياسة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة

للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها. فمثلاً، يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أعلى سعراً، فعدادات المياه المصنوعة من قبل روكويل تعد الأحسن والأطول عمراً مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين، لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز.

تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ومرد ذلك أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف. ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بواسطة تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلاً، التنسيق

¹: نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 218.

²: نفس مرجع سابق، ص ص 214-219.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

الأحسن بينمراقبة الأسعار، التمويل و رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم. وتفّ سر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية. هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.

2-3- الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز:1

2-3-1 التميز المفرط.

يحدث ألا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بوساطتها على القيمة المنتجة للزبون أو الملحوظة من قبله. وقد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز. فمثلا، إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى إحتياجات الزبائن، فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة وسعر منخفض.

2-3-2: سعر إضافي مرتفع جدا.

يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز، بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة. ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها. حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب، بل كذلك بموقع المؤسسة إزاء التكلفة النسبية. وللحفاظ على هذا السعر الإضافي، يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط.

2-3-3: عدم معرفة تكلفة التميز.

لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط، إذا لم تتجاوز القيمة الملحوظة من قبل الزبون تكلفتها. وتنسى المؤسسات -عادة- تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، وتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مربح، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه أكبر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكاليف.

2-3-4: التركيز الشديد على المنتج.

لا تنتظر بعض المؤسسات إلى التميز، إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للتميز. تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءاتها، وكذا التحكم -نسبيا- في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين. قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد -إن أمكن ذلك- شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات. ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الأخر إلى العوامل الآتية:

● جاذبية النشاط.

● حدة المنافسة.

● التكنولوجيا المستعملة.

¹: نبيل مرسي، نفس المرجع السابق، ص 240.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن.
- الفرص المستقبلية.

المبحث الثاني: خصائص ومصادر الميزة التنافسية ومحدداتها. المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية¹.

إن الميزة التنافسية توصف بالتالي:

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أوفي قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كالمها.
- أنها تتحقق لفترة طويلة و تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

إن الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية يتطلب استثمار مختلف الأصول التي تمتلكها المؤسسة، من مال، موارد بشرية، تكنولوجيا، تسمح بالنهاية بإنتاج منتج أو منفعة تلقى قبولا من طرف الزبائن. وضمن هذا الإطار فإن نجاح المنظمات مستقبلا سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة و متاحة بشكل واسع.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

تسعى كل منظمة إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تشغله، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعادة و تهيئة القدرات و الإمكانيات من خلال البحث عن مصادر تقوي و تدعم بها هذه المزايا و تجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق.

1- الموارد. المورد هي: "الأصول المتخصصة أو المتميزة للمنظمة التي تساهم في خلق القيمة، و يمكن لهذه الموارد أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية إذا تميزت بالدقة و الندرة و الاستمرارية بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد أو الاستبدال"².

ويكون المورد أساسيا للمنظمة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص و الصفات:

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة.
- أن يتصف المورد بالندرة و يأتي في إطار عدم قدرة المنافسين على حيازته.
- لا يمكن تقليده من قبل المنافسين أو أن تكاليف تقليده عالية جدا.
- أن تمتلك المنظمة قدرات تنظيمية و إدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للموارد.

ويمكن التمييز بين النوعين من الموارد:

1-1: الموارد الملموسة.

و تشمل الموارد المادية التالية:³

1: أحمد ز غدار، الميزة التنافسية و البدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص47.
2: زروخي فيروز، الملقى الدولي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، ص16.
3: عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادر هاتميها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص48-49.

1-1-1 الموارد الأولية.

تظهر أهمية الموارد الأولية في مدى تأثيرها في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها و أن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها و مواعيد تسليمها.

2-1-1-معدات الإنتاج.

تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل الموارد الأولية إلى منتجات، و يعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، و برمجة عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية فعاليتها مدة ممكنة.

3-1-1:الموارد المادية.

كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، و توسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف و توزيع منتجاتها، مما يعزز موقعها التنافسي.

2-1: الموارد غير الملموسة:

و تشمل ما يلي:¹

1-2-1:الجود.

تشير الجودة إلى قدرت المنتج و/أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته، حيث تعد عاملا أساسيا في خلق و تعزيز الميزة التنافسية، إذ لم يعد السعر المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة تشكل الاهتمام الأول و القيمة التي يسعى إلى تحقيقها.

2-2-1:التكنولوجيا.

يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهمية من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، و على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موقع أسبقية على منافسيها.

وتصنف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع مختلفة و ذلك وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية، حيث نجد التكنولوجيا الأساسية و هي متاحة في السوق و تعد ضرورية العمل في قطاع نشاط معين و هي ليست مصدرا ألي ميزة تنافسية، أما التكنولوجيا المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة للمنظمات التي تتحكم بها، أما التكنولوجيا الناشئة و التي هي في مرحلة الإنطلاق و تعمل المنظمة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

3-2-1:المعلومات.

تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة، وهي نتاج جهود متواصلة من البحث و التطوير، و يجب على المنظمة أن تكون المنظمة المؤهلة للحصول عليها و أن

¹: الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر يومي 09 و 10 مارس 2004، ص 263.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

تكون حذرة عند إمتلاكها ألي مصدر من مصادر الميزة التنافسية، كما أن المعرفة تساهم في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح للمنظمة بالحصول على ميزة تنافسية.

1-2-4: معرفة كيفية العمل.

تعبر عن الدرجة العالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي إكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمنظمة، وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليها وأن تتحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنها للمنظمات المنافسة .

2-الكفاءات:

تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات وحاجات المستهلكين، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتتربط، وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة.

وتنقسم الكفاءات إلي نوعين هما:

1-2: الكفاءات الفردية .

تتمثل في كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين، التجربة المهنية والتجربة الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

2-2: الكفاءات الجماعية.

وهي تركيبة فريدة من المهارات، القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المرتبة عن جميع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة وفقا لبعدين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى إمكانية المنظمة على مواجهة المنافسين أو الصمود والبقاء محتكرة لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة.

1- محددات الميزة التنافسية.

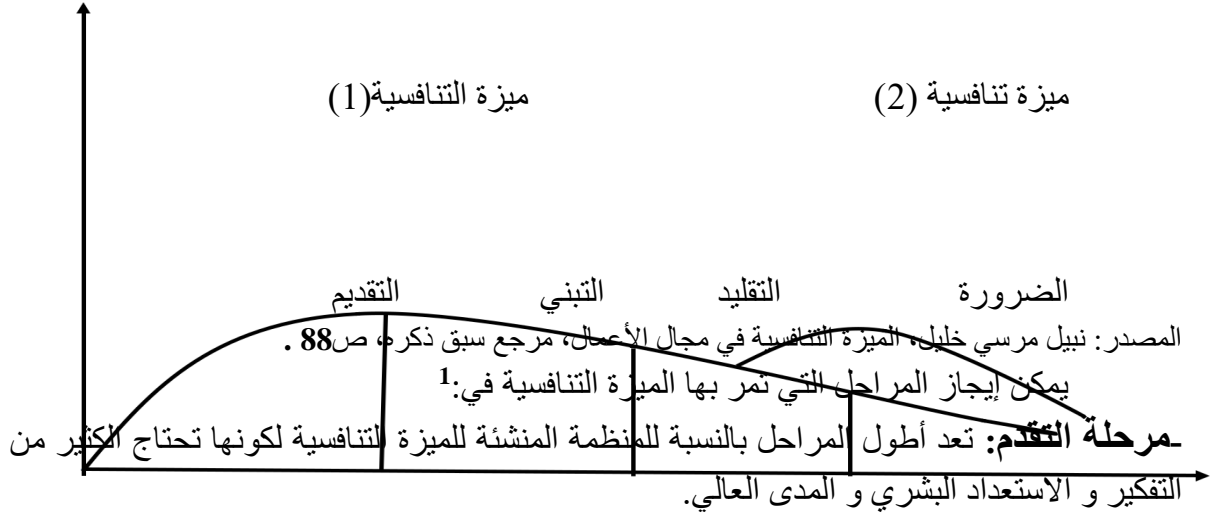
1-1: حجم الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية للمنظمة كلما كانت واضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على المنظمات المنافسة بذل مجهود معتبر حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها، ومن هذا المنطق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة كما هو الحال في المنتج.¹ كما يبينه الشكل التالي:

1: عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة-مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى لدولي الرابع حوا المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف 09-10 نوفمبر 2010، ص5.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

الشكل: 04 دورة حياة الميزة التنافسية حجم الميزة التنافسية



وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار واسعا من خلال الأدوات التسويقية وخاصة الترويج ومن هنا يمكن القول أن هذه المرحلة تتطلب استثمارات ضخمة واستخدام التكنولوجيا التي تتيح للمنظمة التفوق على المنافسين.

- **مرحلة التبنّي:** تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار والثبات النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين.

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس مختلفة تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

1-2- نطاق التنافس والسوق المستهدف.

عبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المنظمة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المنظمة للوصول إليها². وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:³

1-2-1: **نطاق القطاع السوقي:** والذي يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل.

¹ رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر 2010/2009، ص 52.

² عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

³ سمية بوروبي، دور الابداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص 169.

1-2-2: النطاق الرأسي (التكامل الرأسي).

يعبر هذا الأخير عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا وخارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المترفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة مرونة أقل للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

1-2-3: النطاق الجغرافي.

يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا البعد للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي إذ تقدم منتجاتها وخدماتها في مختلف أنحاء العالم.

1-2-4: نطاق الصناعة.

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعة التي تعمل من خلالها المنظمة في وجود روابط مختلفة بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق فرص تحقيق مزايا تنافسية عديدة يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي لها المنظمة.

2: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد نوعية مدى جودة الميزة التنافسية بثالث ظروف هي:

1-2-1- مصدر الميزة.

يمكن التمييز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار هما:

1-1-2 مزايا تنافسية منخفضة.

تعتمد على التكلفة الأقل قوة العمل والمواد الخام وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

1-1-2 مزايا تنافسية مرتفعة.

تستند على تميز المنتج أو الخدمة السمعة الطيبة أو العالمة التجارية العالقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية.

2-2: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة.

في حالة اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحد يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد المصادر ميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

2-3: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة.

تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة بشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد ميزتها التنافسية الحالية لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية.

المبحث الثالث: مساهمة المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسة.
المطلب الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية وتحليل قوى التنافس.
1: إستراتيجيات الميزة التنافسية.

إن الإستراتيجيات هي بمثابة مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة ومن منظور تسييري بحت فإن الأرباح التي تحققها المنظمة هي بمثابة نتيجة للإستراتيجية التي تتبناها من بين ثلاث إستراتيجيات مشتقة من نموذج (Porter) وقد أكد (Tarondeau) على أن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها وتوسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم تلك الإستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية وإستراتيجيات المنافسين¹.
حيث تعتمد كل إستراتيجية على ثقافة مختلفة وتصور مغاير لكيفية تجسيد التفوق التنافسي كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم 05 : الإستراتيجيات الأساسية لـ Porter

كل القطاع	إستراتيجية التميز	إستراتيجية قيادة التكلفة
	إستراتيجية التركيز	

جزء من القطاع

المقدمة للمدرسة
Source :Michael E. Porter. Competitive Strategies Techniques for Analyzing Industries (U.S.A., free press, 1980), P: 7.

1-1 إستراتيجية قيادة التكلفة.

أخذت هاته الإستراتيجية حيزا كبيرا من إهتمامات الباحثين خاصة في فترة السبعينات تزامنا مع ظهور منحنى الخبرة وحسب هذه الإستراتيجية تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا إستطاعت أن تخفّض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، بحيث يسمح لها الحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق قدر كبير من الربح وهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها:²

-تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الإهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، كإستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن.

¹: Tarondeau J.C, **Le management des savoirs**, Paris, la France, 1998, PUF, p17.

²: إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993 ص 200.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.
- يعد وجود طلب مرن للسعر من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية،¹ حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة، ونمطية السلع المقدمة، بالإضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج كما تستطيع المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها (Porter) وتتمثل هذه المزايا في:²
- فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار.
- بالنسبة للمشتريين تتمتع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرهم على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين يمكن للمنظمة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض هذه الإستراتيجية، تركيز المنظمة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى، وعدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة، علاوة على إغفال المنظمة لقدرتها على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية، بالإضافة إلى أنه لا توجه محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة في المنظمة.³

1-2: إستراتيجية التميز.

- تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية، والتي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المنظمة تعد جوهرية، وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين.⁴ ومثل هذا التميز يسمح للمنظمة بعرض السعر الذي تراه مناسباً وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة كما يمكن للمنظمة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون عند شرائه للمنتج، وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين ولكي تحقق المنظمة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الإستراتيجية وهي:⁵

¹: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص116.

²: نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، طبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996 ص223.

³: إسماعيل محمد السيد، نفس المرجع السابق، صص: 201-202.

⁴: سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الاردن، 1999 ص160.

⁵: إسماعيل محمد السيد، نفس المرجع السابق، صص: 183-184.

• الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي

توجد جملة من الشروط نذكر أهمها:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المنظمة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.
- عدم وجود منظمات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.

• الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمنظمة.

ضمن هذا الإطار نجد:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي.
- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج هدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة.

- الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك مع التركيز على الجودة وتحسينها.
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد.
- وجود نظام معلومات تسويقي وخدماتي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للزبون ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

1-3: إستراتيجية التركيز.

تعد من الإستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل موقع في السوق وبناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال العمل في قطاع معين، حيث تكيف إستراتيجياتها الدفاعية وتحدد على بعض القطاعات الخاصة في السوق الذي يمكن فيه عرض سلع وخدمات متميزة وبتكاليف منخفضة، فالمنظمة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله بل تتعامل وتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق.

وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وبالتالي يمكن للمنظمة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع وربحيته ومدى شدة قوى التنافس الخمس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي:

- وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة.
- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.
- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
- اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة.
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث: الحجم، معدل النمو، الربحية.

تأخذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي:¹

1-3-1: تنمية السوق.

¹ : سعد غالب ياسين، نفس المرجع السابق، ص: 168.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المنظمة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

1-3-2: تنمية المنتج.

تم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، وتحسينات، وتغييرات على منتجات وخدمات المنظمة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة الزبون بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجدها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المنظمة.

1-3-3: التكامل الأفقي.

يعني أن المنظمة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المنظمات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات الزبائن المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المنظمة من خلال التكامل كفاءة، وسيطرة، ورقابة أكبر على السوق.¹

2: تحليل قوى التنافس.

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس الخمس والتي أتى بها بورتر، حيث يمكن شرحها وفق كما يلي:

1-2: تهديدات الداخلين الجدد.

لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم.² ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدة إعتبارات أهمها الحجم وعوائق الدخول إلى السوق، والتي تتمثل في:³

- اقتصاديات الحجم: تلزم الداخلين الجدد على إستراتيجية الحجم، أي الاستثمارات الضخمة الذي ينتج عنه تخفيض التكاليف.

- تميز المؤسسة قادر على: خلق صورة قوية لها، خلق ولاء العملاء، عرض خدمات متميزة، الاستفادة من تأثير الإشهارات، الاحتفاظ بمنتج معروف ومتجدد.

- الإحتياج الكثيف لرأسمال: "الذي يخفض ويرفع من خطر دخول المنافسين الجدد على الذين يتمتعون بإمكانيات مالية ضعيفة" ومنه تنتج أخطار وصعوبات في تغطية السوق.

- تكاليف التحويل: يحتاج الداخلين الجدد للسوق إلى تكاليف للتحويل أو الانتقال من مورد لآخر، حسب مخططه "الكمي أو النوعي".

- صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.

1: محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1995، ص: 226

2: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص: 71.

3: Gérard Garibaldi, "Stratégie Concurrentielle": choisir et gagner", Edition d'organisation, Paris,³ 1994, P 121.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

-ميزة التكلفة الأقل التي يملكها المنافسين الحاليين، وهذا إما لامتلاكهم تكنولوجيا متطورة أو مواد أولية رخيصة، وكذلك بسبب أثر الخبرة المتراكمة.

-الوضعية الجغرافية، ومدى قربها من نقاط البيع.

-سياسة الحكومة والتي تكون مساندة في الدخول أو عدم الدخول إلى السوق.

2-2: شدة المزاومة.

تأخذ المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة للزبون، ويرجع وجود المزاومة إلى وجود عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، ويرون إمكانية ذلك.

إن العمليات التي تعتمد على المؤسسات ضد المنافس تحدث أثراً مهماً على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات، وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، وتنتج المزاومة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والتمثلية في: عدد المنافسين في القطاع، وبطء نمو قطاع النشاط، والتكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرفع من الطاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التصور، حواجز الخروج.¹

2-3: تهديدات المنتجات البديلة.

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع.

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتمفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قدرتها على تحسين الوضعية الجماعية، ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة و ملائمة السعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة².

2-4: قوة تفاوض الزبائن.

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة و منتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية: بحجم المشتريات من القطاع كما أن منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون،

¹: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص46.

²: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص72.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن، الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون، إمتلاك الزبون لمعلومات كاملة¹.

2-5- قوة تفاوض الموردين.

عندما يملك العميل قوة تساوميه نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترفع القوة التساومية للعميل في الحالات التالية²:

- عندما تمثل مشترياته، نسبة كبيرة من حجم أعمال المؤسسة.
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا على عدد المشترين.
- عند وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة "مثلا مؤسسة صحفية، تنتج الورق.
- عندما يملك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج، من حيث الأسواق و التكلفة والطلب.
- كما يمكن للموردين أيضا أن يمارسوا ضغطا على المنتجين، من خلال تهديدهم برفع الأسعار، أو خفض جودة المنتجات، وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين، يمكن أن يساعدوا في تقليص أرباح تلك المؤسسة إذا لم يكن لديها المقدرة على الإسترداد والزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين، ويتمتع الموردين بالقوة التساومية في الحالات التالية:
- عندما يسيطر على مصادر التوريد، عدد محدود من المؤسسات، والتي تتميز بالتركيز على الصناعة التي يتم البيع لها.
- ضعف أو محدودية في المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون.
- عندما لا تكون المؤسسة المشتريّة، عميلا هامالمجموعة الموردين.
- عندما يكون المنتج المورد، أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المنظمة المشتريّة، بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساسيا في نجاح العمليات الإنتاجية، أو في تحسين مستوى الجودة المنظمة المشتريّة.
- عندما تتسم منتجات المؤسسات الموردة، بالتنوع أو المقدرة على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى، في هذه الحالة لا يستطيع المشتري، أن يستغل إمكانية التأثير، على مورد ما في مواجهة مورد آخر، للحصول على عرض أفضل.
- عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديدا لإمكانية إحداث التكامل الرأسي للأمام.

المطلب الثاني: دور تطبيق أنشطة التوجه بالسوق على مستوى التسويق العملي في تعزيز التنافسية.

مثل التسويق العملي البعد التصرفي لمفهوم التسويق . حيث يعتبر أنه أسلوب تلقائي يهدف إلى إقتحام الأسواق، كما أنهم سعنتجارييرتكز على تحقيقه دفرا عملا مستندا على طرق تكتيكية خاصة بسياسة المنتج، التوزيع، السعر والترويج، المزيج التسويقي ويجسد رجل التسويق المفاهيم التسويقية الحديثة في الواقع المنظمة على مستوى التسويق العملي، من خلال تلك الأنشطة التسويقية التي تتفاعل على مختلف الطرق التكتيكية، والمشكلة لمتغيرات التسويق العملي، وهي عناصر المزيج التسويقي المتكونة من سياسات المنتج، سياسات التسعير، سياسات التسعير، سياسات التوزيع وسياسات الترويج.

¹: مرجع سبق ذكره، ص 72.

²: Gérard Garibaldi ,Op. Cit., P 123 .

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

وتتفق النظرتين المفسرتين لمفهوم التوجه بالسوق (الثقافية، السلوكية) ، في أن الهدف الأساسي من وراء تطبيق هذا المفهوم هو تحقيق رضا العميل، وهذا ما يتبين أيضا فيكون أن أساسا لتوجه بالسوق هو الاهتمام بالعميل وإعتبارهم أهم الأبعاد المكونة لهذا المفهوم¹.

وتحقق رضا العميل عند حصوله على المنتج الملبي لحاجاته أو الذي يحل مشكلته، كما يجب أن يكون هذا المنتج ذو جودة عالية، كما كان أو أكبر من تلك المتوقعة أن تكون ومن هنا يتبين أن تطبيق مفهوم التوجه بالسوق من زاوية الاهتمام بالعميل يكون بتطبيق سياسات الجودة على المنتج، هذا الأخير الذي يعتبر من العناصر الأربعة الرئيسية في مرتكزات التسويق العملي.

وبمعنى آخر يمكن أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأجل والذي يتحقق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفراد المنظمة والمجتمع.

وباعتبار أن أساس التميز التنافسي هو تقديم المنتج بجودة عالية أو أقل سعر من ذلك الموجود في السوق، وبأن أساس رضا العميل وديمومة علاقته مع المؤسسة المتوجهة دائما نحو تلبية حاجاته هو تقديم المنتج ذو جودة عالية أو أسعار منخفضة يمكن توضيح إذن الدور الذي يلعبه التوجه بالسوق إذا تجسد على مستوى التسويق العملي كالذي يحدث مثلا على مستوى المنتج وجودته وتقليل الأسعار، في خلق الميزات التنافسية².

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

يتم تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال أثر تكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس لمايكل وبورتر حيث أن الإستخدام الإستراتيجي للتكنولوجيا المعلومات يساعد المنظمات على إكتساب ميزة تنافسية من خلال توفير المعلومات ومعرفة جيدة لحاجات المستهلكين ويتضح أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس من خلال مايلي³:

1- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد.

يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول العربية على نصيب من السوق أو اكبر كميته ممكنه من الموارد مما يهدد حاله الاستقرار للمنظمة خاصة وأن المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق لذلك فان مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إل التحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد وبالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا ولتفادي ذلك يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق وحتى تتمكن هذه المنظمات من إعاقة كل هؤلاء المنافسين الجدد لابد أن تبقى متميزة لبرنامجها التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج التوزيع والترويج، وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمه معلومات متقدمة ومتطورة وحديثه، خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.

2- أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة:

1: تشوار خير الدين، البحوث التسويقية وواقعها في المؤسسة الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية، يومي 21/20 أبريل 2004، المركز الجامعي بشار ص 6.
2: عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، طبعة أولى، دار الفكر، الأردن: عمان، 2009، ص 16.
3: حسن عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، اثرء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 12.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

أن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المنظمات الصناعية فهي تمتلك قوه المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها أو من خلال تحسين الأداء و القيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات وخاصة في غياب الولاء للسلعة واسمها التجاري. وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المنظمة العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المنظمات وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين والإحلال محل منتجات هذه المنظمات لأن ما يهم المستهلك بالنهاية هو القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج يقوم بشرائه.

3- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين:

تعد قوه الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمنظمات الأعمال وتظهر قوه الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعيه السلع المشتراة وسيطرة مجموعه قليله من المنظمات على صناعه الموردين وعدم توافر البدائل وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا أساسيا من مدخلات السلع، وقد اعتمدت المنظمات للتغلب على قوه الموردين على أنظمة أتمت عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، وانظمه المعلومات متقدمة للحصول على معلومات الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما يؤدي إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

4- أثر إدارة المعرفة على قوى الزبائن:

تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المنظمة لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة إستطاعت هذه المنظمات تقليل هذه القوة وذلك لاعتماد أسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها الزبون إذا حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من نورد إلى آخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين وتكاليف خدمات ما بعد البيع، وغيرها من التكاليف. كما تجدر الإشارة إلى أنه ضمن إطار إدارة المعرفة فإن الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة، حيث أنه هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه فإلى جانب أن حاجته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات المنظمة، فإن التغيرات يمكن رصدها وبشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون، وعلى هذا الأساس فإن المنظمات تسعى إلى القيام بما يلي:¹

4-1 تكوين رأس المال الزبوني.

حيث أن معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي القاعدة الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد المنظمة على تحسين استجاباتها من أجل إشباع حاجاته، وهذا سرعان ما ينعكس على تحول الزبون من مشتري إلى زبون ذو ولاء، مما يرجع الشراء من المنظمة على حساب المنظمات المنافسة.

4-2: خفض تكلفة الصفقة.

¹: إردير هناء، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق، جامعة ميلة، الجزائر، 2019، ص63.

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

كلما كان الزبون معروفا للمنظمة كلما أدى ذلك إلى خفض فترة الإتصالات والتفاوض على السلعة والموارد والمواصفات والسعر وغيرها، وهذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر وواضح على خفض وقت وتكلفة الصفقة.

4-3: زيادة منافع الزبون.

إن العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في أن يبادر بتقديم الشكاوي عن ما يعانيه من مشاكل مع منتجات المنظمة والمقترحات من أجل تحسينها، ومثل هذه المساهمة مع الزبون يمكن أن تنعكس إيجابيا على تحسين الخصائص والمنافع التي تقدمها المنظمة.

4-4: التعامل بخصوصية مع الزبون.

فمعرفة ظروف وحاجات الزبون تقدم الضمانة العالية على التعامل الناجح خصوصية مع الزبون، فالزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل المنظمة معه بشكل جيد، فإن هذا سوف ينعكس على نظراته الجيدة إلى ما تقدمه.

خلاصة:

الفصل الثاني: دور المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة لتفوق المؤسسة على مثيلاتها، فمن خلالها تضمن المؤسسة البقاء في السوق على أقل تقدير، والحفاظ على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد مع اشراكهم في خلق القيمة المضافة لتعزيز الميزة التنافسية، وزيادة حصتها السوقية، كذلك تعمل على تحسين المركز التنافسي، ومن ثم زيادة الأرباح والعوائد، فكلما ازدادت حدة المنافسة كلما ازدادت الحاجة إلى تحسين تنافسية المؤسسة التي تساعد على مواجهة تهديدات المنافسين.

المعرفة التسويقية ركيزة أساسية لتحسين وتطوير الميزة التنافسية، وتعتمد عليها كل مؤسسة تسعى للبقاء والتوسع المستقبلي من خلال مجرى المنافسة التي تشتد من حولها.

الفصل الثالث: : دور المعرفة التسويقية في
تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر
للهااتف النقال موبيليس

تمهيد

في هذا الفصل نحاول إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا من خلال دراسة وتقييم دور المعرفة التسويقية في إحدى المؤسسات الاقتصادية الخدمية الجزائرية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس التي تعتبر من المؤسسات النشطة في السوق باعتبارها المتعامل الوطني الأول لسوق اتصالات الجزائر وعلى ضوء ذلك إرتئينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين. المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة الوطنية للاتصالات موبيليس، والمبحث الثاني الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للاتصالات " موبيليس" 1.

يعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات في الجزائر والعالم ككل، وقد عرف هذا الأخير عدة تغيرات وتحولات طرأت عليه وحسنه من كافة الجوانب، ليصبح نظاما متكاملًا ويحقق النمو الاقتصادي، وعليه سيتم تناول في هذا المبحث تقديمًا عامًا لمؤسسة موبيليس، من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول التعريف بمؤسسة موبيليس أما المطلب الثاني نشاطات ومهام المؤسسة المطلب الثالث أهدافها ومبادئها

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس.

1-نشأة المؤسسة.

مؤسسة موبيليس هي عبارة عن مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم EPA/SPA رأس مالها يقدر ب

100.000.000 دج مقسمة على 1000 سهم كل سهم بقيمة 100.000 دج، وقد اتخذ قرار

تأسيسها في

23 أوت 2003، بعد إنعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 2003/01/18 وكذا المرسوم التنفيذي رقم 02-18 بتاريخ 2002/05/26 الذي أعطى الموافقة على منح رخصة استغلال الشبكة العامة للاتصالات (GSM) غير أنها لم تعتمد في أرض الواقع إلا في جانفي 2004.

وهي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي مستقلة في قراراتها الإستراتيجية، المالية والتسويقية، وما يمكن القول أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى، وهذا لشدة المنافسة في سوق الهاتف النقال، كما أن تجربة موبيليس تعد مفيدة جدا لباقي الفروع الأخرى إذا أرادت تأهيل مستواها التنافسي، وإعادة صياغة إستراتيجياتها تحسبا لمزيد من الانفتاح. كما أن لها جملة من الالتزامات نوردتها فيما يلي :

-وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.

-ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.

-اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون مفاجآت.

-التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتكنولوجيات المستعملة.

-الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.

-الإبداع المستمر.

- الاعتماد على التكنولوجيات.

-الوفاء بكل الوعود.

الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

أما فيما يخص الرمز فقد أُقتبس من رمز مؤسسة اتصالات الجزائر مع إضفاء بعض التعديلات التي تتلاءم والأهداف الاتصالية التسويقية للمؤسسة " موبيليس"، فهدف الإقتباس إتصالي بالدرجة الأولى يتمثل في توجيه نظرة وفكرة المستهلك إلى المؤسسة الأم " اتصالات الجزائر". وتعمل موبيليس تحت أربعة قيم هي الشفافية الوفاء الحيوية والإبداع. تضم موبيليس أكثر من 178 وكالة تجارية . أكثر من 82965 نقطة بيع غير مباشرة . أكثر من 5000 محطة تغطية .bts. منذ إطلاقها قدمت عروض مميزة وحصرية وجذب إليها قطاعات ضخمة من شرائح العملاء نظرا لتوفرها في جميع الاوقات والاماكن في الجزائر حيث تغطي 58 ولاية .

2-التطور التاريخي للمؤسسة.

نعرض في النقاط التالية أهم التطورات التي مرت بها مؤسسة موبيليس :

-عام 2002 إستفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال GSM اتصالات الجزائر باستعمال شبكة

-في أوت 2003 تمت عملية تفريغ شركة اتصالات الجزائر " ا تي م " موبيليس للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم.

-في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين.

-في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقة.

-ديسمبر 2004 موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UHTS بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا.

-ديسمبر 2004 موبيليس تحرز على مليون مشترك.

-فيفري 2004 موبيليس تقترح خدمتي الأترنيت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت إسم MOBI+

-مارس 2005 موبيليس تعرض الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيليت، وفي نفس الشهر تدشن موبيليس أول وكالة تجارية لها.

-أفريل 3110 موبيليس تحرز على مليوني مشترك.

-جانفي 3112 موبيليس تدخل العام الجديد بخمسة ملايين مشترك.

إستطاعت شركة موبيليس في الأشهر الأولى من سنة 3112 أن تغطي أكثر من 11 % من التراب الوطني.

32 %جانفي 3112 تعلن سلطة الضبط أن موبيليس أحسن شبكة بمعدل تغطية- 02.21

-مارس 3112 افتتاح الوكالة 20 في الجزائر.

-جانفي 3111 تطلق موبيليس موبيكنت.

3- فيفري 3111 موبيليس تمر إلى الترقية الجديد ب 01 أرقام والذي أقرته سلطة الضبط.

- 3110بلغ رقم أعمالها حوالي 22 مليار دينار.

- 3100بلغ عدد المشتركين 00 مليون مشترك.

- 3102بلغ عدد المشتركين 00 مليون مشترك.

21 جانفي 3102 رسميا سلطة الضبط تصادق على مطابقة خدمة الجيل الثالث ++ لموبيليس.

13فيفري 3102 أعلنت موبيليس عن بداية تسويق خدماتها للجيل الثالث عبر 10 ولايات .

-ماي 3102 خدمة الجيل الثالث متوفرة في 00 ولاية.

الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

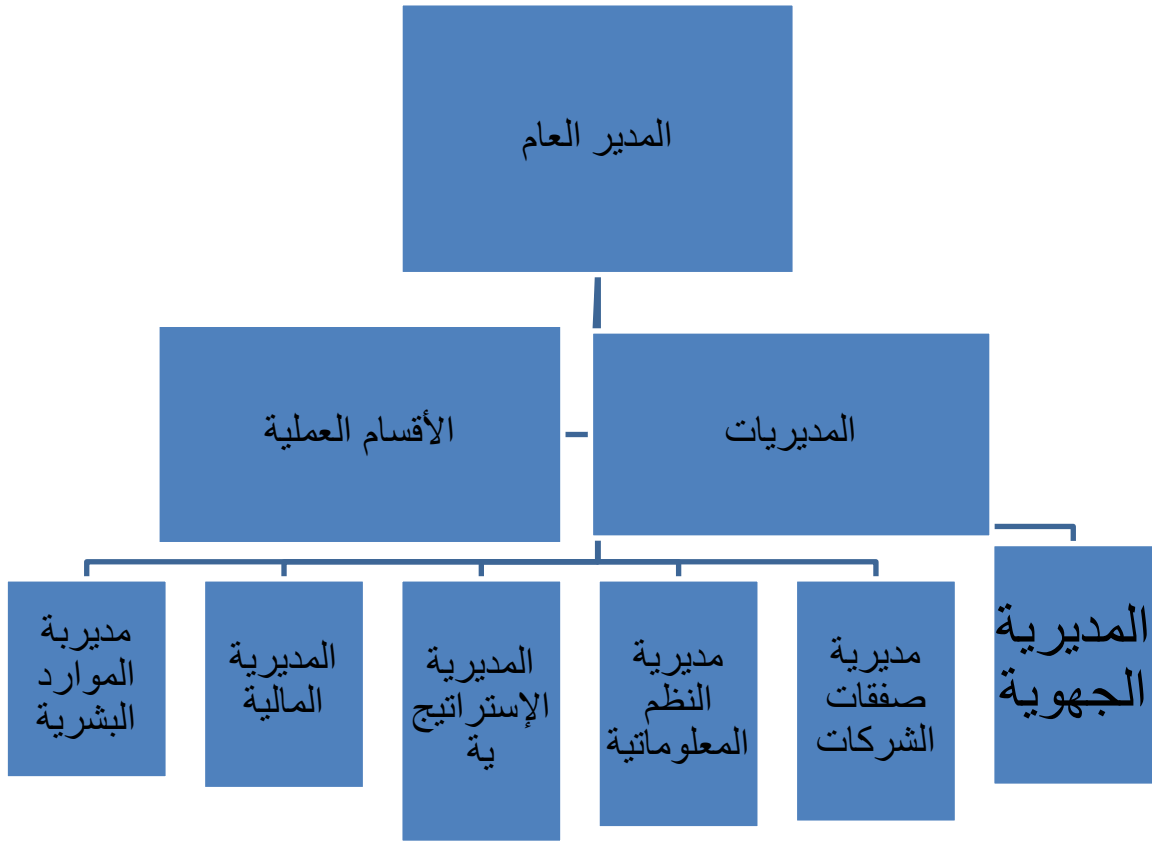
وصولاً إلى سنة 2022 حيث أصبحت تقدم خدمات ناجعة وذات جودة عالية .
الإبداع الدائم وتطوير لعروضها ولخدماتها المختلفة غوسطو سلكني خدمة الرسائل المصورة والصوتية mms وخدمة 4g 3g gprs.
إضافة إلى كل الخدمات التعبئة الإلكترونية ارسلي راسيمو رصيدي بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق. عرض مبتسم 4g عرض awel 4g عرض جوازات انترنت باقات سما موبيليس الجديدة / sama net sama mix sama talk

3-الهيكل التنظيمي لموبيليس.

من أجل أن تؤدي الشركة مهامها على أكمل وجه، ومن أجل تسهيل وتنظيم العمل وجب تقسيم المهام على عدة أقسام أو مصالح، يقوم كل منها بوظيفة محددة، ويمكن تقديم الهيكل التنظيمي لموبيليس (الملحق رقم 10).

الشكل رقم:06 الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس



المصدر من إعداد الطالبين إعتامدا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

يتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف فريق مؤطر ممثل في مسيرين تحت إشراف المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 2 مديريات رئيسية، حيث أنهم يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة:

3-1: مديرية الموارد البشرية.

هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

3-2: المديرية المالية: ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

3-3: المديرية العلامة والاتصال: تولي المؤسسة إهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما منفصلة عن مديرية التسويق، وتهتم بتطوير العلامة والاستراتيجيات الإتصالية للمؤسسة.

3-4: المديرية الاستراتيجية: تهتم بشؤون الاستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

3-5: مديرية النظم المعلوماتية: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة.

3-6: مديرية صفقات الشركة: تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

3-7: المديرية الجهوية: مهمتها الإشراف على تسيير المديرية الجهوية الثمانية المنتشرة عبر التراب الوطني التي يتكون تنظيمها من إدارات فرعية قسمت للتحكم أكثر في الفعالية وتقديم أمثل للخدمات، حيث تتحكم كل إدارة جهوية في عدد من ولايات الوطن وهذا لتحقيق الضغط على الإدارة الأم.

وإلى جانب المديرية المذكورة أعلاه يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية:
قسم تقنيات الشبكة والخدمات: ويحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية.

قسم الشؤون العمومية: يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، ومديرية خدمة المشتركين.

قسم الشؤون الداخلية: ويشتمل على مديرية الشؤون العامة، ومديرية المراقبة والنوعية.

-الديوان: فهو يحتوي على عدد من المستشارين الخاصين بالرئيس المدير العام وهم:
- المستشار المالي الذي يؤدي دور اتخاذ الإجراءات المالية وإعداد التقارير ومخططات العمل السنوية.

-المستشار التقني.

-مستشار الموارد البشرية.

-مستشار مكلف بالشؤون القانونية.

-مساعدة خاصة بالرئيس المدير العام.

المطلب الثاني: نشاطات ومهام موبيليس

1-النشاطات:

تعمل المؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس بميدان نشاطها على كامل التراب الوطني من أجل 1 :
-تطوير، إستغلال وتسيير الشبكات والتجهيزات للهواتف النقالة.

-تقديم خدمات ووضع تحت تصرف زبائنها المنتجات الخاصة بالهواتف النقالة.

-وضع إستغلال وتسيير الروابط التي تمكن كل متعامل بالهواتف النقالة على المستوى الوطني أو الدولي من ضمان الإتصال بالزبائن.

-ضمان توفير منتجاتها بصفة دائمة لكل الزبائن على التراب الوطني مع إحترام قواعد المساواة، الإستمرارية وقابلية التكيف.

-ممارسة نشاطها بإحترام المنافسة، وتأمين السرية والحياد بحسب الشروط المحددة من طرف التنظيمات المطبقة والتي تحكم مجال تدخلها.

عرض منتجاتها وخدماتها للهاتف النقال الآتية من البلدان الأجنبية والصادرة إليها مع إحترام القواعد المحددة من طرف القانون الدولي الخاص بميدان النشاط وكذا المحدد من طرف الإتفاقيات الدولية.

2- المهام والمسؤوليات.

في إطار الهدف الاجتماعي، تمارس مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس المهام الرئيسية التالية:
-تحفيز وتطبيق المخططات السنوية ومتعددة السنوات الخاصة بالتطوير المتعلق بهدفها الاجتماعي.

-إيداع واقتناء واستغلال كل براءات أو أية رخصة تتعلق بهدفها.

-إنجاز بصفة مباشرة الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية المتعلقة بهدفها.

-ضمان التموينيات التي تمكن من إنجاز برامجها السنوية الخاصة بتحقيق أهدافها.

-دراسة الطرق ووضع الإمكانيات الخاصة بالمنتجات المعروضة بهدف تكييفها بصفة دائمة مع التطورات التكنولوجية.

-المساهمة في تكوين وتحسين مستوى عمالها.

-تنظيم وتطوير هياكل الصيانة والتحديث التي تمكن من الوصول إلى الحد الأمثل من الأداء.

الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

-إنجاز أو التكليف بإنجاز كل دراسات التنظيم، بهدف الحصول على أفضل مردودية في تسيير نشاطها.

-توسيع وتنويع الخدمات ذات القيمة المضافة المعروضة للمستهلكين.
-ضمان أمن وإمكانية اشتغال الشبكة، ونوعية الاتصال لإرضاء الزبائن.

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ المؤسسة

تعمل مؤسسة موبيليس كأى مؤسسة إقتصادية على تحقيق جملة من الأهداف، منها ما تم تحقيقها ولو جزء بسيط منه، ومنها ما لم ينجز بعد، وتتمحور أهم هذه الأهداف حول :
-المساهمة في التنمية الوطنية.

-الإرضاء التام للمشاركين الحاليين والمستقبليين، وهذا بالتحسين والترقية الدائمة لجودة ونوعية منتجاتها وخدماتها.

-دعم نمو المؤسسة على المدى المتوسط وضمان الاستمرارية والبقاء في السوق.

-العمل على تحسين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية للمؤسسة.

-السعي وراء كسب حصة سوقية معتبرة.

-تنمية الخبرات وتأهيل الموارد البشرية في المؤسسة، التميز في الأداء، والتميز في تقديم الخدمات.
إكتساب ثقة المستهلك، والزيادة في درجة ولائه للمؤسسة.

- الإستفادة من التطور التكنولوجي، وتعميمه في جميع ميادين نشاط المؤسسة.

بالإضافة إلى العديد من الأهداف الأخرى التي تسعى شركة موبيليس إلى تحقيقها، والتي لم يتم التصريح بها خشية من رد فعل المنافسين.

أما المبادئ التي تتبناها المؤسسة، فهي تنطوي تحت الأهداف السابق ذكرها، وأهم هذه المبادئ هي :
حماية المستهلك الجزائري، التضامن، الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، الإحترام والإلتزام، الإبداع والجودة، العمل المتقن ..

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

يستعرض هذا المبحث تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والاجابة على أسئلة الدراسة للتعرف على أبرز نتائج الإستبانة والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بإستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية لتحليل البيانات والتوصل لنتائجها ومن ثم مناقشتها والتعليق عليها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

1: منهج الدراسة.

تمت مراجعة الإستبانات والتأكد من صحتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي ثم تم تفرغها في الحاسب الآلي من أجل معالجتها.

الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

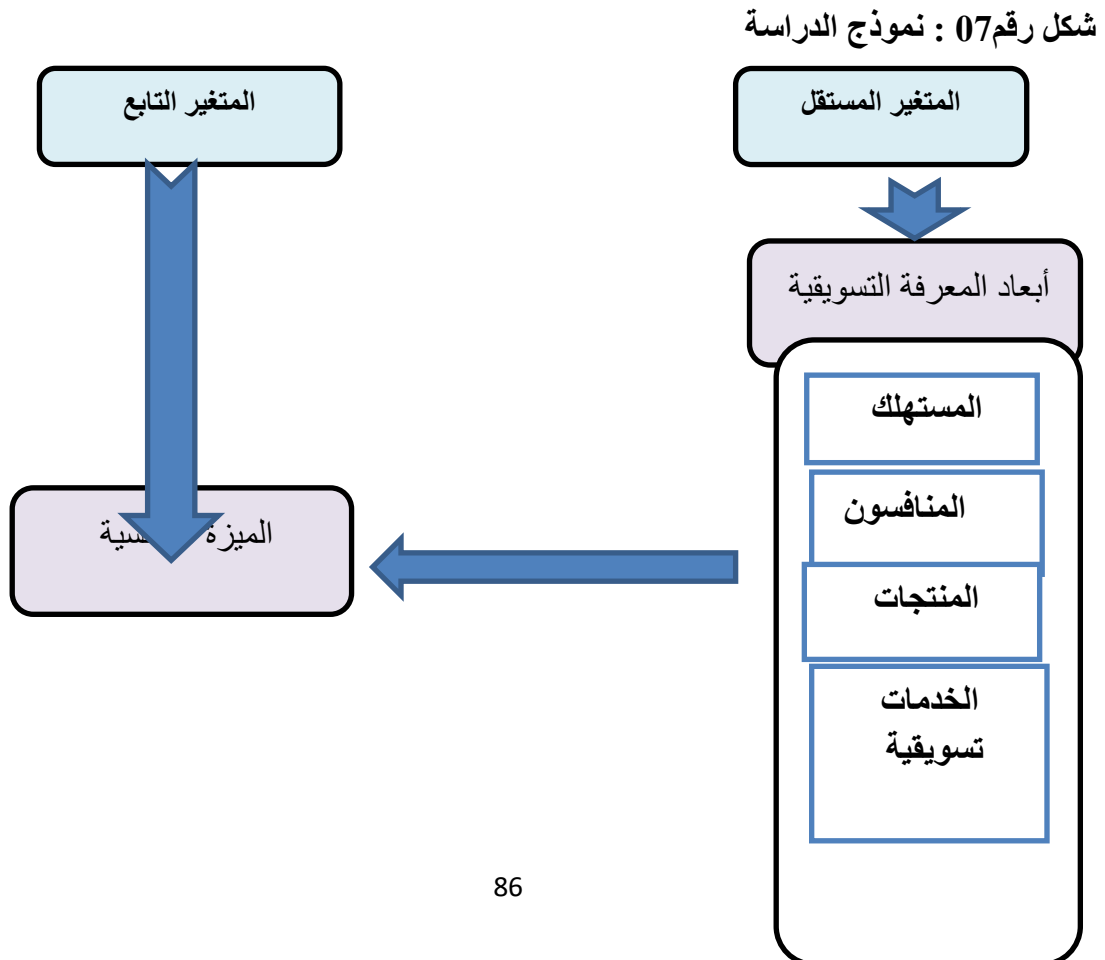
وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة بدءاً بالتحليل الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية التي تظهر في شكل جداول بسيطة لوصف عينة الدراسة، وإستخراج الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية .

وفي هذه الدراسة تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي IBM SPSS حيث بإمكان هذا البرنامج إجراء مختلف المعالجات الإحصائية.

2- نموذج الدراسة.

يعبر نموذج الدراسة المقترح عن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد المعرفة التسويقية (المستهلك، المنافسون، المنتجات، الخدمات التسويقية) المطبقة في شركة إتصالات الجزائر وكالة موبيليس ولاية قلمة، والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية لدى موظفين وكالة موبيليس

كما هو موضح في الشكل:



الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

المصدر: أولاد دحمون رشيدة، كارومي ربيعة، أثر المعرفة التسويقية على الخيار الاستراتيجي في قطاع الاتصالات اللاسلكية في ولاية أدرار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الاكاديمي، جامعة أحمد درايو أدرار، 2019 ص 47.

3- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين في شركة موبيليس، أما عينة الدراسة فهي مكونة من موظفي وكالتي موبيليس قالمة وبوشقوف، حيث تم توزيع 49 استمارة استرجعت منها 48 استمارة. ولقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على عينة غير احتمالية لاعتقاده أنها تتناسب وموضوع الدراسة

4- أداة الدراسة.

بغية الحصول على المعلومات والتأكد من فرضيات البحث، تم الإعتماد على إستبيان يمكن الإطلاع عليه في (الملحق رقم 1) تم إعداده وتوزيعه على عينة الدراس، وقد تناول الإستبيان متغيرات الدراسة وفق ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: يمثل المحور الثاني عبارات المتغير المستقل (أبعاد المعرفة التسويقية)، وعددها 19 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد.

المحور الثالث: وتشمل 11 عبارة والتي تخص المتغير التابع (الميزة التنافسية).

وتمثل عبارات الإستبيان إجابات مسبقة تخضع لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وفق الأوزان التالية:

جدول رقم 02: مقياس ليكرت.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss.

5- أدوات التحليل الاحصائي:

بالنظر الى حجم العينة المتكونة من 48 فرد فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك وفقا لنظرية الحد المركزية (CantrralLimit Theory) والتي تنص على أنه عندما يكون حجم العينة

الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

أكبر من 30 فإن بيانات هذه العينة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية كما يلي:

- تحليل الثبات (Reliability) بالإعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان.

- مقاييس الاحصاء الوصفي ليتم وصف خصائص العينة المدروسة وكذا تحديد مستوى توجه الأفراد نحو عبارات متغيرات الدراسة وذلك باستخدام: التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- معامل الارتباط R ومعامل التحديد المعدل R2 .

- توظيف تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (pas à pas).

6-صدق وثبات أداة القياس.

بهدف الصدق الظاهري للاستبيان تم عرض إستمارة الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين في جامعة 08 ماي 1945 قالمة، من أجل تحكيمها، حيث تم تعديلها بناء على مقترحاتهم. أما فيما يخص الثبات فقد تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات لمحاو الاستبيان 80% وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية عالية تشير الى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم 03: معامل ألفا كرونباخ.

معاور الإستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المجموع	30	0.80

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

1-وصف عينة الدراسة

1-1-الجنس:

جدول رقم 04: توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية%
ذكر	31	63.3%
أنثى	18	36.7%

الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

المجموع 49 % 100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.

يتبين من الجدول رقم 04: أن نسبة 63.3% من عينة الدراسة ذكور ونسبة 36.7 % كذلك بالنسبة للإناث حيث نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث.

1-2:العمر.

جدول رقم 05: توزيع الأفراد حسب توزيع العمر

النسب المئوية	التكرار	السن
22.4%	11	أقل من 30 سنة
51%	25	من 30 الى 40 سنة
20.4%	10	من 40 الى 50 سنة
6.1%	3	50 سنة وأكثر
100%	49	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

حسب الجدول رقم 05: أن ما نسبته (22.4%) من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن أربعين عاما، بينما نسبة (51%) من أفراد العينة أعمارهم 30-40 سنة، وهي النسبة الأعلى في الوكالة، بينما (20.4%) تتراوح أعمارهم من 40-50 سنة، والأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فيمثلون نسبة (6.1%).

1-3:المستوى التعليمي.

جدول رقم 06: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8.2%	4	ثانوي
91.8%	45	جامعي
100%	49	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.

يشير الجدول رقم 06: أعلاه إلى أن (8.2%) من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي، أما بالنسبة للمستوى الجامعي فالنسبة هي (91.8%) وهي أكبر نسبة من أفراد العينة.

4-1-الخبرة.

جدول رقم 07: توزيع الأفراد حسب الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	02	4.1%
من 1 إلى 5 سنوات	10	20.4%
من 5 إلى 10 سنوات	26	53.1%
أكثر من 10 سنوات	11	22.4%
المجموع	49	100%

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss.

يبين الجدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة ويلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة (53.1%) من عينة الدراسة هم ذوي الخبرة من 5 – 10 سنوات، بينما نسبة (20.4%) فهس نسبة الأفراد ذوي الخبرة من 1-5 سنوات، أما أكثر من 10 سنوات فنسبتهم (22.4%) وأقل من سنة فنسبتهم (4.1%)

2- عرض نتائج التحليل الوصفي لإستجابة مفردات عينة الدراسة.

لعرض نتائج التحليل الوصفي للإستجابة مفردات عينة الدراسة، تم تحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

جدول رقم 08: درجة موافقة افراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة

درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
المتوسط المرجح	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2

المصدر: من اعداد الطالبان إعتقادا على برنامج spss.

1-2- التحليل الوصفي لمتغيرات محور أبعاد المعرفة التسويقية.

الجدول رقم 09: درجة موافقة عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمحاور أبعاد المعرفة التسويقية

المحاور	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	تهتم المؤسسة بشكاوي واقتراحات الزبائن	4.38	0.73	عالية جدا
2.	توجد بالمؤسسة وسائل إتصال متنوعة متاحة لجميع الزبائن	4.40	0.64	عالية جدا

الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

عالية جدا	0.66	4.34	3. تقدم المؤسسة خدمات مميزة تتناسب وإحتياجات الزبائن	بعد المعرفة بالمستهلك
عالية جدا	0.50	4.53	4. المؤسسة تكافئ زبائنها الجدد بعروض خاصة أو هدايا	
عالية جدا	0.57	4.40	5. تعمل المؤسسة على تكوين علاقة مميزة مع الزبائن	
عالية جدا	0.80	4.32	6. المؤسسة على دراية بمدى رضا الزبائن بخدماتها	
عالية جدا	0.90	4.34	7. تتلقى المؤسسة صعوبات في جذب الزبائن	
عالية جدا	0.44	4.39	متوسط الفقرات	
عالية جدا	0.68	4.32	1. تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متميزة مقارنة بمنافسيها	
عالية جدا	0.53	4.40	2. المؤسسة على دراية بنقاط قوة وضعف المنافسين	
عالية جدا	0.48	4.63	3. المؤسسة تلقى صعوبات في مجابهة خدمات منافسيها	
عالية جدا	0.49	4.40	4. تسعى المؤسسة إلى تخفيف تكاليف خدماتها مقارنة بمنافسيها	
عالية جدا	0.50	4.30	5. المؤسسة على دراية بخطط واستراتيجيات التسويقية للمنافسين	
عالية جدا	0.69	4.34	6. تقدم المؤسسة عروض وخدمات بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها	
عالية جدا	0.34	4.34	متوسط الفقرات	بعد المعرفة بالمنتجات والخدمات التسويقية
عالية جدا	0.59	4.34	1. تتمتع منتجات وخدمات المؤسسة بالمصداقية لدى الزبائن	
عالية جدا	0.57	4.28	2. تقوم المؤسسة بتعريف بمنتجاتها وخدماتها	
عالية جدا	0.68	4.30	3. تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومتطورة باستمرار	
عالية جدا	0.50	4.48	4. تقوم المؤسسة بالترويج والتوزيع لمنتجاتها خدماتها المتميزة	
عالية جدا	0.46	4.30	5. تعتمد المؤسسة على الوسائل المتعددة للإعلان والاشهار	

الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

6. تعتمد المؤسسة على الابداع والابتكار في تقديم 4.42 0.50 عالية جدا خدماتها

متوسط الفقرات 4.36 0.34 عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss

يبين الجدول رقم 09: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات عمليات أبعاد المعرفة التسويقية ودرجة متوسطاتها:

-بلغ المتوسط الحسابي لبعد المعرفة لدى المستهلك (4.39) وهو ذو درجة عالية جدا وما يمكن ملاحظته هو أن جل متوسطات عبارات هذا العنصر كانت ذات درجة عالية جدا، وعليه يمكن القول بعد المعرفة بالمستهلك في وكالة موبيليس ووكالة قالمة ووكالة موبيليس ب بوشقوف مقبولة جدا وهو إشارة إلى إدراك الموظفين لمعنى مدى أهمية بعد المعرفة بالمستهلك في الوكالة .

-بلغ المتوسط الحسابي بعد المعرفة بالمنافسين (4.34) وهو ذو درجة عالية جدا وكانت متوسطات عباراته عالية جدا مما يدل على:

أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة عالية جدا، وهو إشارة الى ادراك موظفين وكالة موبيليس الى أهمية بعد المعرفة بالمنافسين .

- بلغ المتوسط الحسابي بعد المعرفة بالمنتجات والخدمات التسويقية (4.36) وهو ذو درجة عالية جدا وكانت متوسطات عباراته الدرجة عالية جدا، وهذا يعني أن موظفين وكالة موبيليس راضين بدرجة عالية جدا عن بعد المعرفة بالمنتجات والخدمات التسويقية

-2-2: مساهمة المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

جدول رقم 10: درجة موافقة عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمحاور الميزة التسويقية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تساهم المعرفة التسويقية في توطيد العلاقة مع الزبائن	4.40	0.49	عالية جدا
تساعد المعرفة التسويقية العاملين بالمؤسسة على الابداع والمبادرة وتقديم خدمات	4.42	0.50	عالية جدا
تعمل المعرفة التسويقية على تميز السلعة والخدمة	4.34	0.59	عالية جدا

الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

المقدمة في السوق عما يقدمه المنافسون

عالية جدا	0.50	4.44	تسمح المعرفة التسويقية على تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين الحاليين
عالية جدا	0.50	4.53	تساعد المعرفة التسويقية المؤسسة على زيادة الحصة السوقية في السوق
عالية جدا	0.50	4.57	تساعد المعرفة التسويقية في تحقيق مرونة المعلومة لتلبية مطلب السوق المتغيرة
عالية جدا	0.50	4.42	تعمل المعرفة التسويقية للمؤسسة على زيادة الحصة السوقية في السوق
عالية جدا	0.50	4.44	تساهم المعرفة التسويقية في تحسين جودة الخدمات بصورة دائمة ومستمرة
عالية جدا	0.60	4.40	تعزز المعرفة التسويقية قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها
عالية جدا	0.46	4.40	تسمح المعرفة التسويقية على تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات
عالية جدا	0.50	4.45	تساعد المعرفة التسويقية المؤسسة على سرعة تطوير وتنويع خدماتها
عالية جدا	0.25	4.44	متوسط الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss.

يبين الجدول رقم 10: المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لعبارات مساهمة المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية ودرجات متوسطاتها، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للميزة التنافسية قد بلغ (4.44) وهو ذو درجة عالية جدا وكانت متوسطات عباراته عالية جدا .

المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لإختبار الفرضيات .

1-تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

لصيغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Multiple Régression pas à pas).

الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

جدول رقم 11: يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.

Variables Entered/Remove

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	المنتجات		Pas a pas

Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variables Dépendante الميزة

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج spss.

يمثل الجدول (11) خطوات تحليل الانحدار المتعدد والمتغيرات المستقلة التي تم إدراجها في معادلة الانحدار المتعدد وتأثيرها على المتغير التابع (الميزة التنافسية) والتي تمثلت في (المنتجات)، كما يوضح التحليل استبعدت كل المتغيرات إلا المنتجات والخدمات التسويقية.

2-الارتباط الخطي:

جدول رقم (12): يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل والمتغير التابع لنموذج الدراسة

النموذج	R	R-deux	R-deux ajusté	الخطأ المقدر
1	0.534	0.286	0.27	0.22076

المنتجات,(constantes): Valeurs prédite

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج spss.

من جدول معامل الارتباط الخطي نلاحظ وجود ارتباط ضعيف بين أبعاد المعرفة التسويقية والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط 0.53، أما معامل التحديد فقيمته 6.28%. هذا يعني أن 28.6% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية لعينة الدراسة تعود إلى عنصر من أبعاد المعرفة التسويقية المتمثل في المنتجات وهي نسبة صغيرة والباقي 71.4% يرجع إلى العوامل الأخرى.

3-تحليل التباين

جدول رقم (13): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	Ddl	متوسط المربعات	Sig
الانحدار	0.916	1	0.916	18.794	0.000
الخطأ المتبقي	2.291	47	0.049		
المجموع	3.207	48			

الميزة: a. Variables Dépendante

b. Valeurs prédite : (constantes), المنتجات

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج spss

يتضح من خلال جدول تحليل التباين أن مستوى دلالة الاختبار تساوي $=0$ وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 وبالتالي فإننا نرفضها، أي أن النموذج الخطي هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المعرفة التسويقية والميزة التنافسية، وأن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر.

4-معاملات نموذج الانحدار.

جدول رقم(14):معاملات نموذج الانحدار.

النموذج	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة

الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

sig	المعاملات			
	Beta	الخطأ المعياري	A	الغير نمطية
0.000	6.539	0.409	2.674	Constante
0.000	4.335	0.534	0.405	المنتجات

a. Variable dépendante: الميزة:

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج spss.

الفرضية:

يشير الجدول أعلاه بأن قيمة t لمتغير المنتجات وخدمات تسويقية بلغت 4.335 وبمستوى دلالة sig=0.000 أقل من 0.05 وهذا يعني معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم:

رفض الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنتجات وخدمات تسويقية على الميزة التنافسية بوكالة موبيليس عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

وقبول الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنتجات وخدمات تسويقية على الميزة التنافسية بوكالة موبيليس عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

حيث يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي: $Y=2.674+0.405x_1$

5- المتغيرات المستبعدة.

جدول رقم (15) المتغيرات المستبعدة من النموذج.

Statistiques De colinéarité				
Tolérance	Corrélation Partielle	Sig	t	Beta dans النموذج

الفصل الثالث: دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

0.884	-0.045	0.759	-0.309	-,041 b	المستهلك
0.918	0.149	0.312	1.022	,131 ^b	المنافسون

a. Variable dépendante: الميزة

b. Valeur prédites dans les modèle : constantes, المنتجات

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج spss

يشير الجدول أعلاه بأن الى المتغيرات التي تم استبعادها ولم يتم ادراجها في نموذج الانحدار، حيث من خلال النتائج يمكن تأكيد أو نفي الفرضيات التالية:

الفرضية (المستهلك):

يشير الجدول أعلاه بأن قيمة t لمتغير المستهلك بلغت (-0.309) وبمستوى دلالة sig=0.884 أكبر من 0.05 وهذا يعني معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم :

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للمستهلك على الميزة التنافسية

- رفض الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للمستهلك على الميزة التنافسية

الفرضية (المنافسون):

يشير الجدول أعلاه بأن قيمة t لمتغير المنافسون بلغت 1.022 وبمستوى دلالة sig=0.918 أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للمنافسون على الميزة التنافسية.

- رفض الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للمنافسون على الميزة التنافسية.

خلاصة:

تمت مراجعة الاستبيانات والتأكد من صحتها وصلاحياتها للتحليل الاحصائي ثم تم تفرغها في الحاسب الآلي من اجل معالجتها. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة بدء بالتحليل الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية التي تظهر في شكل جداول بسيطة لوصف عينة الدراسة، واستخراج الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية .

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي IBM SPSS حيث بإمكان هذا البرنامج إجراء مختلف المعالجات الاحصائي.

الخاتمة

كخلاصة لما تم التطرق إليه في الجانب النظري والتطبيقي من الدراسة، تبين أن للمعرفة التسويقية دورا مهما في نجاح مؤسسة موبيليس والمحافظة على موقعها الريادي في السوق الجزائري، من خلال تحسين تنافسيتها، وتفوقها على مثيلاتها، وذلك من خلال كسب رضا وولاء عدد معتبر من الزبائن وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وإشراكهم في خلق الميزة والقيمة المضافة، وكذا تحسين حصتها في السوق وتميزها عن بقية المنافسين بتقديم عروض وخدمات جديدة ومتطورة ذات جودة عالية بصورة مستمرة وبأسعار تنافسية، وذلك بتبني إستراتيجية تنافسية مناسبة مكنتها من تحقيق أهدافها المنشودة، لدراسة معمقة للسوق المستهدف وكذا للمنافسين الحاليين والمحتملين، حتى تتمكن من مواجهة المخاطر والتهديدات التي من الممكن أن تصادفها وتحديد نقاط قوة وضعف المنافسين واستغلال ذلك للرفع من ميزتها التنافسية، حيث أصبحت المعرفة التسويقية موردا فعالا في تحقيق هذه الميزة وضمان إستدامتها

وعليه قمنا بإسقاط الجانب النظري من الدراسة على مؤسسة موبيليس، وكالة قالمة، وذلك لتزايد الطلب على خدماتها في السوق الجزائرية، واشتداد المنافسة مع بقية المنافسين.

نتائج الدراسة.

خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- المعرفة التسويقية لها أهمية ودور كبير في تحسين تنافسية مؤسسة موبيليس وضمان بقائها
- تعمل المعرفة التسويقية على المعرفة الجيدة للزبائن والتنبؤ بحاجاتهم ورغباتهم وتكوين علاقة مميزة معهم.

- تمثل المعرفة التسويقية في ظل الإقتصاد الجديد مصدرا فعالا لتدعيم الميزة التنافسية وتساعد المؤسسة على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة.

- تساهم المعرفة التسويقية على الكشف عن حاجات ورغبات الزبائن من خلال دراسة السوق بتجسيد المفاهيم التسويقية بالإعتماد على الأنشطة التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي، لجذب الزبائن والمحافظة عليهم وبالتالي تحسين تنافسية المؤسسة.

- نجاح المؤسسة يتحدد بوضع استراتيجية تنافسية مناسبة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالإستعانة على المعارف والمفاهيم التسويقية المتمثلة في معرفة الزبائن والمنافسين والمزيج التسويقي.

- تحقيق الميزة التنافسية يسمح للمؤسسة بزيادة الأرباح وزيادة حصتها السوقية وتحسين مركزها التنافسي وهذا باستغلال مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة ومن أبرزها المعرفة التسويقية.

- من خلال الدراسة الإستبائية، وإجابات أفراد الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة طردية قوية بين المعرفة التسويقية والميزة التنافسية لوكالة موبيليس.

-من خلال الدراسة الإستبائية وإجابات أفراد العينة وباستعمال اختبار فيشر إختبارستيودنت تم التوصل إلى أن المعرفة للتسويقية أثر كبير في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في كل من بعد المعرفة بالمستهلك والمستهلكين في تحسين تنافسية بوكالة موبيليس.

الإقتراحات.

يمكن تقديم بعض الإقتراحات نوجزها فيما يلي:

-إهتمام مؤسسة موبيليس بتكوين وتأطير الموظفين بصورة دورية، وإعادة رسكلتهم بما يتماشى والتطورات في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال والبحث عن المعلومات والمعارف التسويقية لإثراء معارفهم وتحسينها واستغلالها أثناء ممارسة مهامهم.

- مشاركة موظفين بالمؤسسة في الدورات والملتقيات والمؤتمرات التكوينية باستمرار سواءا داخليا أو خارجيا لإكتساب المعارف والخبرات وإستغلالها في تدعيم الميزة التنافسية.

- العمل على تقديم خدمات إضافية وتكميلية تعمل على كسب ود ورضا الزبائن مثل تخصيص فضاءات للتسلية والترفيه أثناء فترات الإنتظار، توفير أماكن خاصة لتقديم الطعام والمشروبات، تخصيص موقف خاص بالمركبات، توسيع قاعات الإنتظار نظرا للإكتظاظ الزبائن، كذلك توفير وكالات بالمناطق النائية وتغطيتها بشبكة الأنترنت.

- تكثيف الأبحاث والدراسات حول موضوع المعرفة التسويقية باعتبارها موضوعا حديثا، لم يلقى الإهتمام الكافي بعد من طرف المؤسسة.

- عدم إكتفاء المؤسسة بالاستثمار في مجال الاتصالات للهاتف النقال فقط بل تنويع الاستثمارات في مختلف الميادين والقطاعات للتقليل من التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها المؤسسة عند الاستثمار في نشاط واحد.

قائمة المراجع

الكتب

1. أبوبكر محمود الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2016.
2. أحمد بن مويزة، إعداد استراتيجيات التسويق وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
3. أحمد زغدار، الميزة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
4. أحمد سيدمصطفى، التسويق العالمي مدخل بناء القدرة التصديرية، شركة ناسا للطباعة، مصر، 2001.
5. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
6. إلهام فخري طميلة، إستراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
8. جمال عبد الله محمد، نظم المعلومات الإدارية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
9. جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة - الإدارة-التنظيم والإستراتيجية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، لرياض، دار المريخ للنشر، 2009.
10. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
11. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، ط، إدار اليازوري، عمان، الأردن، 1999.
12. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب، 2001.
- a. سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، جامعة بشار.
13. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، بيروت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
14. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
15. عبيد علي أحمد الحجاري، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف، الإسكندرية.
16. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001.
17. فريد النجار، المنافسة والترويج والتطبيق، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
18. فريد النجار، المنافسة والترويج والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
19. فريد راغب النجار، المنافسة و الترويج والتطبيق، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2002.
20. ليث عبد الله الفهيري، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
21. محمد الفاتح محمود المغربي، بحوث التسويق، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
22. محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، البحرين، 2020.

23. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، القاهرة، 2007.
24. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإعلامي، المبادئ والاستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2003.
25. محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1995.
26. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل إستراتيجي، طبعة الأولى، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 1997.
27. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
28. نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
29. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية. تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، سويترازيطة، الإسكندرية، 2003.
30. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
31. ولاء جمال الدين النوري، نجلة آل مراد، المعرفة التسويقية مدخل لإدارة الأزمات التسويقية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2020.
- المذكرات والأطروحات.**
1. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
2. إلهام فخري طميلة، إستراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. أولاد دحمون رشيدة، كارومي ربيعة، أثر المعرفة التسويقية على الخيار الاستراتيجي في قطاع الاتصالات اللاسلكية في ولاية أدرار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة أحمد دراية أدرار، 2019.
4. بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013/2014.
5. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2012/2013.
6. حسن علي، الهاشمي مؤيد، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثارها في تحديد الأسبقيات التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص43.
7. رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر 2009/2010.
8. سملا ليحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراء دولة، تخصص علوم إقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
9. سمية بوروبي، دور الابداع و الابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.

10. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها
تتميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.
11. العبد فراحتية، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي
والرقابة عليه، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف،
 المسيلة، 2006.
12. فاروق عمر بكر الوندائي، دور إكتساب المعرفة التسويقية في تعزيز ملكية
العلامة التجارية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية
 الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2015.
13. محمد زرقون، بوحفص رواني، التسويق الالكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
14. مروى خمان، التسويق كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تكميلية
 لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
15. مشاري محمد الظفيري، أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات
التسويقية، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات درجة الماجستير لإدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط،
 2012.
16. نطور بلال، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي،
 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة باتنة، 2016/2015.
17. هنادي فاضل الفاضل، أثر الإبداع التسويقي والمعرفة التسويقية على الأداء
التسويقي في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة
 الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
18. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات
الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، 2005.

مجلات علمية ومقالات.

1. بعلي حمزة، بن جلول خالد، دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التفوق
التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 14، رقم: 02،
 2020.
2. تامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة: الأكاديمية للدراسات
الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013.
3. تبقاوي العربي، وآخرون، تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في
التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية
 لجامعة أحمد دراية أدرار، مجلد 27، عدد 2، 2019.
4. الحبيب عاشور، نجاة حمداني، المعرفة التسويقية واتجاهات المؤسسات
المصغرة والناشئة لدعم استراتيجياتها التنافسية، مجلة إيليز للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد
 02، 2021، جامعة غليزان، ص 265.
5. سليمة مسعي ورضا زهواني، فعالية أبعاد إدارة المعرفة التسويقية في
تحسين الابتكار التسويقي في المؤسسات الخدمية، دراسة حالة شركة موبيليس، مجلة أبحاث
 إقتصادية وإدارية، المجلة 15، العدد 01، 2021.
6. الطيب داوي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق
النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم لانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر، 2007.

7. وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الباحث، عدد، 22 جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص212.

ملتقيات ومؤتمرات.

1. تامر ياسر البكري و أحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العالقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، 2006.
2. حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة الى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2001.
3. الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر يومي 09 و10 مارس 2004.
4. زروخي فيروز، الملتقى الدولي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.
5. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس 2005.
6. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة-مدخل حلقة القيمة لبورتير، الملتقى لدولي الرابع حوا المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف 09-10 نوفمبر 2010.
7. كمال رزيق، مسدور فارس مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية و تحولات المحيط، قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
8. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، سويترا الأزابطة، الإسكندرية، 2003.
9. هجيرة شيخ، عائشة بوتلجة، دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الأعمال وآليات تطبيقها، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011.
10. يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، 26-28 أبريل 2004، جامعة الزيتونة، الأردن.

المراجع الأجنبية.

1. Abdulkareem s awwad, adelalkhattab, john r anchor, compétitive priorities and compétitive advantage injordanienmanufacturing, journal of service sience and management, 6, 2013.
2. G. Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, ed. d'organisation. 1994.
3. Gérard Garibaldi ,Op. Cit.

4. Gérard Garibaldi, "**Stratégie Concurrentielle**": choisir et gagner", Edition d'organisation Paris, 1994.
5. M. PORTER, **L'avantage concurrentiel: Comment avancer ses concurrents et maintenir son avance**, inter-éditions, 1986.
6. **Previousreference.**
7. Tarondeau J.C, **Le management des savoirs**, Paris, la France 1998.
8. www.mibilis.dz, (25/04/2014)

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 08 ماي 1945



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة للحصول على شهادة الماستر، نضع بين ايديكم هذه الاستبيان الذي نهدف من خلاله الى دراسة " دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية"، في تخصص تسويق الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 قالمة.

والذي صمم من اجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة، نحيطكم علما بأن المعلومات التي تقدموها لنا أو تتفضلوا بإعطائها لذا في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

ولهذا نأمل منكم الإجابة على عبارات الاستبيان بدقة وموضوعية لأن أهمية الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة منكم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة: تكون الإجابة بوضع علامة (X) في المكان المناسب

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر إناث
2. السن: أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة من 40 الى 50 سنة 50 سنة وأكثر
3. المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
4. الخبرة: أقل من سنة من 1 الى 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: أبعاد المعرفة التسويقية

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمام
بعد المعرفة بالمستهلك						
01	تهتم المؤسسة بشكاوي واقتراحات الزبائن					
02	توجد بالمؤسسة وسائل اتصال متنوعة متاحة لجميع الزبائن					
03	تقدم المؤسسة خدمات مميزة تتناسب و احتياجات الزبائن					
04	المؤسسة تكافئ زبائنها الجدد بعروض خاصة أو هدايا					
05	تعمل المؤسسة على تكوين علاقة مميزة مع الزبائن					
06	المؤسسة على دراية بمدى رضا الزبائن لخدماتها					
07	تلقي المؤسسة صعوبات في جذب الزبائن					
بعد المعرفة بالمنافسين						
01	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متميزة مقارنة بمنافسيها					
02	المؤسسة على دراية بنقاط قوة و ضعف المنافسين					
03	المؤسسة تلقي صعوبات في مجابهة خدمات منافسيها					
04	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف خدماتها مقارنة بمنافسيها					
05	المؤسسة على دراية بخطط وإستراتيجيات التسويقية للمنافسين					
06	تقدم المؤسسة عروض وخدمات بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها					
بعد المعرفة بالمنتجات و الخدمات التسويقية						
01	تتمتع منتجات وخدمات المؤسسة بالمصداقية لدى الزبائن					
02	تقوم المؤسسة بتعريف بمنتجاتها وخدماتها					
03	تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومتطورة باستمرار					
04	تقوم المؤسسة بالترويج و التوزيع لمنتجاتها خدماتها المميزة					
05	تعتمد المؤسسة على الوسائل المتعددة للإعلان والإشهار					
06	تعتمد المؤسسة على الإبداع و الابتكار في تقديم خدماتها					

المحور الثالث: مساهمة المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية

المحور الثالث: مساهمة المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تساهم المعرفة التسويقية في توطيد العلاقة مع الزبائن					
02	تساعد المعرفة التسويقية العاملين بالمؤسسة على الإبداع والمبادرة وتقديم خدمات للزبائن					
03	تعلم المعرفة التسويقية على تميز السلعة و الخدمة المقدمة في السوق عما يقدمه المنافسون					
04	تسمح المعرفة التسويقية على تحديد نقاط قوة و ضعف المنافسين الحاليين					
05	تساعد المعرفة التسويقية المؤسسة في تحديد أسعار مناسبة مقارنة بأسعار المنافسين					
06	تساعد المعرفة التسويقية في تحقيق مرونة المعلومة لتلبية مطلب السوق المتغيرة					
07	تعلم المعرفة التسويقية للمؤسسة على زيادة الحصة السوقية في السوق					
08	تساهم المعرفة التسويقية في تحسين جودة الخدمات بصورة دائمة و مستمرة					
09	تعزز المعرفة التسويقية قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها و خدماتها					
10	تسمح المعرفة التسويقية على تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات					
11	تساعد المعرفة التسويقية المؤسسة على سرعة تطوير وتنويع خدماتها					

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المستجابات	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= , 050, Probabilité de F pour éliminer >= , 100).

a. Variable dépendante : الميزة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,534 ^a	,286	,270	,22076

a. Valeurs prédites : (constantes), المستجابات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,916	1	,916	18,794	,000 ^b
	Résidu	2,291	47	,049		
	Total	3,207	48			

a. Variable dépendante : الميزة

b. Valeurs prédites : (constantes), المستجابات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	t	Sig.
	A						
1 (Constante) المستجابات	2,674	,405	,409	,094	,534	6,539	,000
						4,335	,000

a. Variable dépendante : الميزة

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1 المستجابات المستجيبون	-,041 ^b	-,309	,759	-,045	,884	,918
	,131 ^b	1,022	,312	,149		

a. Variable dépendante : الميزة

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المستجابات

المخلص:

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المعرفة التسويقية والميزة التنافسية، من خلال تسليط الضوء على دور المعرفة التسويقية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي بالاستعانة بالاستبيان كأداة ووسيلة لجمع البيانات وقد بلغت عينة الدراسة 50 فرد، تم استرداد 49 استبيان من العينة وبعد فحصها تبين أنها صالحة

