

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي عين تموشنت بلحاج شعيب
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن مخططات نيل شهادة الماستر

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

قسم: العلوم الاقتصادية

تحت عنوان

دور المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية دراسة حالة لمؤسسة ندرومبل (ندرومة - تلمسان)

تحت اشراف الاستاذ :

أ. رقيق محمد

من إعداد الطالبين:

❖ كحيلي جمال

❖ زبور بن زرقة

أعضاء لجنة المناقشة

1- أ. العشابي رئيسا

2- أ. رقيق محمد مشرفا

3- أ. جباري ممتحنا

السنة الجامعية : 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

مقدمة عامة

الفصل الاول

الاطار المفاهيمي للمعرفة التسويقية

الفصل الثاني

الاستراتيجيات التنافسية

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمؤسسة ندر ومبل

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الأملا حق

كلمة شكر

قال الله تعالى: "... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 19 من سورة النمل.

الحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

نتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا بنصائحه و تحفيزاته التي تبث الثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما نتقدم بالشكر مسبقاً لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث.

كما نشكر جميع عمال مؤسسة "ندرومبل" خاصة:

بن لزعر

والشكر موصول إلى كل من ساندنا ووقف إلى جانبي ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علماً نافعاً ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

الاهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني
بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع.

- إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير وخاتم
المرسلين من بلغ الرسالة

نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

- أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي دربي
وعلماني كيف تكون الحياة، فتحية إجلال وتقدير
وفاء وعرفان إليكما، أدامكما الله نبراسا
وضياء ساطعا في حياتي والدي العزيزين

- إلى من أرى السعادة في أعينهم و أشاركهم كل
لحظات حياتي، أدامكم الله لي سندا وعونا أخوتي
و أخواتي.

- إلى أغلى و أعز من عرفتهم على وجه الأرض و
الذين أكرموني بحبهم وحنانهم أطال الله في
عمارها جدتي العزيزية مشماش فاطمة.

- إلى من أكرموني و أخذوا بيدي إلى نور العلم
لأرفع شعار التحدي أساتذتي الكرام بجامعة عين
تموشنت بلحاج شعيب ، جزاهم الله كل خير.

- وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من
أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء أو

بالكلمة الطيبة وخاصة مدير المدرسة
الابتدائية بن باديس عياد عبد الرحمان

❖ كحيلي جمال

الاهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني
بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع.

- إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير
وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة
نبي الرحمة سيّدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
- أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي دربي
وعلماني كيف تكون الحياة، والديّ العزيزين
- إلى من أرى السعادة في أعينهم و أشاركهم
كل لحظات حياتي ابنتي آلاء.
- إلى أغلى و أعز من عرفتهم و الذين أكرموني
بحبهم وحنانهم زوجتي الغالية.
- إلى من أكرموني و أخذوا بيدي إلى نور
العلم لأرفع شعار التحدي أساتذتي الكرام
بجامعة عين تموشنت بلحاج شعيب ، جزاهم الله كل
خير.
- وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من
أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء أو
بالكلمة الطيبة

❖ زبور بن زرقة

الصفحة	المحتويات
I	كلمة شكر
II.III	الإهداء
IV.V.VI	الفهرس
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
أ-و	مقدمة عامة
	الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للمعرفة التسويقية
1	تمهيد
2	المبحث الاول : مفاهيم عامة حول المعرفة
2	المطلب الاول : مفهوم المعرفة و أهميتها
5	المطلب الثاني : أنواع وأصناف المعرفة
7	المطلب الثالث : خصائص المعرفة
8	المبحث الثاني : ابعاد وعمليات المعرفة التسويقية
8	المطلب الاول : مفهوم المعرفة التسويقية و التسويق المبني على المعرفة
13	المطلب الثاني : ابعاد المعرفة التسويقية و مكوناتها
18	المطلب الثالث : عمليات ادارة المعرفة التسويقية وأهميتها
21	المبحث الثالث : عموميات حول نظام المعلومات التسويقية
21	المطلب الاول : مفهوم نظام المعلومات التسويقية
23	المطلب الثاني : اهمية نظام المعلومات التسويقية
25	المطلب الثالث : مكونات نظم المعلومات التسويقية
30	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني : الاستراتيجيات التنافسية
31	تمهيد:
32	المبحث الأول :المنافسة والبيئة التنافسية
32	المطلب الأول :مفاهيم عامة المنافسة والتنافسية
35	المطلب الثاني : البيئة التنافسية
37	المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس .
41	المبحث الثاني : الايطار العام للإستراتيجية
41	المطلب الأول :مفهوم الإستراتيجية
42	المطلب الثاني :مستويات الإستراتيجية
46	المطلب الثالث : مراحل الوصول إلى الخيار الإستراتيجي
47	المبحث الثالث :الاستراتيجيات التنافسية العامة
47	المطلب الأول :إستراتيجية التكلفة المنخفضة
50	المطلب الثاني:إستراتيجية التمييز
52	المطلب الثالث :إستراتيجية التركيز
55	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة ندروميل
56	تمهيد
56	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة ندروميل
56	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.
58	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة
61	المطلب الثالث :مهام المصالح الرئيسية
63	المبحث الثاني: المنهجية العلمية المستخدمة في الدراسة والتحليل

63	المطلب الأول: منهجية الدراسة
64	المطلب الثاني : مجمّع الدراسة
65	المطلب الثالث :أسلوب جميع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي
65	المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: اختبار الثبات.
66	المطلب الثاني:تحليل أفراد مجتمع الدراسة (البيانات العامة)
70	المطلب الثالث: تقييم النموذج من الناحية القياسية والإحصائية
75	خلاصة الفصل
76	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
10	مفهوم المعرفة التسويقية بمنظور عدد من المؤلفين	1-I
22	مفهوم نظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر بعض الباحثين	2-I
24	أهمية نظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر بعض الباحثين	3-I
25	مكونات نظم المعلومات التسويقية	4-I
64	نسبة استرجاع الإستبيانات	1-III
64	تصميم الإستبيان	2-III
66	ثبات أداة القياس	3-III
66	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	4-III
71	معامل الارتباط لبيرسون بين متغير المعرفة التسويقية و الاستراتيجيات التنافسية	5-III
72	اختبار t	6-III
76	عناصر اتخاذ القرار	7-III
73	تحليل تباين خط الإنحدار	8-III

الصفحة	قائمة الاشكال	الرقم
2	التدرج المنطقي للمعرفة	1-I
7	نموذج CESI	2-I
10	هيكل المعرفة التسويقية	3-I
16	المعرفة التسويقية الشاملة	4-I
17	المعرفة التسويقية الشاملة	5-I
27	العلاقة بين نظام المعلومات التسويقي ونظام المخبرات التسويقية	6-I
38	نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة	3-II
40	نموذج ايقور أنسوف IGOR ANSOFF	2-II
46	مستويات الإستراتيجية	3-II
54	الاستراتيجيات العامة للتنافس	4-II
57	مخطط للمراحل التي مرت بها المؤسسة	1-III
59	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	2-III
60	الهيكل التنظيمي المفصل للمؤسسة	3-III
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع.	4-III
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	5-III
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	6-III
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	7-III
74	مدى ملائمة خط الإنحدار	8-III

قد شهد القرن الماضي ثورة هائلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال غيرت مجرى الحياة البشرية و أحدثت قفزات نوعية لم يشهد لها التاريخ البشري مثيل، أدت إلى إنتاج كم كبير من المعارف والمعلومات الجديدة كانت بمثابة منصة انطلاق لثورة جديدة عرفت " بثورة المعرفة"، بالإضافة إلى بروز العديد من القوى التي اثرت بشكل كبير في المجالين الاقتصادي والإداري .

كما تمثل المعرفة التسويقية إحدى الركائز الفاعلة في صياغة الخطط التسويقية التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي، وبالنظر لما تواجهه المنظمات من تحديات كبيرة تقف أمام تطلعاتها الرامية إلى التطور والنمو فإنه ينبغي لها تخصيص وضعها التنافسي من خلال ما تمتلكه من معرفة بكل من الزبائن والمنافسين وكذلك المجهزين الذين يتعاملون معها ومعرفة حاجات السوق الحالية والمرتبقة كي تتمكن من مواكبة ما يحدث في السوق من تطورات وفق رؤية جديدة مستمدة من تشخيصها الدقيق للواقع الحالي، وتبرز أهمية امتلاك المنظمة لمعرفة تسويقية عميقة من خلال ماتفرزه من فاعلية معرفية محددة تسعى لتعظيم مخرجاتها قياساً بمدخلاتها، حيث تتجه المنظمات في تطبيقها للمعرفة التسويقية نحو التركيز على استخدام مدلولاتها باتجاه تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار التسويقي الذي لا يصب في تطوير الأداء التسويقي للمنظمة وامتلاكها لمزايا تنافسية فحسب وإنما في البحث عن السبل الكفيلة بدمج تلك المزايا. كما يعد الاداء التسويقي الدافع لسعي الكثير من المؤسسات لاتباع استراتيجيات مختلفة للتنافس للحفاظ على المكانة و الحصة السوقية وكسب عملاء جدد والحفاظ على عملاء اصليين .

1- إشكالية البحث:

بالرغم من أن البحث في جوهره يمثل اشتراق فكري للمعرفة التسويقية, إلا أن ذلك لا يمنع من إثارة بعض التساؤلات حول ماهية الموضوع وموقعه في الفلسفة التسويقية المعاصرة. فضلاً عن الكيفية التي يمكن أن يحدثها التكامل بين التطبيقات في إدارة المعرفة التسويقية, والمفاهيم الفلسفية المنصبة نحو اختيار الاستراتيجيات التنافسية وبشكل كفوء وفعال, في ظل إستراتيجيات المنظمة التنافسية. وعليه فإن أبعاد المعضلة البحثية تتأثر في السؤال التالي:

الى أي مدى تساهم المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية ؟

2- الفرضيات :

للاجابة على الاشكالية السابقة و التساؤلات المنبثقة منها تمت صياغة الفرضيات الموالية :

الفرضية الاولى: تساهم المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية من خلال عمل النظام وتوفيره للبيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبال جودة المناسبة وبال دقة الملائمة .

الفرضية الثانية : لا توجد علاقة بين المعرفة التسويقية و تبني الاستراتيجيات التنافسية لها التي تتبعها المؤسسة في البيئة التنافسية .

3- اهمية الدراسة

يستمد البحث أهميته من طبيعة الموضوع الذي يغطيه فهو يسلط الضوء على أبرز ما ينبغي على المنظمة امتلاكه متمثلاً بالمعرفة التسويقية التي تتجسد في ممارساتها وأنشطتها في المنظمات المبحوثة، وتمثل هذه الأهمية بالآتي :

أ. تحديد مدى التفاعل بين الاستراتيجيات التنافسية المستدامة بوصفها المتغير المستجيب والمعرفة التسويقية باعتبارها المتغير المفسر بهدف اكتشاف نوع ومستوى تلك العلاقة ومعنوياتها إحصائياً

ب. الإسهام في تعزيز توجهات المنظمات المبحوثة في صياغة استراتيجياتها التنافسية في السوق على المستوى الوطني من جهة وتقوم مدى إمكانيتها بهذا الاتجاه لكي تكون قادرة على المنافسة في الأسواق الإقليمية على الأقل من جهة أخرى، اعتماداً على المفاهيم الإدارية المعاصرة .

ت. إبراز الفوائد المتحققة من اعتماد مدلول المعرفة التسويقية بهدف استدامة المزايا التنافسية، فضلاً عن كونها إسهاماً متوازناً في مسار التراكم المعرفي للبحوث والدراسات ذات الصلة بهذه الموضوعات.

4- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى :

- تم إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وكذا المعرفة التسويقية ، ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم.
- فتح مجال للباحثين المهتمين بمثل هذه المواضيع لمناقشة مختلف جوانبه.
- الوصول إلى جملة من الاستنتاجات والمقترحات تخدم المؤسسة مستقبلاً.

5- أسباب اختيار الموضوع

تعددت الاسباب لاختيارنا هذا الموضوع منها:

- ما هو ذاتي أي رغبة في الاطلاع وتنمية الرصيد العلمي حول هذا الموضوع، خاصة وأنه يتلاءم مع طبيعة التخصص المدروس إدارة و اقتصاد المؤسسة.
- ومنها ما هو موضوعي أي للإحاطة والإلمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية فيما يتعلق بالمعرفة التسويقية و الدور الذي تلعبه في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، وكذلك الاطلاع على واقع تسيير المؤسسات الجزائرية من هذه المفاهيم.
- ميولنا الشخصي للموضوعات التي تهتم بالعملية الإبداعية و التسويقية في المؤسسة .

6- منهج الدراسة

تصاغ منهجية الدراسة تماشياً مع طبيعة الموضوع ومن أجل إيجاد الاجابة للاشكالية المطروحة فان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي، حيث تم من خلاله جمع البيانات والمعلومات حول المعرفة التسويقية والاستراتيجيات التنافسية، وكذا العلاقة بينهما بالاضافة الى الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الفصل التطبيقي للدراسة.

7- الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الأجنبية

1) دراسة Matsano & Mentzer , 2000

« أثر الإستراتيجية على توجهات السوق - علاقات الأداء »

أجريت دراسة على عينة من مديري التسويق في عدد من الشركات الصناعية الأمريكية و يؤكد الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى ان المعرفة بالسوق و العوامل المؤثرة فيه يمثل أساساً لاختيار الإستراتيجية التي تمكن الشركة من الارتقاء بمستوى الأداء و التكيف وفق لظروف السوق كما أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على حصة الشركة في السوق و معدل نمو المبيعات بالاضافة الى نسبة المبيعات الشركة الى اجمالي مبيعات المنافسين لها في نفس القطاع السوقي الذي يعمل به ، فالمنافسين هم المعيار الذي يمكن إستخدامه للمقارنة في قياس الأداء¹

¹ علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي ، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية ، الطبعة الاولى 2011 م _

1432هـ ، دار النشر صفاء للنشر والتوزيع . عمان ، ص: 21

2) دراسة Bulte et al , 2001

«المعرف السوقية ، رأس المال الإجتماعي و الطاقة الاستيعابية : تحليل تدفق المعرفة ضمن أقسام التسويق»
لقد حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة تفحص الأثر الكبير لشبكة عمل الأقسام الداخلية لمحترفي التسويق من خلال ثلاثة جوانب هي وضعية السمسرة الرئيسية ، كثافة شبكة العمل الذاتية ، وتعرض الشبكة الاجتماعية لمعرفة الآخرين . وضمن اطار ثلاثة مجالات في معرفة السوق هي : معرفة الزبون ، معرفة المنافس ، ومعرفة التكنولوجيا . وقد تمثلت بيئة هذه الدراسة بأقسام التسويق في ثلاثة مصارف تجزئة بلجيكية ، وبلغ حجم عينة الدراسة (95) مبحوث من رجال المال وقد كان عدد من استجاب منهم (94) فقط . واعتدت هذه الدراسة على استمارة الاستبيان كوسيلة رئيسة لجمع المعلومات . و توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- عدم وجود تأثيرات مستمرة لكثافة الشبكة الذاتية أو وضعية السمسرة .
- وجود أثر قوي لتعرض الشبكة الاجتماعية على معرفة الآخرين
- إن المعرفة التي يمتلكها الأفراد لهل أثر ايجابي على التعلم أكثر في مجالات الزبائن و المنافسين

3) دراسة (Deluca &Gima , 2007)

«أبعاد المعرفة السوقية و التعاون عبر الوظائف : اختبار الجذور المختلفة للأداء الابتكاري»
لقد تناولت هذه الدراسة أهمية كلا من المعرفة السوقية بأبعاد (السعة، العمق، الضمنية ، التخصص) و التعاون عبر الوظائف في تحقيق الأثر الإيجابي على الأداء الابتكاري للمنتج إلا ان هذا الأثر الإيجابي المباشر لا يتحقق الا عن طريق إدارة الابتكار المعرفي وقد توصلت هذه الدراسة الى عدد من الاستنتاجات هي :

- ان عمق المعرفة السوقية و التعاون عبر الوظائف قد لا يكونان قيمة بحد ذاتها اذ تتحدد قيمتها فقط من خلال إدارة الابتكار المعرفي بمعنى آخر إن المعرفة وحدها ليست قادرة على تحقيق ميزة تنافسية فالتكامل الفاعل للمعرفة هو مفتاح الرئيس للحصول على هذه الميزة .
- ان ادارة الابتكار المعرفي هو جذر الذي ينمو منه الموارد الأولية القيمة لابتكار المنتج .
- تتعرض العديد من المنظمات للفشل في ابتكار المنتج عل الرغم من امتلاكها تعاون فاعل و السبب الأساسي وراء الفشل هو امتلاك هذه المنظمات لمعرفة سوقية واسعة و عميقة .¹

¹ علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 21

ثانيا: الدراسات العربية في المعرفة السوقية و القرارات الاستراتيجية

(1 دراسة (جواد ، 2003)

« أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية و التميز في الاداء - دراسة استطلاعية في قطاع

السلع المعمرة في السوق الاردنية »

طبقت هذه الدراسة على (20) شركة مساهمة تعمل في قطاع صناعة السلع الاستهلاكية المعمرة في الأردن و التي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية من دليل سوق عمان المالي و غرفة صناعة عمان ، ويشير الباحث إلى أن اهمية هذه الدراسة تبرز من نجاح المنظمة في السوق أو اخفاقها أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على فهم ما يحدث في بيئتها الخارجية و تحديده ، والاستجابة و التكيف لمتطلبات هذه البيئة، حيث أن القدرة على معرفة حاجات الزبائن و تلبيةها تعد أساسا للنجاح في السوق ، وتبرز مشكلة الدراسة أن كون المدراء في بعض المنظمات لا يبدون اهتماما كبيرا بنوع الاستراتيجية التسويقية الواجب اتباعها طالما هناك طلب في السوق ، ولكن نتيجة لانفتاح أغلب الأسواق العربية على السوق العالمي ، فإن هذا يتطلب من المنظمات تبني استراتيجية تسويقية تنافسية ملائمة ، ولقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ادراك المدراء في المنظمات عينة الدراسة بأهمية المعرفة السوقية في اختيار استراتيجيات التسويق الملائمة و قد توصل الباحث الى عدة استنتاجات منها :

❖ إن اختيار و تنفيذ أو تعديل الاستراتيجيات التنافسية يجب أن يحقق للمنظمة تميزا في أدائها ، ولكن بدرجات متفاوتة ، طبقا لنوعية المنافسة السائدة في السوق .

❖ إن تميز المنظمة في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة في السوق يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة توصيات منها :

❖ الاهتمام بالتحليل البيئي كأساس لاختيار الاستراتيجية.

❖ إن التميز في الاداء يعتمد على قدرة إدارة التسويق في تنفيذ الاستراتيجية.¹

(2 دراسة (البكري ، 2004)

« ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون دراسة نظرية »

¹ علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي، مرجع سبق ذكره ص:25

يشير الباحث في هذه الدراسة الى ان منظمات الأعمال هي الأكثر انفتاحا على البيئة التي تعمل بها ، ولكي تحقق التكيف لبيئي المطلوب فإنه يستوجب عليها أن تمتلك الادارة المعرفية اللازمة لاحتواء مجمل التغيرات البيئية التي تحيط بها ، وتمثل المعرفة التسويقية اليوم بالغطاء الموضوعي لاستراتيجيات التفاعل لادارة المنظمة مع بيئتها الخارجية و الداخلية ، و الذي يقودها بعد ذلك إلى الدقة في صحة القرار الاستراتيجي المتخذ . ويرى الباحث في هذه الدراسة أن أبعاد المعرفة التسويقية تتمثل بـ (المحتوى، الثقافة ، العملية ، البناء التحتي) ويؤطد الباحث ان هذه الابعاد هي ليست حالة ثابتة و ساكنة بل إنها قابلة للتطوير و الغير تبعا الى حالة الابداع و الجديد المعرفي للمنظمة بشكل عام أو للتسويق بشكل خاص ، كما و يذكر الباحث أنه في اقتصاديات دول العالم المختلفة تواجه منظمات الاعمال اليوم مشكلات كثيرة تدل في مجملها عل الانخفاض في ثقة الزبون بها . لذا فهي تبحث عن أساليب جديدة من أجل توطيد علاقتها مع زبائنها ، فكان تبني مبدأ ادارة العلاقة مع الزبون (Relationship Management Customer) هي المسار الجديد المعتمد في تعزيز ذلك التواصل .

3) دراسة أبو غنيم ، (2007)

« المعرفة التسويقية و تكنولوجيا المعلومات أثرها في أداء التسويقي دراسة حالة هذه الشركة العامة للاسمنت الجنوبية »

لقد اعتمدت هذه الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي عن طريق استطلاع آراء عينة من المدراء و مدراء الأقسام في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية و المعامل التابعة لها لكونها تمثل مجتمع الدراسة ، وتم ذلك عن طريق تصميم وبناء مقياس له القدرة على قياس الأبعاد الرئيسة للدراسة و المتمثلة باستمارة استبانة ، وتم تحليل اجاباتهم باستخدام الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمعرفة التسويقية و تكنولوجيا المعلومات ، ومعامل الارتباط الخطي لتوضيح العلاقة بين المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و المعرفة التسويقية على الاداء التسويقي ، واستخدام معامل الإنحدار الخطي البسيط لتوضيح تأثير تكنولوجيا المعلومات والمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي وتكنولوجيا المعلومات في الأداء التسويقي ، فضلا عن وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات في الأداء التسويقي ووجود تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات في الأداء التسويقي.¹

¹ علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي، مرجع سبق ذكره ص:26

تمهيد :

أضحت المعرفة بشكل عام من الموضوعات الأساسية في الإدارة على مستويات اغلب دول العالم وتهتم المنظمة في الآونة الأخيرة بتطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق التي تركز أساسا على جعل أولى اهتمامات المنظمة هي إدراك وتلبية حاجات الزبون فضلا عن معرفة مختلف التهديدات التنافسية التي يمكن أن تواجهها ومن دون أدنى شك، تتحقق للمنظمة هذه الأهداف إذا كانت تملك قاعدة معلومات وكم معرفي كافي حول بيئتها التسويقية وتفوقها في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتبنيها لسياسة الابتكار و التجديد ، أي تمسكها دائما بالبحث عن المعرفة التسويقية وحسن إدارتها. وتعتبر المعرفة التسويقية الحديثة على تحليل وفهم بيئة المنظمة التسويقية وبالتالي تجنب التهديدات التي تواجهها من منافسيها ، والاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة ، وتتمكن المنظمة من تحقيق هذا بامتلاكها للمعرفة التسويقية المتراكمة من الرصيد المعرفي للقائمين على إدارة المنظمة ومن نتائج البحوث التسويقية ومن تلك المصادر التي ظهرت حديثا نتيجة تطور العلاقة بين المنظمة و الزبون ، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- مفاهيم عامة حول المعرفة
- ابعاد وعمليات المعرفة التسويقية
- نظام المعلومات التسويقية

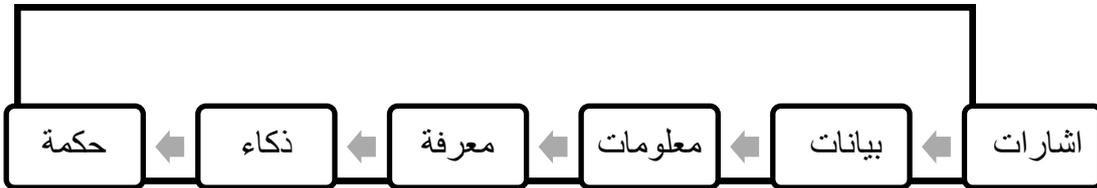
المبحث الاول: مفاهيم عامة حول المعرفة

المطلب الاول : مفهوم المعرفة و أهميتها

1. مفهوم المعرفة :

لقد قرنت المعرفة باللغة العربية بالعلم , فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم , كقوله تعالى : (مما عرفوا من الحق) ، أي علموا ، وهذا يعني ان العلم يمكن ان يقوم مقام المعرفة والعكس صحيح كقوله تعالى : (الذين ءاتينهم الكتب يعرفونه كما يعرفون ابناءكم وان فريقا ليكتمون الحق وهم يعلمون) . وفي اللغة الالمانية فان ترجمة مصطلح المعرفة الى اللغة الالمانية تعطي كلمة wissen وهي جذر دلالي ل (wissen schaft) والتي تعني باللغة الانجليزية (الكبيسي ، 2005: 8.7) وعدها البعض الاخر بانها فهم متحصل من خلال الخبرة او الدراسة فهي تعبر عن معرفة كيف know-how ومن ثم فهي تتشكل من عناصر ثلاثة هي : الحقيقة ، القاعدة الاجرائية ، والموجه او المرشد ، والمعرفة هي اما ان تكون معرفة ضمنية (tarict) او ظاهرة (explicit) (العمري ، 2005: 25) . وقد يرد في الازهان السؤال الاتي وهو : هل ان المعرفة هي المعلومات ؟ الاجابة ببساطة هي لا . فالمعلومات هي عبارة عن بيانات جرى تحليلها وتبويبها ومعالجتها لتأخذ صيغة تناسب صانع القرار . فهي ناتج البيانات الخام ، اما المعرفة فهي جهد العقول في ادارة هذه المعلومات ، ويتقابل مفهوم المعرفة مع مفهوم المنظمة المتعلمة حيث تسعى المنظمة للتعلم من الاخرين ومن تجاربها وأخطائها وتنمية خبراتها سواء في تصميم الاهداف او وضع الاستراتيجيات والسياسات او في صنع القرارات وهكذا يكون معنى المعرفة وتكون قيمتها (مصطفى ، 2005: 210) والشكل 1-1 يوضح التدرج المنطقي للمعرفة¹

الشكل 1-I التدرج المنطقي للمعرفة



المصدر: العمري ، مفهوم خريطة المعرفة ، دراسة استعراضية تحليلية ، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة ، كلية العلوم الإدارية المؤتمر العلمي السنوي الرابع ، ادارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، 2004 ، ص.7.

¹ علاء فرحان طالب الدعي ، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي ، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية ، الطبعة الاولى 2011 م _

1432 هـ ، دار النشر صفاء للنشر والتوزيع . عمان ، ص: 37 - 38

تتحول اغلب المنظمات الى منظمات قائمة على المعرفة والمهارات الاكثر اهمية اليوم لدى المديرين تتمثل في مهارة ادارة المعرفة والتعامل الفعال مع افراد المعرفة وأصبحت المعرفة اليوم هي اكثر قدرة على انشاء القيمة وتوليد المال للإفراد والمنظمات والدول . لهذا فان استقطاب المعرفة والحصول عليها امر هام جدا سواء من مصادر داخلية او خارجية (تيشوري .2006).

لذا فان مفهوم ادارة المعرفة متعدد تبعا لطبيعة الترابط بين البيانات والمعلومات والمعرفة وتبعا للزاوية التي ينظر من خلالها الباحث الى مضمون المفهوم واستخداماته الميدانية¹

عرف الباحث مصطفى 1998 المعرفة فهي القدرة على ترجمة المعلومات الى اداء لتحقيق مهمة محددة ، او ايجاد شي محدد وهو مالا يتوفر الا عند البشر اصحاب العقول والمهارات الفكرية .

وكما عرف الباحث **Turban 2002**: هي البيانات او المعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في حل المشكلة او النشاط الراهن .

و عرف الباحث **Endres 2007**: هي تلك الموجودات التي لها قدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث الى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات .²

والمعرفة بأبسط تعريفاتها هي مجموعة المعاني والمعتقدات والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الانسان نتيجة لمحاولاته المستمرة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به : (السيد 2005، 4).³

2. أهمية المعرفة:

تبرز اهمية المعرفة لمنظمات الاعمال ليس في المعرفة ذاتها ، وانما فيها تشكيلة من اضافة قيمة لها اولا ، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة الى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ، والذي بات يعرف باقتصاد **knowledge economy** ، اذ يتم التاكيد من خلاله على راس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا (الكبيسي ، 2005: 13) ، فالمعرفة هي النوع الجديد من راس المال القائم على الافكار والخبرات والممارسات الافضل . فهي راس المال الفكري الذي يعتبر في الاقتصاد الجديد الاكثر اهمية حتى من راس

¹ احمد الخطيب ، خالد زيغان ، ادارة المعرفة ونظم المعلومات ، دار النشر جدارا للكتاب العالمي ، الطبعة الأولى عمان ، الاردن، 2009، ص: 6

² علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي مرجع سبق ذكره ، ص: 37-38

³ نزار عبد المجيد رشيد البروادي، فارس محمد فؤاد النقشبندي ،التسويق المبني على المعرفة مدخل الاداء التسويقي المتميز ،دار النشر الوراق للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى، 2013 ، ص: 38

المال المادي . وعلى خلاف الماديات التي تخضع لتناقص العوائد وتعتبر موردا نهائيا فان المعرفة ذات رافعة استثنائية وتعمل على اساس تزايد العوائد مما يجعلها موردا لا نهائيا. ولا بد من التأكيد على ان تزايد الاهتمام في مجال المعرفة استند على الاقل الى عاملين.¹، والذي يتمثل فيما يلي:

➤ الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وافرازاتها في كافة مجالات الاعمال .

➤ تمثل المعرفة العلمية الاساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.

➤ الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والتي ينجم عنها تكوين الرمال المعرفي الذي تمثله الاصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة نتاجات المعرفة والعلم ، والذي يتسع حجمه باستمرار .

➤ الزيادة المستمرة في المؤسسات و المشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا ، وإنتاجا واستخداما ، والتي تمثلها شركات المعلومات ، والاتصالات والبرمجيات ، والبحوثالخ.

➤ الزيادة المستمرة في اعداد العاملين في مجالات المعرفة ، وفي الاعمال كثيفة العلم .

➤ تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا هام وعنصرا اساسي من عناصر الانتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها (خلف ، 2007).²

ويوضح كلا من (شمعه) و (cahdwell) ان التراكم المعرفي والذي يظهر اهمية ادارة المعرفة يمكن ان يتحقق من خلال :

— تدعيم الابتكار المستمر حيث تعمل المنظمة على دعم تقديم المعلومات التي تسمح بتكوين بيئة ابتكارية داخلها من خلال جعل ادارة المعرفة محور للابتكار وتحسين المنتجات والعمليات .

— الاعتماد على التنظيمات الداخلية التي تسمح بجمع المعرفة الجديدة وتكوينها ومزج المعرفة الحديثة بالمعرفة القديمة عبر التدفق الراسي.

— المشاركة بالمعرفة من خلال التداخل بين المهارات والخبرات المختلفة سواء من داخل المنظمة او من خارجها والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .³

¹ علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي مرجع سبق ذكره ،ص: 44

² احمد الخطيب ، خالد زيغان ، سبق ذكره ، ص: 9-10

³ عماد صفر عبده محمد ، نموذج مقترح لإدارة ازمتات التسويق من خلال ادارة المعرفة ، اطروحات الدكتوراه ، 2015 ص:139

المطلب الثاني : أنواع وأصناف المعرفة

1) انواع المعرفة :

المعرفة هي عبارة عن مجموعة معارف أي انها ليست نوعا واحدا متجانسا وتمطيا ، وهذه حقيقة لان المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن ان توضع كلها في اطار واحد. بل ان المنظمة عندما تقدم منتجاتها او خدماتها وخبراتها فانها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء المقابل للتحديد والنقل والتقليد ايضا . لتظل المعرفة الاكثر اهمية داخل المنظمات فيرؤوس افرادها وعلاقاتهم المتميزة و تداؤب فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله الى الاخرين ولا التدريب عليه من خلال ادلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد في المنظمة (نجم 2009:489) وفيها يلي توضيح لأكثر انماط المعرفة اشرة وهذه الانماط وضعها لأول مرة ايكاجيرو ونوناكا (i.nonaka)¹ .

أ. **المعرفة الضمنية:** تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين. إن كلمة ضمني مشتقة من كلمة لاتينية معناها صامت أو سري فالمعرفة الضمنية هي معرفة تملكها ومن الصعب أن نعبر عنها .

و يعرفها (ALLEN) بأنها المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة النفسية، المعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية .

وعليه فإن المعرفة الضمنية مورد من الصعب على المنظمات المنافسة استنساخه و تقليده لذلك فإنه من الأمور الحاسمة والضرورية لأي منظمة الكشف عن المعرفة الضمنية الكامنة والمخزونة لدى عاملها واستغلالها والاستثمار فيها² .

ب. **المعرفة الظاهرة:** التي تتجسد بشكل مادي من خلال تجسيد المعرفة هذه على الورق بشكل كتاب ، او تقرير، او بحث او دراسة ، او نشرة ، او من خلال تخزينها في الحاسوب او غيرة من اجهزة التوثيق والتخزين ، وبذلك فان المعرفة قابلة للتخزين و النشر، والانتقال ، والتوزيع ، وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجات للحالات الواقعية³ .

¹ علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي مرجع سبق ذكره ،ص: 47

² الأمين حلموس ، دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية ، اطروحة دكتوراه في علوم التسويق ،

منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017 ، ص: 43

³ احمد الخطيب ، خالد زيبغان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 7

❖ بينما يرى كلا من. cahwell2008; stefan 2004 ;geoff ,others 2006 .wei ان المعرفة يمكن تقسيم وتصنف الى :

ت. **المعرفة المجسدة Embodied knowledge**: وهي الخاصة بالخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته ولهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه .

ث. **المعرفة الاجتماعية Social knowledge**: وهي المعرفة حول القضايا البيئية والثقافية ومعرفة من يساعد في هذه القضايا والأدوار المختلفة فيها .

ج. **المعورة المرمزة codified knowledge** : وهي معرفة افرزت بشكل علني من جانب البشر وان الطريقة جعلها علنية تتم عبر تدوين وهي قابلة للنقل والتداول .

ح. **المعرفة العامة common knowledge** : وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسميا وغالبا على شكل روتينيات او ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة .¹

2) تصنيف المعرفة : تصنف المعرفة كما يلي

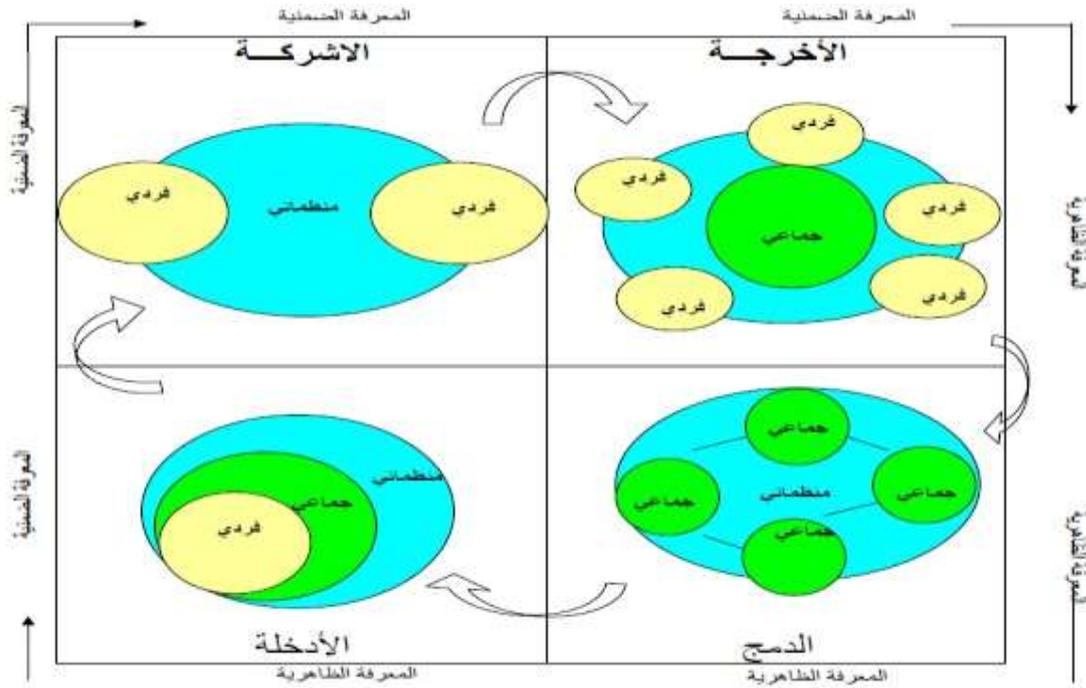
- هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة .
- هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرق المحددة للتأمل مع انماط التوصيفات .
- المعرفة هرمية تبدأ من البيانات ثم المعلومات .
- المعرفة تقوم على اساس النمذجة القياسية .
- المعرفة المتقدمة وهي التي تجعل الادارة والمنظمة تتمتع بقابلية وتنافسها وتميزها ونجاحها .
- المعرفة صريحة _العقل الانساني _وثيقة الحاسوب .
- المعرفة الضمنية _العقل الانساني _التنظيم .
- المعرفة الكامنة _العقل الانساني _التنظيم .
- المعرفة المجهولة _العقل الانساني _التنظيم (تيشوري ، 2006).²

1 عماد صفر عبده محمد ، مرجع سبق ذكره ص:141

² احمد الخطيب ، خالد زيغان ، ادارة المعرفة ونظم المعلومات مرجع سبق ذكره ، ص:8-9

و لقد اشارة كل من **Ikujiro Nonaka ET Hirotaka Takeuchi** الى نموذج **CESI** دورة ادارة المعرفة الذي يوضح تحول المعرفة وتوليدها واعادة ايجادها والشكل التالي يوضح ذلك :¹

الشكل I-2: نموذج CESI



Source: Ikujiro Nonaka ,Creating sustainable competitive advantage through knowledge-based management,Hitotsubashi Universty,2006,p:9.

المطلب الثالث :خصائص المعرفة

يرى كل من (T.Housel /bel) بان للمعرفة جملة من الخصائص والسمات التي تتميز ومنها ما ياتي (نجم ، 2005 :29):

❖ المعرفة تولد : تمتلك بعض المنظمات خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة و عادة و ما يطلق على هذا النوع من المنظمات تسمية المنظمات موحدة المعرفة .

1 Source: Ikujiro Nonaka ,Creating sustainable competitive advantage through knowledge-based management,Hitotsubashi Universty,2006,p:9.

- ❖ المعرفة تموت : كما تولد المعرفة فإنها تموت والسبب في ذلك يعود الى استبدال المعارف الجديدة محل القديمة.
- ❖ المعرفة تمتلك : يمكن للمنظمات التفرد في امتلاك المعرفة عن طريق تحويل هذه المعرفة الى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بحماية قانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- ❖ المعرفة متجذرة في عقول الافراد : ان المعرفة يحتفظ بها في رؤوس الافراد بشكل خلاق فهناك معرفة فطرية متجذرة يتم الاحتفاظ بها كإمكانات ذهنية يمكن ان تحول الى معرفة صريحة .
- ❖ المعرفة تُخزن : ان المعرفة قابلة للتخزين ويتم ذلك عندما يحتفظ بالمعرفة على الورق والأفلام والأشرطة وبقية وسائل التخزين الالكترونية الحديثة.
- ❖ المعرفة تصنف : للمعرفة عدة تصنيفات فالى جانب المعرفة الضمنية (المتجذرة) والمعرفة الظاهرة (الصريحة) هنالك عدة انماط منها معرفة الادلة ، معرفة العملية ، معرفة المهارة ، وغيرها .¹

المبحث الثاني : ابعاد وعمليات المعرفة التسويقية

المطلب الاول : مفهوم المعرفة التسويقية و التسويق المبني على المعرفة

1. مفهوم المعرفة التسويقية

تعد المعرفة التسويقية بمثابة رؤية جديدة برزت منذ منتصف القرن الماضي، مثلت نقلة نوعية في توجهات المنظمات من التركيز على الجوانب التشغيلية التي تمارسها المنظمة باتجاه الانسياق لتوجهات السوق وأحكامه انصياعاً لحقيقة واجهتها المنظمات العالمية ممثلة بعدم تطابق حساباتها مع توقعات السوق، وبالتالي فشلها في تسويق منتجاتها، الأمر الذي يحتم عليها البحث عن ممارسات ومعالجات يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها ما يمثل جوهر المعرفة التسويقية²

تناول عدد من المؤلفين المعرفة التسويقية (marketing knowledge) في العديد من الدراسات ، اذ تنوعت صياغاتهم وفقاً لمنظورهم الخاص وخلفيتهم العلمية ، إلا أنهم لم يستطيعوا توفير ارضية مشتركة لفهم طبيعة المعرفة التسويقية بعد دراسات معمقة ومستفيضة في هذا الحقل دامت عشرات السنوات وان البحث حول نظريات المعرفة التسويقية لا زالت في بدايتها (« 619 :2008 . kohlbacher »).

1 علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي مرجع سبق ذكره، ص: 48

2 رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، العدد 100 ، مجلد 32 ، سنة 2010 ، ص: 86

لذا فليس هنالك حدود واضحة حول الاشكال التي قد تتخذها المعرفة التسويقية او ارتباطاتها، إلا ان مفهوم المعرفة التسويقية يمكن ان يتحدد بأشكال مختلفة وربما يكون مختلف عن الانواع الاخرى من المعرفة ، وان كل المؤلفين والمتخصصين في مجال ادارة المعرفة يواجهون صعوبات في تحديد ماهية المعرفة التسويقية ، في حين ان ليس هنالك من متخصص او باحث في مجال التسويق ينفي اهمية المعرفة التسويقية لمفاصل المنظمة كافة ولا سيما المعرفة عن عناصر المزيج التسويقي والزبائن والأسواق والمنافسين والمجهزين والشركاء ، فضلا عن اهمية مفهوم المعرفة التسويقية الشاملة (bjerre & sharma . 2003 :123 -141 holistic marketing) .knowledge

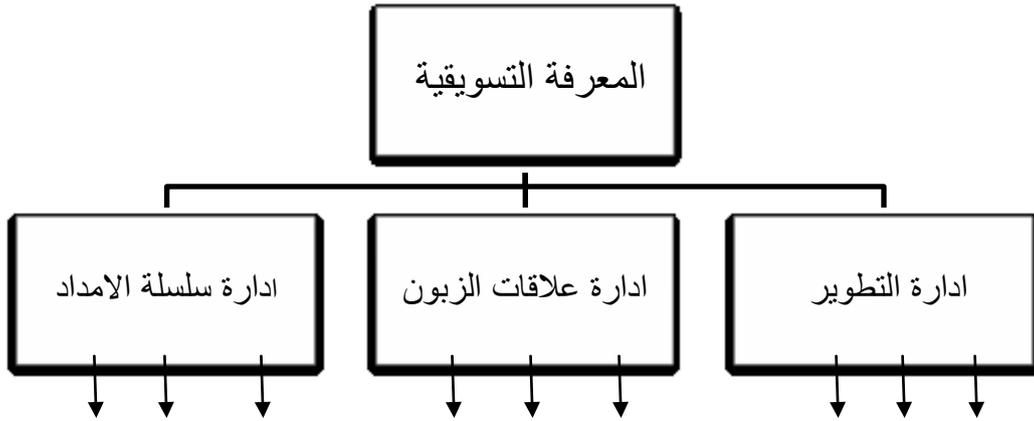
لقد كانت هناك عدد من الدراسات في مجال المعرفة التسويقية خلال العقدين السابقين ، الا ان هذه الدراسات كانت في حقيقة الامر تفتقد الى استخدام المصطلحات الملائمة التي تتعلق بمفهوم المعرفة التسويقية (Akroush & Mohamma 39 : 2010) .

وبالرغم من الدراسات المتعاقبة للمعرفة التسويقية تبين عدم وجود اتفاق بين المؤلفين على تعريف وافي لمصطلح المعرفة التسويقية والذي يعتبر الاساس لتطوير نظري التسويق المبني على المعرفة Marketing based . , knowledge . وان صيغة تعريف واضح لمصطلح المعرفة التسويقية يعتبر جوهر تطوير نظرية التسويق المبني على المعرفة kohlbacher .2007 :628

وفي الحقيقة يكتنف اعطاء ماهية لطبيعة المعرفة التسويقية الكثير من الصعوبات بسبب حداثة هذا المصطلح من جانب وعدم الوضوح في تحديد متضمناته من جانب اخر (rossiter .2001 :8)¹ و الشكل يبين العمليات التسويقية التي تشكل المعرفة التسويقية .

1 درمان سليمان صادق ،التسويق المعربي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية ، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع الاردن ، عمان ، ص : 297 - ص:298

الشكل I-3: هيكل المعرفة التسويقية



Source :lorenzoni & baalen .2005 .Marketing Knowledge Management in strategic Adoption of A MRC solutions : Global supports & Application in Europe .Working paper : No .3 . Gennaio.p.

ويمكن من خلال الشكل 1-3 التعرف على مفاهيم المعرفة التسويقية التي تجمع مقياس المعرفة مع كل عملية تسويق ومن ثم يقوم بجمع العمليات الثلاث معاً لتشكيل هيكلية المعرفة التسويقية وان تفسير هذه العملية تعني وجود تخصص في العمليات التسويقية الثلاث (ادارة تطوير المنتج ، ادارة سلسلة الامداد ، ادارة علاقات الزبون) (calatone 2003 :124) .وان المعرفة التسويقية هي كيان يتطلب وجود ترابط في المعرفة وهي اكثر ما يهم المدراء في التعامل مع اية واحدة منها على الانفراد (lorenzoni &baalen .2005 :4) .

يحاول المؤلف من خلال هذا المحور ان يورد مجموعة من المفاهيم حول المعرفة التسويقية طبقاً لراي المؤلفين في هذا المجال ، وكما مبين في الجدول 1-1 .¹

الجدول I-1 : مفهوم المعرفة التسويقية بمنظور عدد من المؤلفين

المؤلف	السنة	المفهوم
Kotler	1999	مبدأ حقيقي مبرر عن المستهلكين والأسواق والمنتجات التي تساعد المنظمة على انشاء علامات تجارية قوية ومنتجات سوق وبناء استراتيجيات توزيع وتسعير وتطوير ومنتجات جديدة.

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره ، ص : 299

المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الافراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات .	2002	Kok & vanzy
هي المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات ويتجلى ذلك بقدرة المنظمة في استقرار البيئة التنافسية وخلق الامكانات المناسبة للتكيف والتعامل معها .	2004	البكري
هي العمليات التسويقية الثلاث (ادارة تطوير المنتج ، ادارة سلسلة الامداد ، ادارة علاقات الزبون) وهي امتداد لفهم العلاقات الثلاث.	2005	Lorenzon
عملية التوظيف ذهني لما تراكم من ممارسات متعارف عليها بين التسويقيين ممارسي مهنة التسويق .	2007	ابوغنيم
كل من المعرفة المعلنة ، declarative knowledge والمعرفة الاجرائية procedural knowledge والتي تشمل التفكير والتنفيذ التسويقيان في المنظمة .	2008	Kohlbacher florian
الضابط او القانون الذي يسهم في عميلة في عميلة اداراك وتحليل نوع التسويق المطلوب والممكن تحقيقه والتي لها علاقة بإمكانات وموجودات المعرفة وعمليات التخطيط والمتابعة والإجراءات للعمل على تطوير امكانات وموجودات التسويق بما يخدم وتحقيق الاهداف التنظيمية .	2010	Akroush & Al mohammad

المصدر : درمان سليمان صادق ،التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية ، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع الاردن ، عمان ، ص :300-301

← و من خلال المفاهيم السابقة نستخلص أن إدارة المعرفة التسويقية كمفهوم شامل "هي تحليل لمختلف المعطيات التسويقية بطريقة تسمح لنا باتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة للوصول إلى الأهداف المسطرة"¹

1 هجيرة شيخ ، راجع عرابة ، إدارة المعرفة التسويقية رهان لتجسيد الذكاء التسويقي ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 14 المجلد 01 ، جامعة حسيبة بن بوعلى بالشلف، المركز الجامعي لتيبازة ، 2016 ، ص : 8

2. مفهوم التسويق المبني على المعرفة :

يعد تشكيل وانتقال المعرفة في بيئة الاعمال والتعاون المشترك والمتداخل لنظريات التسويق المبنية على المعرفة من الامور الحاسمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والكفيلة ببقائها واستمرارها ، كما ان انشطة التسويق هي من ضمن اكثر اجزاء المنظمة بالمعرفة ، اذ ظهرت الدراسات السابقة بان تطبيق مفاهيم التسويق المبني على المعرفة تبرهن فاعليتها في اداء المنظمة ، فضلا على افتقار التسويق الى اطار مبني على المعرفة وضعف توضيح العمليات التسويقية المبنية على المعرفة (kohlbacher ,2008 :627).

حيث يعرف التسويق المبني على المعرفة بانه (التسويق الذي يستفيد من معرفة البيئتين الداخلية و الخارجية لوحدة او وظيفة التسويق في المنظمة) (cader ,2007 :48-49) كما يعرف بأنه (ادارة التسويق بمنظوم المعرفة والذي يركز على الاستغلال او الاستثمار (المشاركة والتطبيق) والاستكشاف (الانشاء و الایجاد)، فضلا عن التكوين المتزامن للمعرفة التسويقية من خلال شبكة العلاقات المتبادلة مع الاطراف المختلفة عن الزبائن و المنافسين و الموردين والشركاء والمساهمين لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها مع الاخذ بنظر الاعتبار العوامل المؤثرة من ثقافة المنظمة والتفافة العامة ومستوى الثقة وضمنية المعرفة (kohlbacher ,2007 : 269)¹.

ومن اجل تطوير النموذج الشامل لنقل المعرفة التسويقية فانه من الضروري تحديد النماذج الخاصة بالنقل للمعرفة التسويقية بين مدرء التسويق والتي لا بد ان يجدها المدرء بأنفسهم في مجالات التسويق المختلفة وبناء على ما تقدم فالتسويق المبني على المعرفة يدعو الى البراعة الفائقة لربط استراتيجيات البقاء و الاستمرار وان الایجاد المتزامن للقيمة يكون مطلب مسبق بالغ الاهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وغالبا ما يسير الایجاد المتزامن للمعرفة جنبا الى جنب مع الانشاء المتزامن للمعرفة التسويقية وأحيانا يسبقه (kohlbacher ,2009 :164).

ولغايات هذه الدراسة يرى المؤلف من خلال الاستعراض والإطلاع على المفاهيم السابقة للمعرفة التسويقية والتسويق المبني على المعرفة تقدم التعريف الاجرائي الاتي للتسويق المبني على المعرفة الذي يرى ان يكون شاملا يجمع في محتواها نوعي المعرفة الصريحة و الضمنية والمعرفة عن كل الاطراف ويتوجه

1 نزار عبدالمجيد رشيد البرواري ، فارس محمد فؤاد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة مدخل الاداء التسويقي المتميز ، دار الوراق للنشر

والتوزيع ، الطبعة الاولى، 2013، ص:87

استراتيجي والتي تتجسد فيها العمليات التسويقية المبنية على المعرفة التي من شأنها تحسين الاداء التسويقي (الخبرة المتراكمة نتيجة التطبيق والممارسة للمفاهيم و الانشطة التسويقية الممزوجة بالتعلم الاكاديمي بجانب المعرفة الصريحة والضمنية عن الزبون والمتنافسين والموردين و الشركاء والسوق وإستراتيجية المنظمة مع توفر الاستباقية وحسن التحليل للبيئة الخارجية و الداخلية و ادارة الاعمال التسويقية المبنية على المعرفة المتمثلة بتطوير المنتج و سلسلة الامداد وعلاقات الزبون بنجاح بغية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لإيجاد الزبون وكسبه و الاحتفاظ به من خلال تقديم افضل له قياسا بالآخرين).¹

المطلب الثاني: ابعاد المعرفة التسويقية و مكوناتها

أولاً: أبعاد المعرفة التسويقية

يتفق (Rossir, 2001:1) و(البكري 2004: 7) و(ابو غنيم، 2007:67) بان ابعاد المعرفة التسويقية ليست حالة ثابتة و ساكنة ، بل انها قابلة للتطوير والتغيير تبعا الى حالة الابداع والتجديد المعرفي للمنظمة على نحو عام او للتسويق على نحو خاص ، ولكن هذا التغيير و التطوير للأبعاد المعرفة التسويقية يكتنفها الصعوبة و يعزو ذلك الى مشكلتين رئيسيتين هما :

1. أي مفرد من مفردات الابعاد المعرفية في التسويق تستند اساسا على المحافظة ، وبالتالي فإنها قد لا تمثل حقيقة ثابتة ، بل هي مسالة نسبية الى حد ما.

يكون من المستحيل و المنطقي بذات الوقت من اثبات أي حالة او تصور نظري في ابعاد المعرفة التسويقية على انها حقيقة ثابتة . كونها متغيرة اثناء مواجهة تحديات التغيير من خلال الابداع و الابتكار ، وتعد ثابتة عند تحقيقها التغيير و الابداع المطلوب التي تسعى تحقيقه.

يرى (Baker) ان ابعاد المعرفة التسويقية تتمثل في (البكري، 2008: 8) :²

1 درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره ، ص: 315-316

2 درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره ، ص: 306

1.المحتوى :

يمثل جوانب التميز والاختلاف لما تمتلكه المنظمة من سمات معرفية في المجال التسويقي، والتركيز على المعلومات المرتبطة بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بمعنى أن على المنظمة أن تدرك جيداً ما تحتاجه فعلاً من المعرفة التسويقية سعياً نحو بلوغ أهدافها¹

وهي تعبير عن ذلك الاخير والتميز الواضح للسمات المعرفية ذات العلاقة بالإستراتيجية التسويقية

2.الثقافة :

يمثل البعد الاكثر تأثيراً في نجاح ادارة المعرفة التسويقية على مستوى منظمة الاعمال ، ولكن بذات الوقت يمثل العنصر الاكثر اهمالا من قبل ادارات المنظمات .وذلك عندما يمتلك الخوف هذه الإدارات في مواجهة التغيير و ما تتطلبه من حالات مختلفة في نقل وإدارة المعرفة التسويقية.

3.العملية:

بقدر تعلق الامر بإبعاد المعرفة التسويقية ، هنالك خمسة خطوات في مجال العمليات ، وهي :

أ.تحديد اهداف المعرفة التسويقية و تشمل على :

1-أ. تحديد الجوهر المعرفي للمنظمة .

2-أ. توظيف الحاجة المستقبلية للمنظمة من المعرفة .

ب. التميز في المعرفة التسويقية المتاحة للمنظمة قياساً للآخرين .

ت.الحفاظ على المعرفة التسويقية .

ث. نشر المعرفة التسويقية .

ج. استخدام المعرفة التسويقية .

4. البناء التحي :

يتمثل في حقيقته القاعدة الذهبية لدعم ادارة المعرفة ، والتي تستوجب ان تكون متكيفة مع حاجات المنظمة وليس العكس .لذلك يكون من الضروري ان تكون مرنة و سهلة الوصول ومحدثة في المعلومات وبما يتوافق مع استراتيجية المنظمة وان يتم التأكد من كل ذلك من خلال اعتماد التدقيق

1 رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، مرجع سبق ذكره ص:88

التسويقي المعرفي .ويركز (Duke) على ثلاثة ابعاد اساسية للمعرفة التسويقية تتضمن الاتي (ابو غنيم ، 2007:68)¹

أ. البعد التكنولوجي : ومن امثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد البيانات وإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات ادارة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المنظمة تسعى الى التميز عن طريق امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة التسويقية.

ب. البعد التنظيمي و اللوجستي : هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و ادارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها و كالمعتاد استخدامها ، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق و الاجراءات و التسهيلات ووسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية .

ت. البعد الاجتماعي : هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الافراد وبناء جماعات من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على اساس ابتكارات صناع المعرفة و التقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الافراد و تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .

ان تشكيل المعرفة التسويقية ينبغي ان تتكون من حزمة من المعارف تتضمن المعرفة عن الزبائن و الموردين و الشركاء و المنافسين و غيرهم ، والتي تأتي من خلال الخبرة الناتجة عن التعلم من خلال العمل ، كما ان انتقال المعرفة التسويقية ليس بالأمر السهل كون الفرد لا يمكن ان يستوعب المعرفة التسويقية بشكل كامل و لا سيما ان كانت مكتسبة من ثقافة اخرى ، ولغرض فهم طبيعة المعرفة التسويقية يحتم على المنظمة القيام باتصالات مكثفة ومتعددة وطويلة وبشكل مباشر مع المنظمات (Bjerre-Sharma,2003 :141-123)

1 نزار عبدالمجيد رشيد البرواري ، فارس محمد فؤاد النقشبندي،مرجع سبق ذكره ،ص:87

من خلال الاستعراض لوجهات نظر المؤلفين لإبعاد المعرفة التسويقية يتفق المؤلف مع اراء(البكري ،2004:67) و(ابوغنيم ، 2007:67) و(Rossir ,2001 : 1) ان ابعاد المعرفة التسويقية ليست ثابتة ، بل تتغير حسب الظروف والموقف وذلك للأسباب التالية :

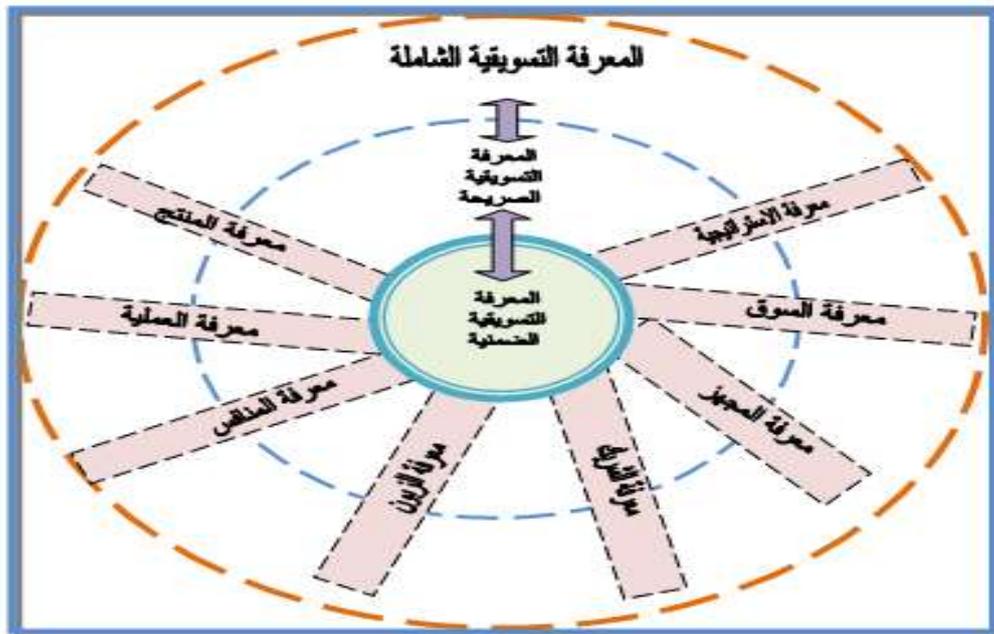
أ. ان النشاط التسويقي يهدف الى اشباع حاجات ورغبات و مطالب الزبون التي تتميز بالتغيير المستمر والتعدد و التعقد .

ب. يعد النشاط التسويقي من النشاطات الرئيسية في المنظمة ضمن بيئة الاعمال التي تعمل و تتنافس في بيئة مفتوحة تتميز وعدم الاستقرار .

ان تحقيق المنظمة لهدف البقاء و الاستمرار يحتاج الى الابتكار والذي يعبر بحد ذاته تغييرا .

ويمكن تعزيز التعريف الاجرائي بالشكل I-4 الذي يعبر عن مكونات وأبعاد التسويق المبني على المعرفة (المعرفة التسويقية الشاملة)¹.

الشكل I-4 : المعرفة التسويقية الشاملة



Source: Kohlbacher, Florian, (2007), "International Marketing in the 21st Century: A Knowledge – based Approach, Pal grave Macmillan, Basingstoke, P: 99

1 نفس المرجع السابق ، ص :316

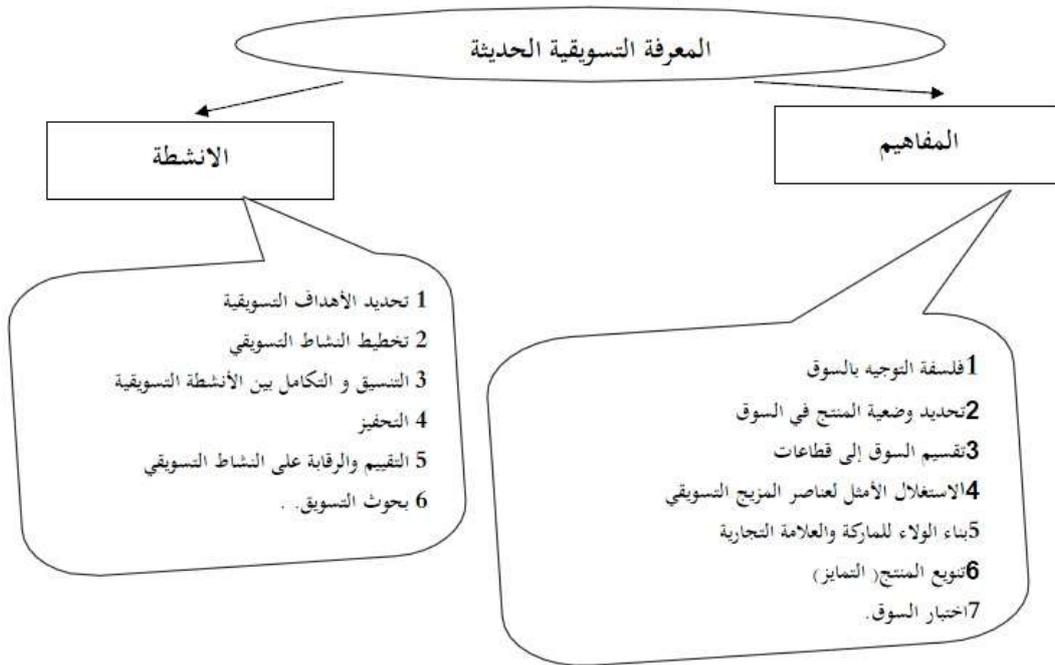
ثانيا: مكونات المعرفة التسويقية

فيما يعد (Akroush & Al-Mohammad) مكونات المعرفة التسويقية بموجودات وإمكانات التسويق ، و كالاتي (Akroush & Al-Mohammad , 2010:4) :

1.الموجودات التسويقية : نوع المصادر التي تعتمدها او تمتلكها المنظمة او التي يتم بنائها عبر الوقت أو كل ما يمكن تطويره للاستفادة منها لأغراض السوق و التي تتمثل ب : (استثمار موجودات التسويق الداخلية ، بناء الموجودات التسويقية الداخلية)

2.امكانات التسويق : وهي حزمة معقدة من الخبرات او الخبرات او المهارات او المعرفة المتراكمة التي يتم استخدامها في العمليات التنظيمية ، بما تمكن المنظمة من التنسيق ما بين انشطتها و الاستفادة من موجوداتها ، التي تتمثل ب : (قدرات تسويق داخلية ، قدرات تسويق خارجية) .¹

الشكل رقم I-5 : المعرفة التسويقية الشاملة



المصدر: صالح بن عبد الله الملحم، إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية، 2004.

1 درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره ، ص :308-311

المطلب الثالث: عمليات ادارة المعرفة التسويقية وأهميتها

أولاً : عمليات ادارة المعرفة التسويقية

من خلال اطلاع المؤلف على الدراسات التي تخص عمليات ادارة المعرفة التسويقية تبين انه ليس هناك اتفاق بين المؤلفين على تحديد عدد عمليات ادارة المعرفة التسويقية ولا على ترتيبها ، وفيما يأتي عرض لوجهات النظر تلك .

اذ يحدد (Turaban) عمليات ادارة المعرفة التسويقية بالاتي (Turban394:2002) :

1. بناء المعرفة التسويقية الجديدة وامتلاكها و تأطيرها بوصفها معرفة ذات معنى وقيمة .
 2. التنقيح من خلال وضع المعرفة التسويقية في سياق محدد و العمل على حفظها بطريقة ملائمة وفعالة .
 3. تدقيق و تقييم و مراجعة المعرفة التسويقية .
 4. نشر المعرفة و اتاحتها لأفراد المنظمة حسب الحاجة وفي أي وقت و مكان .
- وفي السياق ذاته ، ينظر (shih , Tsai) لعمليات ادارة المعرفة التسويقية من منظور واقع عمليات ادارة المعرفة ، التي تكمن في الاتي (Halliday, 2007:6) :

1. عملية خلق المعرفة و الوصول الى المعرفة .
 2. نشر المعرفة .
 3. وصف العمليات التي يمكن عبرها تقاسم المعرفة التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة .
 4. تحفيز وفهم المعرفة الجديدة .
- وفي ذات المنحى يحدد (David Skam) عمليات ادارة المعرفة التسويقية تحديدا تفصيليا واسعا في عشر عمليات وهي كالأتي(ابوغنيم ، 2007:76:77) :¹

1. انشاء المعرفة .
2. تحديد المعرفة .
3. الحصول على المعرفة.

¹ نزار عبدالمجيد رشيد البرواري ، فارس محمد فؤاد النقشبندي،مرجع سبق ذكره ،ص:84

4. تنظيم المعرفة .
5. تقاسم المعرفة .
6. التعلم .
7. تطبيق المعرفة .
8. استغلال المعرفة .
9. حماية المعرفة .
10. تقييم المعرفة ¹.

ويعد (Davenport) عمليات ادارة المعرفة التسويقية بخمسة عمليات ، ضمنها في قائمة فحص لقياس مستوى تطبيق المنظمة للمعرفة التسويقية في حقل عمليات ادارة المعرفة التسويقية لقائمة الفحص المنوه عنها في اعلاه وهي كالآتي (Davenport: 2000 :3-6) :

1. تكوين المعرفة .
2. تنقية المعرفة .
3. توزيع المعرفة .
4. استلام المعرفة .
5. مراقبة المعرفة .

ان العمل في بيئة الاعمال المتغيرة شديدة المنافسة تفرض على منظمات الاعمال استقرارى معطيات البيئة الخارجية و الداخلية على نحو دقيق و مستمر ن ويمكن لان يتحقق ذلك من خلال امتلاك ادارات تلك المنظمات للمعرفة التسويقية التي باتت تشكل الفيصل بين بقاء المنظمة واستمرارها من عدمه . لذلك يتوجب عليها الاهتمام ببناء معرفة تسويقية متينة وشاملة تشكل الفيصل بين بقاء المنظمة و واستمرارها من عدمه . لذلك يتوجب عليها الاهتمام ببناء معرفة تسويقية متينة وشاملة تشمل معرفة كل من الزبون و المنافس و الشريك والمجهز وغيرهم ، لا سيما وان حاجات الزبون و رغباته تتغير كما ونوعا وباستمرار ، فضلا ما يتحلى به الزبون الالفية الثالثة بوعي و ثقافة تسويقية يصعب

1 نفس المرجع السابق، ص:84-85

على المنظمات مواجهتها بسير وإنما يتطلب امتلاك قدر مناسب من المعرفة عنه، في عصر تغلبت فيه ميزة السرعة على ميزة القوة ، وأصبحت المنظمات تبحث عن الزبائن بدلا من بحث الزبون عن المنظمة لتضمن من خلال ذلك رضاه و اسعاده لأنه يمثل موقع الصدارة في سلم أهدافها ، كما أنه يشكل المورد المهم في مواردها.¹

لذلك يشير بعض المؤلفين الى ان المعرفة التسويقية هي مفاهيم و نشاطات تسويقية ، تتكون من الاصول و القدرات التسويقية ، لتعد امتدادا للعمليات التسويقية الثلاث المتمثلة بإدارة تطوير المنتج و ادارة سلسلة الامداد و إدارة علاقات الزبون و يصفها العديد بأنها تتكون من انواع اهمها المعرفة التسويقية الضمنية و الظاهرة ن أو المعرفة التسويقية الاكاديمية و التطبيقية ، وان عملياتها هي عمليات ادارة المعرفة نفسها التي تتمثل في ايجاد المعرفة و خزنها و نشرها ، وتطبيقها و استرجاعها .

وبموجب ما سبق ، يجد المؤلف ان المعرفة التسويقية هي معرفة عن كل ما يتعلق بالمنظمة من موارد مادية و مالية و بشرية و معلوماتية وعن كافة الجهات التي تتعامل معها من زبائن و موردين و شركاء و منافسين و بيئة خارجية وداخلية بمنظور استراتيجي ، لان التسويق الحديث بات ينطلق من خارج المنظمة مبتدءا بدراسة حاجات و رغبات و مطالب الزبائن بناء على الخبرة و المهارة و الحدس وصولا الى داخل المنظمة ، لتعد بذلك الاساس و المرحلة التي تسبق التسويق المبني على المعرفة .²

ثانياً: أهمية المعرفة التسويقية

أشار عدد من الباحثين الى أهمية المعرفة التسويقية بالنسبة لمنظمات الأعمال، والتي تكمن في الجوانب الآتية

Lorenzon & Baalen, 2005: 3.

- 1- تؤدي دوراً مهماً في عملية إبداع السوق من خلال الحوار المتواصل بين المعرفة الصريحة المعرفة الضمنية.
- 2- زيادة قدرة المنظمة على إيجاد طرق جديدة لحل مشاكل التسويق.
- 3- تساعد المنظمة على معرفة الزبائن الحاليين بشكل أفضل، وأن تعمل بشكل أدق لاستهداف الزبائن المرتقبين.

- 4- التنبؤ بالحاجات للزبائن الجدد.

1 درمان سليمان صادق ، ص:313

2 نزار عبدالمجيد رشيد البروري ، فارس محمد فؤاد النقشبندى نفس المرجع السابق ، ص:86

5- تشجيع المنظمة للبحث عن المنتجات المتفوقة بهدف جذب المزيد من الزبائن الجدد والحد من خطورة فقدان الزبائن الحاليين.

6- تمكن المنظمة على تحديد شركاء أفضل من أجل بناء القدرات.

7- تكون واحدة من الخطوات المسبقة التي تؤدي إلى المزيد من الإبداع.

وحسب (Probst) فان أهمية المعرفة التسويقية تتجسد بالآتي أبو غنيم، 2007. 42:

1- قلصت حدة المنافسة أعداد العاملين في المنظمة التسويقية ذات المعرفة المتميزة وهذا وجه الاهتمام بأساليب استقطاب هذه الكفاءات أو الاستعانة بها كقوة بديلة.

2- تتطلب تعقيدات السلع والخدمات المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافس ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.

3- تساعد إدارة المعرفة التسويقية الجيدة المنظمة على تغيير استراتيجياتها.

4- تُعد إدارة المعرفة التسويقية الفرصة الأولى لتحقيق الوفورات الاقتصادية والتطوير الحقيقي للأداء.

5- تُمكن إدارة المعرفة التسويقية إدارة المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة وتلبية حاجات الزبائن من السلع والخدمات وتطويرها مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف وغايات المنظمة.¹

المبحث الثالث : عموميات حول نظام المعلومات التسويقية

المطلب الاول : مفهوم نظام المعلومات التسويقية

اصبحت نظم المعلومات في السنوات الاخيرة من اهم الادوات التي تعتمد عليها القائمون على التسويق ، وهي اداة فعالة في مجال التسويق للمساعدة على سرعة اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات التسويقية المختلفة²

تنوعت تعاريف نظام المعلومات التسويقية ، فلكل كاتب او باحث وجهة نظر خاصة به ، ولكن في العموم يتفقون على المبادئ الاساسية ، وسوف نتطرق الى اهم هذه التعاريف.³

1 نزار عبدالمجيد رشيد البرواري ، فارس محمد فؤاد النقشبندى نفس المرجع السابق ،ص:78-79

2 زير منير عبوي ، نظم المعلومات التسويقية ، دار الراهبة للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى الاردن ، 2008 ، ص: 166.

3 خالد قاشي ، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص: 100.

الجدول I-2: مفهوم نظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر بعض الباحثين

المفهوم	الباحث
- الافراد والمعدات والاجراءات التي تعمل معاً لجمع وتصنيف وتحليل البيانات وتقديمها الى متخذ القرار التسويقي.	Kotler & Armstrong, 1994, P.105
- مجموعة من العناصر البشرية والالية اللازمة لجمع البيانات لغرض تحويلها الى معلومات تساعد الادارة في اتخاذ القرارات التسويقية بشكل دقيق وناجح	Kotler, 1997, P.78
- الافراد والمعدات والاجراءات التي تعمل معاً لجمع وتصنيف وتحليل البيانات وتقديمها الى متخذ القرار التسويقي .	Www.Faw.org, 1997, P.7
- مجموعة مصممة من الطرق والاجراءات لضمان تدفق مناسب لمعلومات دقيقة لاستخدامها في اتخاذ القرارات وتزويد الادارة بالحقائق الانية والمستقبلية عن السوق اضافة الى مؤشرات حول استجابة السوق لأنشطة المشروع ومواقف المستهلكين.	الديوه جي، 2000، 144
- الخطة التي تتصف بالتطور والوعي والاستمرارية والتي تستهدف تسهيل انسيابية المعلومات جنباً الى جنب مع انسيابية السلع والخدمات.	العجارمة والطائي، 2002، 15
- انتقاء وتحليل وتدقيق لمعلومات مجمعة من مصادر داخلية وخارجية لهدف اتخاذ القرار.	ابو نبعه والعلاق، 2003، 194
مجموعة من الانظمة الفرعية التي يتم من خلالها الحصول على معلومات خاصة بنشاط التسويق والتي من شأنها تعزيز صنع واتخاذ القرار التسويقي وادارته تجاه المشاكل والازمات التي تتعرض لها	الباحثان

المصدر : مصطفى احمد عبد الرحمان المصري ، ادارة التسويق ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية، 2015 ، ص: 206

من خلال العرض السابق للجدول (2-1) نرى ان مضامين هذه التعاريف تنصب حول التكوين الاساسي لمفاهيم نظم المعلومات التسويقية والتي هي الاجراءات، الاساليب، الوسائل، الافراد ، المعدات والمكائن. الا ان الاختلاف يكمن في كيفية الجمع او الموازنة بين تلك التكوينات وامكانية استخدامها في المنظمة.

اذ ان هناك العديد من المنظمات لازالت تعتمد على الاساليب والتقنيات التقليدية والبسيطة في جمع البيانات وتحليلها ، فضلا عن وجود منظمات قامت باستخدام التقنيات الحديثة مثل الحاسبة الالكترونية وغيرها في جمع وتخزين البيانات واسترجاعها وتحليلها ومعالجتها بهدف الحصول على معلومات مفيدة (عباس والصميدعي. 2004، 254).¹

فإن نظام معلومات التسويق هو عبارة عن " شبكة معقدة من العلاقات المهيكلة أين يتدخل الأفراد، الآلات والإجراءات لتوليد تدفق منتظم من معلومات ذات قيمة نفعية قادمة من مصادر داخلية وخارجية للمؤسسة لخدمة القرارات التسويقية²

ومنه يمكن القول بان النظام المعلومات التسويقية هو هيكل متداخل من الافراد والاجهزة والاجراءات المصممة لتوليد المعلومات من مصادرها الداخلية و الخارجية لكي تستخدم كاساس لاتخاذ القرارات في مجالات متعددة في ميدان التسويق.³

المطلب الثاني : اهمية نظام المعلومات التسويقية

تظهر اهمية وفائدة نظام المعلومات التسويقية من خلال عمل النظام وتوفيره البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وبالدفقة الملائمة ، وتتجلى تلك الاهمية فيما يلي :⁴

- المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية .
- ربط كافة سياسات المنشأة مع بعضها لتحليلها بشكل متكامل .
- المساعدة على استخراج بيانات تفصيلية وبالتالي سهولة اتخاذ قرار تسويقي نحو أي منتج او عميل.⁵

1 مصطفى احمد عبد الرحمان المصري ، ادارة التسويق ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية، 2015 ، ص: 206-207

2 هبة بوشوشة ، دور نظم المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية ودعم عملية الرقابة داخل عملية التسويق، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة ، العدد الثالث ، 2015، ص: 198

3 خالد قاشي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 102.

4 مصطفى احمد عبد الرحمان المصري ، ادارة التسويق مرجع سبق ذكره ص: 102

5 زير منير عبوي ، نظم المعلومات التسويقية ، مرجع سبق ذكره ، ص: 166.

الجدول I-3: أهمية نظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر بعض الباحثين

الباحث	اهمية
طلعت عبد الحميد، 1988 ، 123	له اهمية خاصة في تحديد نوعية القرار او الخاص بالسياسات التسويقية المختلفة اذ انها تحدد للادارة الطريق الى جانب ما يقوم به من اعداد للمعلومات بطريقة ملخصة عن كل بديل واثرها على الاهداف المطلوبة تحقيقها.
البكري 1999 ، 269	جعل المنظمة اكثر احاطة بالمعلومات وبمرور الزمن حتى تصبح اكثر قدرة وتطورا في ادائها الاداري اذ ان بوجود نظم المعلومات التسويقية تتمكن المنظمة من استخدام المعلومات التي تم جمعها من خلال فاعليتها الوظيفية بكفاءة اكبر في البيع و الشراء والتوزيع والترويج وغيرها .
Loden and loden 2000.92	ان انظمة المعلومات التسويقية تساعد مدراء التسويق في التخطيط للمنتج والتسعير والتوزيع والترويج واتخاذ القرارات الاستراتيجية للبيع والاعلان والتنبؤ في دراسات السوق.
مقابلة والسرايبي ، 2001، 19	الوصول المسير للمعلومات حيث اننا نعلم انه في عصر تفجر المعلومات لايمكن لمؤسسة البقاء والصمود بدون ادارة معلومات ، كما ان نظم المعلومات التسويقية تساهم في التخطيط وتقييم الاداء الدقيق.
البكري 2002 ، 69	ان انتقال المنظمات التسويقية من عملها على المستوى المحلي الى الاقليمي او الدولي جعلها بحاجة اكثر لنظم المعلومات التسويقية وخاصة عن البيئة الجديدة التي تعمل بها .
William and ferrelt 2003 .P.156	يعتبر نظم المعلومات التسويقية اطار عمل يومي للدارة من خلال هيكلية المعلومات التي تم جمعها بصورة منتظمة من مصادر داخلية وخارجية لذا فان اهمية هذه النظم تبرز من خلال دفع مستمر للمعلومات حول وسائل الترويج ونفقاتها والمبيعات والمنافسة ، فضلا عن نفقات التوزيع

المصدر : مصطفى احمد عبد الرحمان المصري ، ادارة التسويق ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية، 2015 ، ص:206

من خلال العرض السابق للجدول (3-1) نرى ان لنظم المعلومات التسويقية اهمية ومنافع عديدة للمنظمة بشكل عام، ومديري التسويق بشكل خاص من خلال تقديمها للتقارير اليومية والشهرية والسنوية المفصلة، والمعلومات المتعلقة بالمبيعات والتي يتم الحصول عليها من خلال مندوبي البيع والوكالات ، فضلا عن جمع المعلومات عن الزبون منذ لحظة شرائه للمنتج ومن ثم استخدامه وانتهاءً بانطباعهم تجاه هذا المنتج والتي تساعد في اتخاذ القرارات التسويقية الصحيحة تجاه الانحرافات الحاصلة في خطط العمل.¹

المطلب الثالث : مكونات نظم المعلومات التسويقية

يقصد بمكونات نظم المعلومات التسويقية "الانظمة الفرعية المكونة له اعتمادا على مفهوم نظرية النظم الذي يقضي بامكانية تجزئة النظام الواحد الى عدد من الانظمة الفرعية المتكاملة تبعا لمعايير مختلفة" (العجارمة والطائي، 2002، 43).

مما سبق لا بد لاي منظمة من ان تنظم تدفق غزير من المعلومات الى مدارء التسويق من خلال تكامل المكونات الاساسية لنظم المعلومات التسويقية، فالمنظمات المتنافسة تدرس حاجات المعلومات بالنسبة للمدراء وتخطط الانظمة الخاصة بمعلومات التسويق لتلبية هذه الحاجات (Kotler,2000, P.100). وقد اختلف الباحثون بخصوص تحديد هذه المكونات الجدول (4-I)

الجدول (4-I): مكونات نظم المعلومات التسويقية

نظام التخطيط التسويقي	نماذج التسويق	تحليل القرارات التسويقية	نظم معالجة البيانات الداخلية	نظم دعم القرارات التسويقية	نظم السيطرة التسويقية	نظام نظم ادارة التسويق	تحليل المعلومات	بحوث التسويق	الاستراتيجيات التسويقية	السهول الداخلية	المصادر والباحثين
							✓				Kotler & Armstrong, 1994, P.105
	✓										Kotler, 1997, P.111 www.fow.org .com 1997. P.7
							✓				العبدلي والعتاي، 1998، 287 www.sbecsun.com . 1999, P4
✓									✓		البيكري، 1999، 267 السيد، 2000، 38
											Kotler & Armstrong, 2000, P.150
											Burns & Bush, 2000, P.17
											مقابلة والسراي، 2001، 89 العجارمة والطائي، 2002، 45
											Jassica, 2003, 1
											العصر، 2003، 116 مويديان وحداد، 2003، 104
											Jay, 2004, P.2
											زيدية والصبيح، 2004، 259 ابو فارة، 2004، 67
							✓				www.avecon.uga.edu . P.1
1	1	2	✓ 1	5	1	1	5	18	17	14	المجموع
%5	%5	%17	%5	%28	%5	%5	%28	%100	%95	%78	النسبة

مصطفى احمد عبد الرحمان المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 211

1 مصطفى احمد عبد الرحمان المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 210

من خلال الجدول (I-4) تبين ان هناك تباين في اراء والباحثين حول اهم مكونات نظم المعلومات التسويقية اذ اتضح ان 100% من نتائج الفكر التسويقي اتفقت على ان بحوث التسويق عدت من اهم المكونات الداخلة في نظم المعلومات التسويقية بينما اكدت 95% من هذه النتائج ان الاستخبارات التسويقية لها الدور المهم ايضا. في حين ان 78% من هذه النتائج اشارت الى التقارير (السجلات) الداخلية فضلا عن 28% من هذه¹ النتائج اشارت الى ان نظام دعم القرارات التسويقي يعد من المكونات المهمة لنظم المعلومات التسويقية وذلك للحاجة اليه في عملية اتخاذ القرارات تجاه الازمات التسويقية التي تواجهها المنظمة. لذا سيتناول بحثنا الحالي المكونات الاربعة اعلاه :

1- نظام التقارير (السجلات الداخلية): اختلفت الراء حول التسميات الخاصة بهذا النظام الا انها تشير الى معنى مشترك يتمثل في البيانات التي تم استخراجها من البيئة الداخلية للمنظمة . فقد اشار (kotler,1994, P23) اليها كنظام للتقارير الداخلية او نظام المحاسبة الداخلية بينما استخدم(رايموند مكليود، 2000، 112) مفهوم نظام معالجة البيانات، يجمع نظام التقارير (السجلات) الداخلية المعلومات المأخوذة من التقارير . حيث تحتوي هذه التقارير والسجلات على مجموعة من المعلومات الهامة لمدير التسويق مثل حجم المبيعات الشهرية والأسبوعية، او حجم المبيعات موزعة حسب المناطق الجغرافية للسوق، او وفق العلامات والمنتجات المختلفة، فضلا عن المعلومات عن حجم المخزون السلعي ، والتقارير المتعلقة بالاداء التي تساعد في تحسين عملية التخطيط للنشاط التسويقي وتقارير اخرى (السيد،2000،38_39).

ويشير (ابو فارة،2004، 68) الى اهم السجلات الداخلية في المنظمات والتي تمثل ب : سجلات ادارة التسويق ، سجلات ادارة المحاسبة المالية، سجلات ادارة الانتاج ،سجلات ادارة الموارد البشرية.

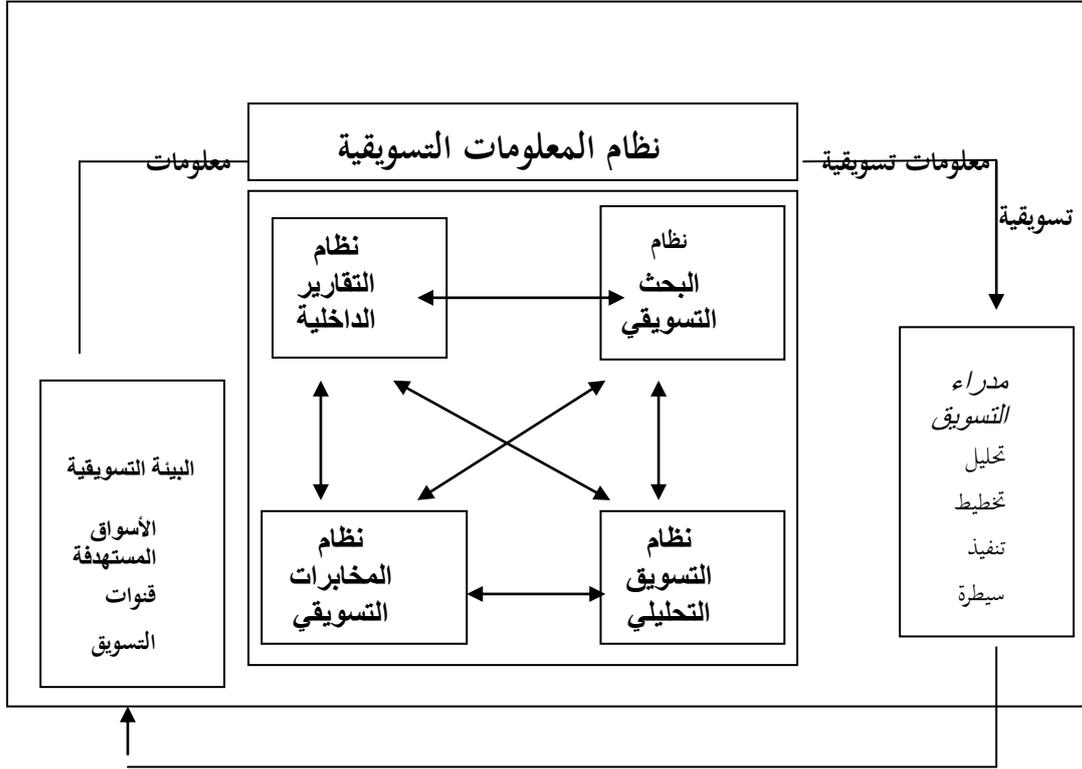
2- الاستخبارات التسويقية

يشير (Kotler,2000, P.102) انه في الوقت الذي تركز فيه التقارير الداخلية على النتائج من المعلومات فان نظام الاستخبارات التسويقية تركز على الاحداث (الوقائع) في البيئة. ولقد عرفها كوتلر بأنها : " مجموعة من المصادر والاجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور والتغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية للنشاط التسويقي " . ويتفق (سويدان وحداد)، على

¹ نفس المرجع السابق، ص: 211

وصفها بأنها: "جهاز يزود المنظمة بالمعلومات اليومية حول التطورات البيئية التسويقية التي تساعد المدراء في اعداد وتعديل الخطط التسويقية".¹

شكل (I-6) العلاقة بين نظام المعلومات التسويقي ونظام المخابرات التسويقية



Source: Kotler, Philip et al. "Principles of Marketing", Second European Edition. Prentice-Hall Inc. New Jersey, USA, 1999, P. 317

3- نظام بحوث التسويق:

مر مفهوم بحوث التسويق بعدة مراحل وكانت البداية الاهتمام ببحوث السوق والمبيعات. ومن ثم التوجه الى التعرف على حاجات، ورغبات الزبائن، وابحاث الترويج. ومن ثم الانتقال الى مرحلة ابحاث المنتجات، والاعلان وتحديد محتوى الرسائل الاعلانية وبعد التنوع في النظام وادارة التسويق والتوسع في استخدام الاجراءات والوسائل

¹ نفس المرجع السابق، ص: 211

وتوسع انشطة التسويق اصبح نظام بحوث التسويق نظام فرعي لنظم المعلومات التسويقية (Stanton. W.,1984 ,P.14-16)¹

وتعتبر بحوث التسويق عنصر أساسي لنظم المعلومات التسويقية والذي يتعلق بتقديم المعلومات الخاصة بالاسواق ومدى تأثيرها على استراتيجية التسويق . فان بحوث التسويق تتمحور في مشكلة او ازمة خاصة وليس فقط في عملية جمع المعلومات. (www.oup.com)

وفي ضوء ما تقدم وما تحقق من مستجدات فكرية في مجال التسويق تجاه وظيفة بحوث التسويق، فقد عرفت باتجاهات متعددة كان ابرزها تعريف جمعية التسويق الامريكية عام 1961 على انها: "جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلات التسويقية للمنتجات بشكل منتظم (Donald and Dobler,1990, P.45)² .

ويؤكد (Kotler,2000 ,P.103) بانها : "تصميم منظم لجمع وتحليل وتقديم تقارير المعلومات والنتائج التي تتعلق بحالة التسويق التي تواجهها المنظمة" .

ان بحوث التسويق "هي نظام يستخدم مناهج البحث العلمي في معالجة المشكلات والازمات التسويقية من خلال تحديد المشكلات والأزمات التسويقية وتحليلها بالاعتماد على الاساليب الاحصائية والرياضية الملائمة ووضع البدائل الممكنة وتقييم هذه البدائل واختيار البديل الافضل وتبرير عملية الاختيار ، حيث يوفر نظام بحوث التسويق قاعدة بيانات واسعة تستفيد منها الادارة في اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة" (ابو فارة،2004، 73).

ويشير (William,2003, P.5) إلى ان بحوث التسويق تساعد مستخدمي القرار من مدراء التسويق في :

- أ.صياغة استراتيجية القرار التسويقي وبما يحقق افضل رضا وقبول لدى الزبون .
- ب.تمكين المدير من فهم وادراك نماذج واسلوب الشراء الذي يمكن ان يعتمده الزبائن في تعاملهم مع السوق .
- ج.معرفة التغيرات الحاصلة في سلوك الزبون اول باول وبما يمكن المدير من الاحاطة بها ولصياغة نظام عملي يسعى من خلاله الى تقليل العيوب في المنتجات المقدمة للسوق.

¹ نفس المرجع السابق ،ص : 212-213

² زير منير عبوي ، نظم المعلومات التسويقية ، مرجع سبق ذكره ، ص: 123

4- نظام دعم القرار التسويقي

يعرف نظام دعم القرارات التسويقية بأنه " نظام حاسوبي يجعل الامر سهلا بالنسبة لمدراء التسويق للحصول على المعلومات واستخدامها عند عملية صنع القرار" (William,2003, P.214) وحدده (Jay, P.1, 2004) بأنه " نشاط داخلي ونظام معلومات محوسب ومرن يمكن المدراء من الحصول على واحتكار المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار التسويقي " .

وجاء نظام دعم القرارات التسويقية نتيجة للاتساع والنمو في عدد المنظمات لمساعدة مدراء التسويق في ان تكون قراراتهم أكثر دقة. وفي الوقت الحاضر اصبح الاعتمادا على هذه الانظمة أكبر، نتيجة للاستخدام الواسع للحاسوب في الانشطة التسويقية المختلفة، وتعدد وتنوع المتغيرات والمشكلات والازمات التي يواجهها المدراء والتي يصعب على العقل البشري اجراء التحليل الدقيق والسريع للعلاقات الكثيرة الحاصلة فيما بين هذه المتغيرات ونسبه تأثيرها المتبادل (البكري، 2002، 76_77)¹

¹ مصطفى احمد عبد الرحمان المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 213-214

خلاصة الفصل :

تعد المعرفة عنصر حاسم 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.

كما يركز مفهوم المعرفة التسويقية في المؤسسات على توفير المعلومات التسويقية المتعلقة بالبيئة التسويقية للمؤسسة وتنظيمها وحسن إدارتها من خلال العمل على توزيعها على أصحاب القرار على مختلف المستويات الوظيفية للمؤسسة مع تنويع مصادرها لتعزيز قوتها في مواجهة المنافسة كلما اقتضى الأمر.

إذن التنبؤ و الاستشراق مستقبلا في بيئة الأعمال التسويقية يتطلب التمسك بحزام المعرفة، والقدرة الموضوعية في إدارتها لكي تعي بصورة واضحة فإن الأفق المستقبلي تتجلى بالقول أن المعرفة التسويقية لا تخرج وتكتسب الشيوخ والقبول والتطبيق، إلا من عقل مبدع ومنتور وسلوك أخلاقي يتجلى باحترام كل القيم والاتجاهات والتي تصب في مصلحة الجميع ودون الاقتصار على تحديد الهدف الأحادي لمنظمات الأعمال في تعظيم الأرباح.

تمهيد:

ان تطور المؤسسات الاقتصادية في ظل البيئة الاقتصادية تتميز بحدة المنافسة كل هذا يفرض على المؤسسة مسايرة هذا الواقع ، و يعد تطور الفكر الاستراتيجي و من بين أهم المفاهيم المعاصرة في توجيه سياسات المؤسسة وأنشطتها، حيث تسعى كل مؤسسة اقتصادية لتحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها وفي حدود ضوابط تفرضها البيئة التنافسية ،فالتنافسية على مستوى الشركة تعني الاستمرار نحو كسب حصة أكبر من السوق المحلي و الدولي ، وهي تختلف عند الحديث عن تنافسية القطاع الذي يمثل مجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة و تختلف عن تنافسية الدولة التي تسعى لتحقيق معدل مرتفع مستدام لدخل الفرد فيها تتجسد تنافسية المؤسسة في اكتسابها لميزة تعكس تفوقها في مجال صناعي ما عن بقية المنافسين ، حيث بات الكل يبحث عن مصادرها و سياساتها الاستحواذ عنها باعتبارها تعد من أهم المقومات النمو ، التفوق و البقاء .

المبحث الأول: المنافسة والبيئة التنافسية

المطلب الأول: مفاهيم عامة المنافسة والتنافسية

أولاً: التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتير (Porter) و التي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين الشركات ، ويختلف الكتاب و الباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة و النمو الاقتصادي و يرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر و التجارة و طرح أهم التعاريف المتعلقة بالتنافسية :

تعرف التنافسية بأنها "القدرة الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ، نمو ، استقرار ، توسع، ابتكار و تحديد ، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة الى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية و تحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها : التحكم في عناصر التكاليف ، إدارة الجودة الشاملة ، تجديد المنتجات والتعبئة و التغليف ، تخفيض الأسعار ، إرضاء العملاء ، و البحث عن عملاء جدد ، الاتصالات التسويقية الخ»

وتعرف التنافسية على أنها «إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك» ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة ، فهناك من يرى قيد تحول دون النمو في السوق ، وهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد ،قصد تحسين متواصل للاداء على كل المستويات ، و عليه فان التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين .

ويمكن الاستعانة بالمثل التالي لتوضيح هذا المفهوم : في سباق الخيول منافسون لكن ليس جميعهم متنافسون ، حيث هذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الاولى .

ويمكن ان نلمس هذا بوضوح من خلال تعريف آخر مفاده «التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين»¹

¹ هشام حريز ، بوشمال عبد الرحمن ، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى 2014 م ، دار النشر مكتبة الوفاء القانونية . الإسكندرية ، ص 136-137

من خلال ما سبق فإنه من الصعب الوصول الى تعريف محدد وواضح للتنافسية إلا يمكن استخلاص النقاط التالية :

- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية .
- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية .

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الابعاد تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق فهي - أي التنافسية- حالة ذهنية تدفع الى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ و تطور موقعها في السوق أطول مدة ممكنة .

تعرف التنافسية على أنها القدرة وتزويد المستهلك بالمنتجات الأكثر وفعالية المنافسين الآخرين بالسوق -هي القدرة على الصمود تمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ، نمو ، توسع ، ابتكار و تجديد ، ما تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دور ينظر الاستمرار تأثير المتغيرات العالمية ، و تحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها :التحكم في عناصر التكاليف ، إدارة الجودة الشاملة ، تجديد المنتجات و التعبئة و التغليف ، تخفيض الأسعار ، إرضاء العملاء والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية ، و المقارنات التطويرية.

➡ أهمية التنافسية:

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما امكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته ، ويشير تقرير التنافسية العالمي الى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغيرة الى رحابة السوق العالمي.

. كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدي الى رفع مستوى الأداء و تحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف و الأسعار . وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقت الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس و بدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة(القدرة) التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية.¹

¹ تحليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس-باريس، 1973، ص344.

► أنواع التنافسية :

تميز الكثير من الادبيات بين عدة أنواع من التنافسية ، أهمها :

1- تنافسية التكلفة أو السعر : فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل .

2- التنافسية غير السعرية : وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية و الملائمة و تسهيلات التقديم وعنصر الابتكارية فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية و الأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق ، يتمكن من تصدير سلعه و لو كانت أعلى سعرا من سلع المنافسة

3- التنافسية التقنية : حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية

ثانيا: التنافس

تعتبر المنافسة حقيقية أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات ، وقد تعددت تعارفها وأنواعها و هيكلها ، و هذا ما سنحاول دراسته.

► مفهوم المنافسة :

تعددت تعاريف المنافسة ، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها ، فمنهم من يرى بأن المنافسة هي "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق"

كما تعرف بأنها «وسيلة اكتشاف هيكل السوق المثل ، غايته تعظيم رفاهية المستهلك ، بحيث يسعى كل من عارضى المنتج الى تعظيم الفرق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)»

و يعرفها البعض بأنها « روح التجارة بل هي محك الحريات الاقتصادية للأفراد و الجماعات لأنها كما تكون بين التجار و المنتجين في التجارة و الصناعة و ميادين الاستغلال الأخرى من زراعة و غير ذلك فقد تكون أيضا بين الشعوب و الأمم فهي من ناحية تعتبر طبيعية لما تخلقه من أساليب تؤدي الى التقدم الاقتصادي و وفرة الإنتاج و تنوعه ، و من ناحية أخرى ضرورة لتقدم الإنتاج في ميادينه المختلفة »¹

وتعني المنافسة كذلك « التنافس بين البائعين أو المشترين على نفس المنتج» من جهة أخرى هناك من يرى بأن المنافسة مجموع هيكل أو مجموعة قرارات، في حين يرى البعض الأخر بأنها علاقة تنشأ بين المؤسسات لا تعرف

¹ محمد عبد القادر عطية ، تحليل اقتصادي الجزئي بين النظرة و التطبيق دار الجامعية ، مصر ، 1998 ، ص: 331 .

بعضها البعض أي أنها علاقة اجتماعية... هدف كل مؤسسة هو توليد قيمة للعملاء تبنى من خلالها علاقات مباشرة دون إدراك عندما ترغب في التواصل مع العملاء هذه العلاقة غير مباشرة مع الآخر الذي هو المستهلك التي تقود الى توضيح العلاقة بين المنافسين و يقصد بالمنافسة « ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين و الذي تصل في النهاية الى تحديد الأسعار و تبادل السلع و الخدمات»

المطلب الثاني : البيئة التنافسية

أولا : البيئة الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية في مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنيا خارج المؤسسة ولو أن تصور الحدود بين المؤسسة و المحيط تبقى مسألة افتراضية كون الكثير من العوامل الداخلية هي امتداد للمحيط في المؤسسة " وتنقسم إلى بيئة كلية (عامة)، وبيئة خاصة (بيئة الصناعة).

1- البيئة الكلية للمؤسسة "البيئة العامة"

يمكن تحليل القوى المشكلة للبيئة الكلية للمؤسسة إلى ستة عناصر أساسية: البيئة الديمغرافية، الاقتصادية، الموارد الطبيعية، التكنولوجية، القانونية، والبيئة الثقافية والاجتماعية .

أ/ **البيئة الديمغرافية**: العنصر الأول المكون للبيئة العامة للمؤسسة هو السكان، لهذا يجب الاهتمام بالخصائص المختلفة للسكان، العدد، التقسيم حسب السن(التركيبية العمرية)، الهيكلة العائلية، التوزيع الجغرافي (الكثافة السكانية) ، المستوى التعليمي، التركيبة العائلية والدينية .

ب/ **البيئة الاقتصادية**: إن وجود الأشخاص فقط لا يكفي لوجود الأسواق، بل يجب أن تكون لديهم قدرة شرائية، والبيئة الاقتصادية تتشكل من عدة عوامل مؤثرة على القدرة الشرائية للمستهلكين وعلى بنية الاستهلاك إن تقلبات التغيرات الاقتصادية الأساسية مثل الدخل والحد الأدنى للمعيشة وأسعار الفائدة تؤثر كثيرا على الأسواق .

ج/ **الموارد الطبيعية (البيئة الطبيعية)**: تتألف البيئة الطبيعية من الموارد الطبيعية والتي يهتم خبراء التسويق بتحليلها، والموارد الطبيعية بدورها معرضة للتأثير من جانب العمل التسويقي . خلال العقدين الماضيين أصبح الناس يفكرون ويهتمون أكثر بوضع البيئة الطبيعية¹ وفي العديد من دول العالم شمل تلوث الهواء والمياه نطاقات خطيرة جدا

د/ **البيئة التكنولوجية**: ان التقدم التكنولوجي يمكنه التأثير على منتوجات المؤسسات، خدماتها، أسواقها، عروضها، موزعيها، منافسيها، زبائنها، عملياتها الإنتاجية، ممارساتها التسويقية، وموضعها التنافسي، كما يمكنه

1 عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، دون ذكر سنة النشر، ص : 68

إنشاء أسواق جديدة ينتج عنها زيادة وتحسين المنتجات، كما يمكنه تخفيض أو الحد من تكلفة الدخول للأسواق والصناعات تكنولوجيا المعلومات الانترنت، التجارة الالكترونية، كلها أمثلة عن مدى تأثير التطور التكنولوجي على المؤسسات وسياساتها الإستراتيجية.

هـ / **البيئة السياسية و القانونية:** تعرف البيئة السياسية على أنها القوانين والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تؤثر وتقيّد عمل الشركات والأشخاص في مجتمع ما . والتشريعات التي تنظم عمل رجال الأعمال ظهرت بقوة للعديد من الأسباب منها: الدفاع عن الشركات من بعضها البعض، لإظهار المنافسة غير المنضبطة وتفادي وقوعها، ولحماية المستهلك من النشاط العملي غير المنضبط، وكذا حماية مصالح المجتمع من العمل غير المنظم لرجال الأعمال . وينبغي على الخبراء أن يأخذوا بعين الاعتبار هذا الأمر . أثناء إنتاج السلع وإعداد الخطط التسويقية.¹

و / **البيئة الثقافية والاجتماعية:** التقسيم الاجتماعي يعكس طبقات المجتمع، الفرق في التعليم والتكوين، التوزيع حسب الجنس يهتم بالاختلافات بين الرجل والمرأة وعلى وجه الخصوص العلاقات بين الميدان . المهني والمكوث بالبيت .

2- البيئة الخاصة للمؤسسة: وتمثل في مختلف العوامل والعناصر ضمن البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تكون ذات علاقة مباشرة بالمؤسسة، سواء في إطار معاملات ثنائية(موردون، زبائن، ممولون)، أو في إطار السوق المشترك(المنافسون، المنتجات البديلة)، و هناك من يضيف جمعيات حماية المستهلك

ثانيا: **البيئة الداخلية**

تهتم المؤسسات بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية ، و ذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها و بوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة ، وذلك لما يلي:²

- المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.

1 - نفس المرجع السابق، ص: 47 - 46

2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين - مجموعة النيل العربية - الطبعة الأولى - 1999-ص132.

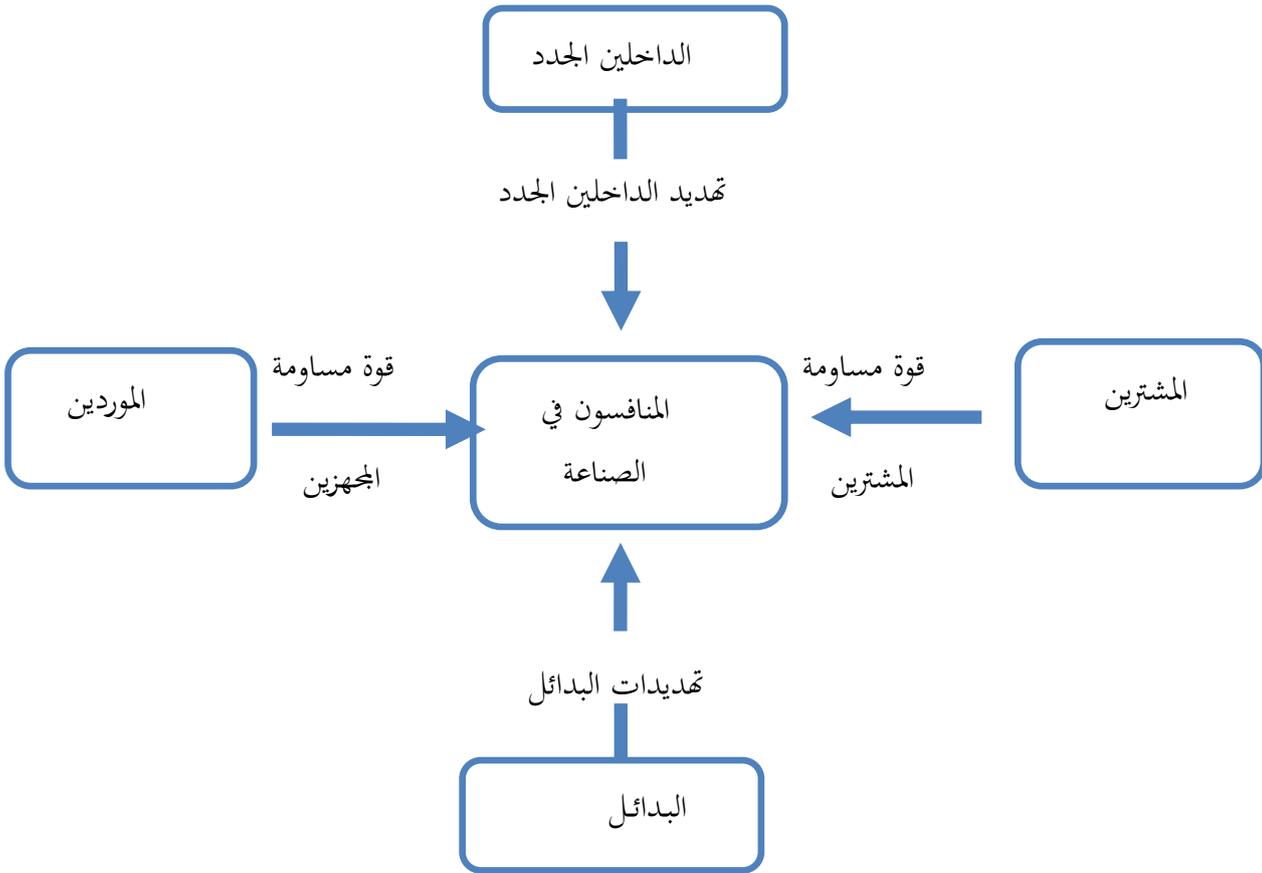
- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا و ذلك بما يساعد القضاء على المعوقات البيئية و اغتنام الفرص الموجودة بها.
 - بيان و تحديد نقاط الضعف و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.
 - ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص و المخاطر)، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص و المخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمؤسسة أو ضعفا، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.
- المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس .

1. نموذج M.Porter لتحليل القوى الخمس

قدم "Porter" ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في اطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها و المحددة لجاذبتها و ربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج القوى المنافسة ل"بورتير" اذ يؤكد من خلال هذا التحليل على ان العامل الاول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله ، وأن العمل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما ازاء منافسيها ضمن القطاع .

إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة ، قدمها " Porter " ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (II-1): نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة



Source : Porter Michael, l'avantage concurrentiel , éditions Dunod ,Paris ,1999, p17.

سنتطرق لشرح هذه القوى الخمسة المقدمة من طرف بورتر:

• المنافسون في الصناعة :

تتخذ بين المؤسسات المنافسة القائمة على الشكل المؤلف للتزاحم على الموقع باستخدام أساليب مثل المنافسة على الأسعار وعن طريق الإعلانات، و إدخال المنتجات الجديدة، و زيادة خدمة الزبائن، وتعود شدة التنافس في حالة شعور عدد من المتنافسين بالضغط أو يجدوا فرصة لتحسين موقعهم في حين يرون إمكانية ذلك، وفي معظم الصناعات يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسيها حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للمواجهة أو الرد عليها.¹

¹ - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية(اساليب تحليل الصناعات و المنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الايوبي ، دار الكتاب العربي، طبعة الاولى، أبوظبي، 2010 ، ص 54-55.

● تهديدات الداخلين الجدد:

يتوجب على المؤسسات القائمة توجيه الإهتمام نحو الداخلين الجدد والمحتملين، حيث أن المنافسون الداخلون الجدد يمتلكون قدرات جديدة وموارد جوهرية ولديهم الرغبة في إثبات وجودهم في السوق، وبهذا يشكلون تهديداً على مردودية المؤسسات. وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط¹. وعليه نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول:² اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الاحتياج إلى رأس المال تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية.

● تهديدات المنتجات البديلة:

هي تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج. "ويتمثل تهديد هذه المنتجات أو الخدمات البديلة بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة، و بالتالي يتطلب من هذه المؤسسات الحالية زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الإحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات ذات المنتجات البديلة".³

● قوة تفاوض المشترين :

يعد الزبائن هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنهم كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها.⁴ ويمكن للمشتريين أن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات لتأمين أسعار أقل و جودة أفضل: وهذا عندما يكون المشترون جيدوا الإطلاع ، وأكثر تركيزا من المؤسسات المورددة للمنتج، و يكون المشترون أقوياء كذلك عندما يستطيعون الدخول إلى الصناعة بأنفسهم بسهولة معقولة.⁵

¹ - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 2.

² - M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, Paris, 1993, p22.

³ - صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية ، 2008، الاردن ص124.

⁴ - محمد أحمد عوض- الإدارة الاستراتيجية(الاصول و الاسس العلمية) ، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، 2004، ص116.

⁵ - روبرت.ا.بتس- ديفيد- لي- الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية - ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر، 2008، ص 145.

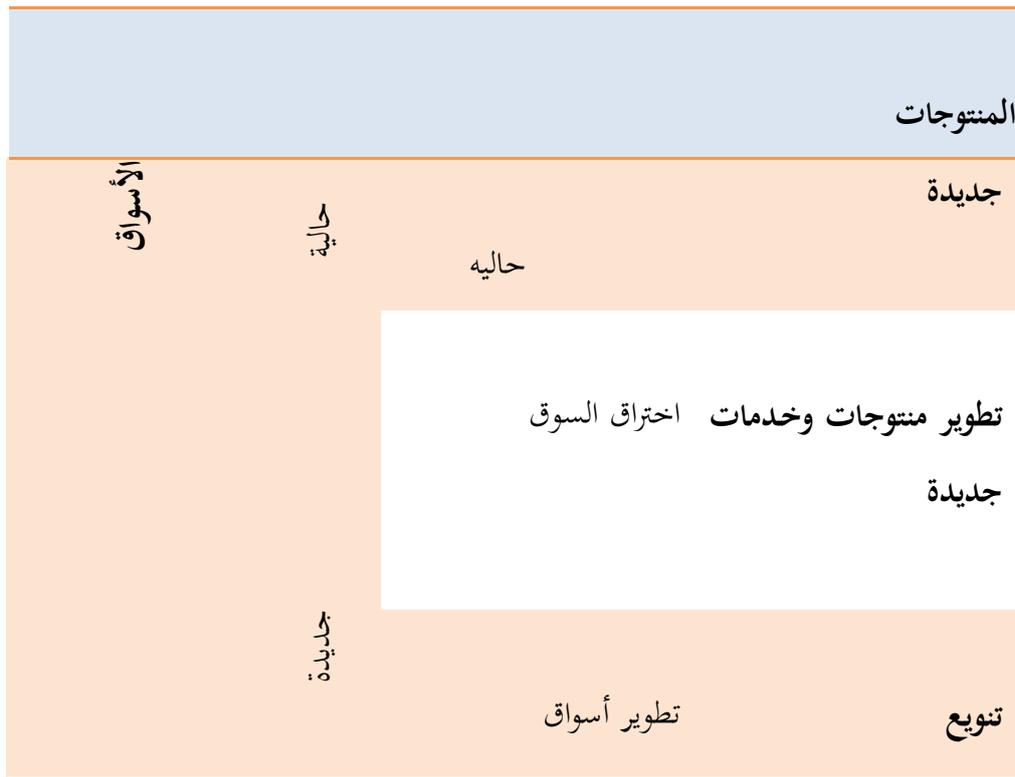
● قوة تفاوض الموردین:

تزداد قوة مساومة الموردین إذا استطاعوا استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها. ويتمتع الموردین بقوة على المساومة في عدة مواقع : عندما تكون سيطرة المؤسسة على المورد محدودة، وعندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاماً كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري.¹ وفي الأخير يمكن القول أن تأثير هذه القوى الخمس يختلف من صناعة لأخرى ومن قطاع لآخر، والتعرف على هيكل الصناعة للقوى الخمس هو وسيلة تمكن المؤسسة من وضع الاستراتيجية التنافسية المناسبة للسيطرة على تهديدات هاته القوى وتأثيراتها.

2. نموذج ايقور أنسوف IGOR ANSOFF

يعتمد نموذج "أنسوف" المشهور والمتعلق بالتوجهات الإستراتيجية على محورين هما : توسع طبيعة المنتجات وطبيعة السوق، إذ يعطي تقاطع المحورين نوع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، ويظهر من الشكل التالي :

شكل رقم (II-2): نموذج ايقور أنسوف IGOR ANSOFF



المصدر نبيل مرسي-د.احمد سليم- الادارة الاستراتيجية، الاسكندرية، 2007، ص 60

¹ - نبيل مرسي-د.احمد سليم- الادارة الاستراتيجية (ادارة التنافسية-ادارة المعرفة-ادارة المخاطر)، الاسكندرية، 2007، ص 60 .

كما نلاحظ فإن "أنسوف" حاول في هذه المصنوفة التي ظهرت لأول مرة في 1957 أن يأخذ بعين الاعتبار جميع الحالات التي تواجهها المؤسسة التي تبقى بنفس المنتجات في نفس الأسواق , ووضعها الحالي , حيث يرى أن المؤسسة التي تبقى بنفس المنتجات في نفس الأسواق لا بد أن تحاول التوسع من خلال إختراق السوق وهذا معناه التوسع في نفس السوق عن طريق تحسين حصتها , مما يمكنها من الاستفادة من وفرات الحجم و أثر التجربة ولا يتم ذلك إلا بالإستراتيجية تمكن المؤسسة من الدخول بقوة في حصة المنافسين و هذا معنى الإختراق .

كما يلاحظ "أنسوف" طريقتان لتطوير إما تطوير المنتجات في نفس السوق و إما تطوير الأسواق لنفس المنتجات ، وغذا كان تطوير المنتجات يقوم أساسا على الإبداع فإنه من الواضح ان تطوير الأسواق يكون إما عن طريق تطوير أجزاء جديدة أو تطوير مساحات جغرافية جديدة .¹

إما عندما تقوم المؤسسة بإدراج منتجات جديدة في أسواق جديدة ، فأنها تكون حسب "أنسوف" إستراتيجية التنويع.

وبالفعل ليس تطوير المنتجات إلا نوع من التطوير ، وليس تطوير الأسواق إلا نوع آخر من التنويع ، و تعرض مصنوفة "أنسوف" ثلاثة أنواع من التنويع بالإضافة إلى ذلك تعرض إستراتيجية البقاء في نفس السوق و بنفس المنتجات .²

المبحث الثاني : الايطار العام للإستراتيجية

أصبح مصطلح الإستراتيجية مرتبطا ارتباطا وثيقا بالتسيير المعاصر للمؤسسات الاقتصادية ، بالرغم من أن ظهورها كان أصله في القطاع العسكري ، لذا سنعرج إلى مختلف التعاريف التي تخص هذا المفهوم.

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية

اختلفت و تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الإستراتيجية حيث تختلف في الصياغة إلا أنها تتفق على نفس المعنى و قبل إعطاء جملة من هذه التعريفات نعرج إلى أصل هذه الكلمة.

¹ ، الإدارة الإستراتيجية الطبعة الأولى 2011 ص : 201-203

² عيسى حيرش ، نفس المرجع السابق ص : 204

وهي تعني قيادة Stratégos من الكلمة اليونانية ستراتيجوس Strategy اشتقت كلمة إستراتيجية. الجيش . وهي جزء من العلوم العسكرية تهتم بالقيادة العامة للحرب وتنظيم الدفاع عن البلد¹

❖ تعريف الإستراتيجية

هي تحليل الموقف الحالي و تغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الإعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة² وهي " فن الحرب ، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية وغيرها ، وهي تعني أيضاً التخطيط للنشاطات التجارية و السياسية و ما إلى ذلك ، لمفاجأة العدو و خداعه " هذا فى ما يتعلق بأصول مصطلح الإستراتيجية ، أما فيما يتعلق بتعريفها من الناحية الإدارية واستعمالها في تسيير المؤسسات الاقتصادية فقد وردت عدة تعريفات نذكر منها : الإستراتيجية هي المسار الذي يقود المؤسسة لاختيار الأنشطة التي تقوم " Hanse " يعرفها" هانس .بها (سوق/ منتجات)، التي يجب أن تكون واقعية " هي تلك العملية التي تختصر الأهداف طويلة المدى، و طرق Ansoff: " كما يعرفها" أنصوف تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل "

المطلب الثاني :مستويات الإستراتيجية

عند الحديث عن الخيار الاستراتيجي ، يجب توضيح المستوى الذي يعمل فيه ذلك الخيار ، فالفشل في التمييز بين مستويات الإستراتيجية يعد من أكثر الأخطاء شيوعا عند تحديد الإستراتيجية ، (43: Thomas ,1988) ويختلف الكتاب و الباحثون في تحديد عدد مستويات الإستراتيجية ، وينبع ذلك الاختلاف من تباين وجهات النظر ورؤى الباحثين ومن اختلاف طبيعة و حجم و تعدد أنشطة المنظمات التي يجرون بحوثهم عليها . ويعد تقسيم الإستراتيجية الى ثلاث مستويات من أكثر الاتجاهات شيوعا بين الكتاب و هذه المستويات هي : أ_ الإستراتيجية على مستوى المنظمة .

ب_ الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.

ج_ الإستراتيجية على مستوى الوظيفي.

ويضيف الكتاب مستوى آخر متمثلا بالإستراتيجية على مستوى التشغيلي ، ومهما اختلف الكتاب في تحديدهم لهذه المستويات ، إلا أنهم يتفقون على ضرورة تكامل و تفاعل هذه المستويات فيمل بينها " إذ إن

¹ محمد عايد عامر المحلاد ، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص :92

² عبد الوهاب سويسبي "المنظمة المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم " دار النجاح للكتاب - الجزائر -2009،ص:197

التنسيق بين مستويات الإستراتيجية أمر أساسي في تعظيم تأثيرها الإستراتيجي " (Bartol & Martin 1994:171) وقد تماثل الإستراتيجية على مستوى المنظمة و على مستوى الأعمال حينما تكون المنظمة :

أ- ذات خط أعمال واحد أو نشاط واحد

أ- كبيرة تتجنب التوسع

ج- صغيرة تنتج منتجات مماثلة .

وبما أن هذه الدراسة تبحث في الخيار الإستراتيجي على مستوى المنظمة فسيتم التركيز على هذا المستوى و ما يتضمنه من بدائل يمكن للمنظمات أن تختار منها .

فالإستراتيجية على مستوى المنظمة ، تعد ذات طابع شمولي ، وهي أكثر قدرة على تحويل رسالة المنظمة الى أفعال و تصرفات عملية ، وهي تتعلق بالقرارات طويلة الأمد ، و بالتالي لا تتغير الصورة متكررة ، و بشكل عام تصاغ الإستراتيجيات في هذا المستوى بصورة عامة عند مقارنتها بالإستراتيجيات في المستويات الأخرى ، "و السؤال الأساسي الذي يواجه الإدارة العليا عند اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة ينصب على ملهية مجال العمل التي يجب أن تخوضه المنظمة"

وبشكل عام فإن الإستراتيجية على مستوى المنظمة تهتم بكل من:

أ- وضع الاتجاه العام للمنظمة .

ب- اختيار مجال الأعمال الذي ستنافس فيه المنظمة .

ت- تشخيص الفرص البيئية المتاحة و التهديدات المحتملة .

ث- إدارة و تخصص و من أقله موارد و قابليات المنظمة .

ج- العمل على تحقيق التداؤبية (Synergy).

ح- التأكد من تكامل و توافق هيكل المنظمة.

أما الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال ، فيتم اختيارها انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية ، لها و تحديد امكانياتها و الاهداف المطلوبة منها، وهي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية لوحدة الأعمال الإستراتيجية.¹

¹ محي الدين القطب الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الحامد للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2012 ص:33-34

"و تحدد الإستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال الكيفية التي تتنافس بها المنظمة في كل مجال من مجالات أعمالها" ، وعادة ما تركز الإستراتيجية في هذا المستوى على محاولة خلق تكامل و تنسيق مع استراتيجيات وحدات الأعمال الأخرى للوصول إلى العمل موحد ضمن إطار الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من إدامة الميزة التنافسية لكل وحدة من هذه وحدات .

أما الإستراتيجية على مستوى الوظيفي ، فهي أكثر تفصيلا وتحديدًا للمجالات الوظيفية في المنظمة من تسويق ، تمويل ، عمليات ، إدارة الموارد البشرية و البحث و التطوير . هي تركز بصورة عامة على التكامل و المشاركة بين الوظائف المختلفة ، و التأكد من أن هذه الوظائف تعمل بصورة مشتركة لتحقيق التوجيهات الاستراتيجية العامة الخاصة بالمنظمة ، ويتسم أمد هذه الاستراتيجيات بقصره إذا قورن بالإطار الزمني للإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى المنظمة. و ينسحب أمد هذا التوقيت إلى قياس مستوى الأداء ،" إذ إن الاستراتيجيات الوظيفية يكون العمل على قياس مستوى أدائها تفصيلاً وأكثر تحديداً إذا ما قورن بقياس مستوى الأداء على مستوى استراتيجيات الأعمال أو إستراتيجيات المنظمة ككل و الذي يتسم بكونه مرناً و أكثر عمومية".

الخيار الإستراتيجي على مستوى المنظمة تختلف البدائل الإستراتيجية المطروحة كخيارات ضمن أدبيات الإدارة الإستراتيجية ، فتنوع و تشعب أعمال المنظمات ضمن بيئة ديناميكية تسيطر عليها بواحد العولمة دفع الكتاب إلى تصور أشكال مختلفة من الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة ، و حتى غلى ابداع استراتيجيات فرعية ضمن الخيار الإستراتيجي الأساسي على مستوى المنظمة

وفي دراسة قام بها (الدباغ، 78:1998-83) تم فيها البحث حول أنواع و أعداد الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة لدى الكتاب و الباحثين بلغ عددهم (43) كاتباً و باحثاً ، تبين أن هناك اختلافاً كبيراً في وجهات النظر ومدى توسع البعض في طرح الخيارات و تباين التصنيف¹.

وعلى الرغم من هذا التباين إلا أن هناك شبه إجماع على أن الخيار الإستراتيجي على مستوى المنظمة

يتضمن ثلاث استراتيجيات رئيسية هي :

أ- استراتيجية النمو ب- استراتيجية الإستقرار ت - استراتيجية التراجع

¹ نفس المرجع السابق، ص 34

أ - استراتيجية النمو

وهي الإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة بوصفها خيارا بإتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة . وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المنظمة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة ، وتتطلب استراتيجية النمو جهودا إضافية تقوم الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف وتفاعل مع فرص الإستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد وإمكانيات المنظمة ، خدماتها و منتجاتها ، ظروف البيئة الخارجية و مهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح استراتيجية النمو التي تسعى إلى اتباعها.

ب- إستراتيجية الإستقرار :

تعني إستراتيجية استقرار " استمرار المنظمة في العمل مستقبلا وفقا لما هو جار فيها حاليا ، حيث ترى الإدارة بأن البيئة الخارجية المحيطة لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب ، مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها ، قطاعات أعمالها ، أهدافها ، خططها ، سياساتها ، وبرامج عملها الحالية دون تغير "

ج . إستراتيجية التراجع :

الغرض الأساسي الذي تبغيه المنظمة من إتباع إستراتيجية التراجع هو لجعلها أصغر حجما وأكثر كفاءة . فعندما تشعر المنظمة بضرورة تقليص منتجاتها ، خدماتها ، أسواقها أو وظائفها و ذلك عندما لا تتمكن الإستراتيجية الحالية التي تتبعها من تحقيق أهدافها الرئيسية و عادة ما يصاحب تبني هذه الإستراتيجية ضغوط مكثفة لتحسين الأداء من خلال اتخاذ القرارات و الإجراءات السريعة و من أهم إستراتيجية التراجع :

1- إستراتيجية التحول : و هي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تكون المشكلات منتشرة فيها و لكنها ليست خطيرة و هي تتضمن مرحلتين الأولى هي الانكماش بهدف تخفيض الحجم والتكاليف و الثانية مرحلة الدعم و الاستقرار و التي تهدف الى وضع برنامج لتثبيت وضع المنظمة الجديد.

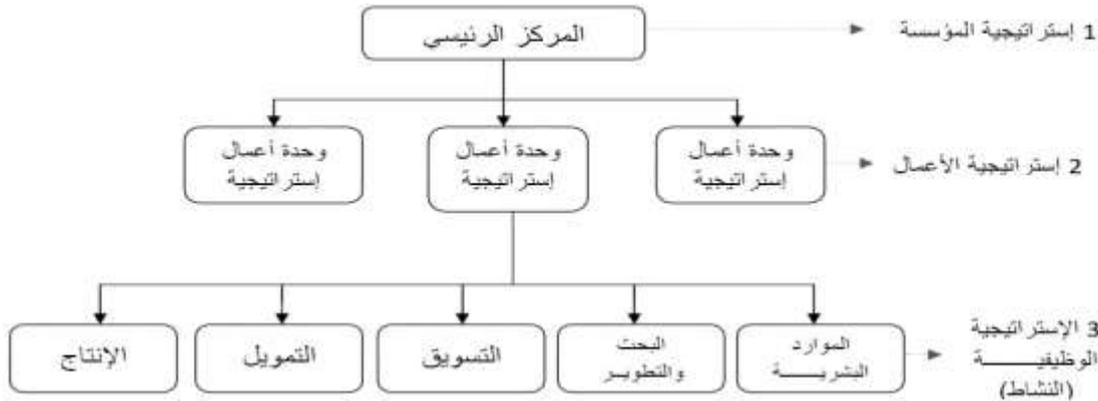
2- استراتيجية التجرّد: وهي إستراتيجية التي تتبعها المنظمة في حال ظهور مشاكل في إحدى الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط الإنتاج و في هذه الحالة تقوم المنظمة ببيع أو تصفية ذلك الجزء.

3- إستراتيجية الشركة الأسيرة و هي الإستراتيجية التي تنطوي على تخفيض المنظمة لنطاق عملياتها الوظيفية و تصبح أسيرة لمنظمة أخرى بدلا من بيع إحدى قطاعاتها أو وحداتها .

4- استراتيجية التصفية : تمثل التصفية الملاذ الأخير عن فشل باقي إستراتيجية التراجع¹

¹ نفس المرجع السابق، ص: 36-37

الشكل II-3 مستويات الإستراتيجية



المصدر: ثابت عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، 2006، ص 49

المطلب الثالث : مراحل الوصول إلى الخيار الإستراتيجي

إن إطار العمل السابقين للتوصل إلى الخيار الإستراتيجي المناسب يوضحان بشكل مفصل - وبحسب توجه كل من الباحثين وعرضهما من البحث - مراحل الوصول إلى الخيار الإستراتيجي، وبشكل عام فإن أغلب الكتاب والباحثين يتفقون على المراحل التي يمر بها الخيار الإستراتيجي هي :

- أ . تطوير و توليد البدائل الاستراتيجية .
- ب . تقويم البدائل على وفق معايير محددة .
- ج . اختيار البديل المناسب .

ويربط بعض الكتاب عملية تطبيق الخيار بالمراحل التي يمر بها على أساس أن الخيار الإستراتيجي هو عملية صياغة وتنفيذ، إلا أن الإتفاق الغالب هو إهمال عملية التطبيق ضمن مراحل الخيار الإستراتيجي . وتتطلب عملية عرض و تطوير البدائل الإستراتيجية لأية منظمة ما يأتي :

- أ . معرفة الأساس الإستراتيجي الذي تقوم عليه المنظمة .
- ب . تحديد اتجاهات العمل الاستراتيجي .

ج . تحديد الطرق الإستراتيجية البديلة متطلبات عملية تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية وعلى النحو الآتي :

- الإبداع في عملية توليد البدائل بحيث تتميز المنظمة عن منافسيها عند اختيارها لأحد هذه البدائل .
- المرونة في استغلال الموارد والقبليات لتحقيق الميزة التنافسية .¹

¹ نفس المرجع السابق، ص: 38

- الاهتمام بتوقيت عملية توليد وعرض البدائل الإستراتيجية .

المبحث الثالث :الاستراتيجيات التنافسية العامة

من أجل ضمان أية مؤسسة احتلال مكانة تصب بموجبها قدرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد ، فانه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء ولهذا سوف نتطرق إلى ثلاث استراتيجيات ، تدعى porter بالاستراتيجيات العامة للتنافس .

المطلب الأول : إستراتيجية التكلفة المنخفضة

1-تعريف إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

تعد تحقيق المؤسسة التكلفة الأقل، حيث سعى لتحقيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية حيث عمل على تخفيض التكلفة إلى ايد الأدنى حتى تتمكن من بيع منتجاتها بعد اقل من سعر منافسيها.

كما تعرف على أنها إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى الأسواق مستهدفة كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات ذات الكفاءة العالية ، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح و خفض التكاليف بعض المجالات مثل :البحوث أو لتطوير ،الخدمة ، قوة البيع ، الإعلان ، الترويج وغيرها. التمتع بوضع ريادي في التكلفة المنخفضة يوفر للمؤسسة خطا دفاعيا ضد المنافسين الآخرين ، فالتكلفة المنخفضة لمنتجات المؤسسة تسلمها أن تواصل تحقيق الأرباح أثناء الفترات الزمنية التي تؤذيها المنافسة الشديدة.¹

كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة فيظل هذه الإستراتيجية تعني إنها سوف يكون لديها قوة مساومة عالية مع الموردين الذين تتعامل معهم لأنها بالطبع تقوم بالشراء بكميات كبيرة من هؤلاء الموردين.

2-شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

في حالة توافر عدد من الشروط تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة وتكون كما يلي:

-وجود طلب مرن للسعر ، حيا يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة المشتريات للمستهلكين.

-مخطية السلع المقدمة.

-عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

-وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.

¹ محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ،مصر،2000،ص:176-177

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشاركين.
- استثمارات كبيرة لان القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات إستراتيجية التكاليف ، كون أن المؤسسة تطبق سياسة من اجل التقليل من التكاليف.
- المنتج التجارية ومنتج يكون مطابق الاحتياجات الطلب¹.
- 3-مزايا وعيوب التكلفة المنخفضة:**
- 3-1-مزايا التكلفة المنخفضة:**

من بين مزايا استراتيجية قيادة التكلفة تتعلق بما يلي:

- المنافسين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- المشترين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- الموردین: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- دخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- السلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل من منافسيها يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- مما خلال توضيح مدى أهمية ميزة التكلفة المنخفضة التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس²

1. محمد احمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص:178

2- . عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 29.

3-2- عيوب التكلفة المنخفضة:

- تقوم المؤسسة بالتركيز على جانب واحد من جوانب التكلفة ، فقد تعمل المؤسسة على تدنية التكاليف الإنتاج إلى أدنى حد يمكن و لكن في نفس الوقت و نتيجة لتركيزها على تكلفة الإنتاج قد ترتفع تكلفة التسويق والتوزيع عن تلك التي توجد في مؤسسات المنافسة بصورة كبيرة؛

- عدم ادراك و فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة ، فمثلا خدمة سوق عالمي ليتسم بالانتشار الجغرافي قد

يؤدي إلى زيادة التكاليف عن خدمة السوق ؛

- عدم الوعي الناضج بالعوامل التي تقلل من الوفرة الناشئة عن الحجم الكبير للإنتاج فمثلا إضافة عدد متنوع من الأشكال والألوان للمنتج يؤدي إلى التقليل من حجم الإنتاج لكل صنف ومن ثم يقلل من الاستفادة بوفرة الحجم الكبير للإنتاج.

- عدم وجود توجه محاولات تخفيض الإنتاج بالعمليات المستخدمة في المؤسسة، ففي ظل هذا التوجه لا تحاول الإدارة البحث عن طرق جديدة أو عمليات جديدة ولكن تحاول تعديل ما هو موجود فقط؛

- احتمال وقوع المؤسسة في مشكلة عندما تحاول التقليل من الملام المختلفة للمنتج سعيا وراء تخفيض التكاليف و الذي قد يؤدي إلى عدم وجود عناصر يمكن للمؤسسة أن تبني عليها تمايز المنتج في الصناعة الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة¹.

تعد الميزة التنافسية المبنية على التكاليف لا يمكن لها أن تصل إلى عالية إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار، فالتحسن المؤقت يمكن أن يسمح للمؤسسة بالإبقاء على تكاليفها مساوية أو متقاربة مع تكاليف المنافسين ولكن دون الوصول إلى مرتبة القيادة، وتكون الميزة المتحصل عليه عن طريق التكاليف المنخفضة المستمر أو قابلة للبقاء، إذ وجدت عراقيل التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، أو صعوبة من استعمال نفس المصادر المستعملة من طرف المؤسسة

¹ أعمار بوشناف مرجع سبق ذكره ص : 305

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

1-تعريف إستراتيجية التمييز:

تعتبر استراتيجية التمييز احدى الاستراتيجيات التنافسية الموجهة للسوق الكبير الحجم وتنطوي على الابتكار و التطوير في المنتجات و الخدمة ،ويتمثل التمييز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة و المواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء، وغير ذلك، أن مثل هذه الإستراتيجية التنافسية تمكن المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسطة و ذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للماركة من جانب العملاء و الذي ينقل لحساسيتهم للسعر . كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحملها المشتري، إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتري يمكن أن يكون أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز .وهنا كمحاورة أساسية يمكن أن تحقق بها المؤسسة تمييز منتجاتها و هي:

-القدرة على التجديد والتحديث : و هو مصدر مهمل لتمييز خاصة بنسبة إلى المنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر للتمييز ، و لا يمانع العملاء في دفع سعر عالي للمنتجات الجديدة و المتطورة مثل السيارات

-الاستجابة للعملاء : تعتمد هذه الإستراتيجية على البحث عن سمات التمييز و ذلك للاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء ، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع و صيانة المنتجات ، أو قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدر اهم للتمييز مثل الاهتمام بالماركات أو الأمن، وفي أي دقيقة فان مصادر التمييز عديدة ولكي يكون هناك تمييز لا بد من وجود استعداد لدى العملاء لدفع قيمة إضافية من اجل الفرق والاختلال ففي عروض المؤسسات ، ويرتبط نجاح إستراتيجية التمييز إلى حد ما إذا كان يخلق قيمة فعلية تستحق إضافة في السعر ، إذ أن هذه الإستراتيجية تفشل إذا ما كانت الزيادة في السعر غير مبررة لدى العميل¹ .

2-شروط تطبيق إستراتيجية التمييز:

-أن يكون الاختلاف واضحا بين المنتج المراد تسويقه و بقية المنتجات الموجودة في السوق ، بحيث يتسن

¹ سيد إسماعيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية جامعة الإسكندرية ، مصر، 1998، ص: 201 ،

للمستهلك أن يحسم بهذا الفرق و التمييز ، و هنا لابد من بذل جهودات كبيرة في مجال البحث و التطوير و التصميم و لا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف و في وقت المناسب.

-من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات ، و ان تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلكة؛

-قلة عدد المنافسين الذين يتبعون استراتيجيات التمييز ، لأنه في حالة تعدد المنتجين فان القدرة التنافسية.

3-مزايا وعيوب إستراتيجية التمييز:

3-1-مزايا إستراتيجية التمييز:

- و من خلال استراتيجية التمييز يمكن القول انها تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها:
- عندما يدرك الزبائن مقدار الفروقات في المنتج ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافرها مع حاجات المستهلك.
- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجية التمييز¹
- تميز المنتج بخلف رغبة و استعداد عند العميل بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.
- تميز المنتج بخلف حواجز لدخول المنافسين جدد أو البحث في الدخول إلى صناعة.
- تزداد المؤسسة قوة من اجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة لمنافسين الآخرين.
- تقديم المؤسسة منتجات متميزا قادرا على إتباع رغبات وحاجات العملاء كما يراها و يحتاجها و ليست كما تراها هي .

3-2-عيوب إستراتيجية التمييز:

هو ان المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها. و عندما يحدث ذلك تستطيع استراتيجية القيادة في التكلفة التغلب على استراتيجية التمييز. و أحد المخاطر الأخرى المرتبطة باتباع هذه

1 - نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2005. ، ص 113.

الاستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدو طرق محاكاة السمات المميزة بسرعة. و لذا فيجب على المنشآت إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.¹ و يمكن تحديد ذلك من خلال ما يلي :

- إستراتيجية التمييز مكلفة جدا :عندما تكون هنا كمنافسة على تمايز المنتجات ما بين لمؤسسات في الصناعة والتحكم في التكلفة يعتبر عنصرا حاسما في نجاح المؤسسة التي تتحكم في تكلفتها في صناعة؛
- فقدان أهمية التمييز لدى العملاء :أمال نمطية المنتج أول تحول أذواق ولرغبات المستهلكين وهذا ما يتطلب دراسة و متابعة لتطور منحنيات الشراء لدى المستهلك؛
- تحويل العملاء إلى منتجات المؤسسات المنافسة الرائدة بالتكلفة ، خاصة إذا ما إضافة هذه الأخيرة خصائص جديدة لمنتجاتها ، فتمكن بتدريج إلغاء عوامل التمييز لمنتج المؤسسة؛
- أما اخطر التهديد يواجه هذه الإستراتيجية هو عدم القدرة على تحديد مدة الاحتفاظ بالتمييز ما يستلزم اليقظة الدائمة في المؤسسة المتميزة و التحديات² .

المطلب الثالث :إستراتيجية التركيز

1-تعريف إستراتيجية التركيز:

هي احدى الاستراتيجيات التنافسية الموجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف ، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم ،و ذلك بدلا من التعاون مع السوق ككل.

وتسعى الشركة إلى تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار اقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ، او من خلال منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات ، أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التمايز،لذلك فان هذه الاستراتيجيات قدت أخذ في التطبيق العملي نوعين من التركيز .

أ. التركيز مع خفض التكلفة:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو

¹ نادية العارف مرجع سبق ذكره، ص 113

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ص : 229_230

على مجموعة معينة من المشتريين ، و الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل ، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فان الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

2/ شروط تطبيق إستراتيجية التركيز:

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في المجالات التالية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة متميزة من المشتريين يجلبهم حاجات مختلف أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر الخضوع في نفس القطاع الوفي المستهدف.
- عندما لا تتسم موارد المؤسسة بتغطية قطاع معين (محدود).
- عندما تشتد عدة عوامل التنافس الخمسة ، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها. استراتيجيات التكلفة.

3- مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز:

3-1- مزايا إستراتيجية التركيز:

- إن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في الصناعة يتمثل في فرصة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر و الأوسع.
- تمثل هذه الإستراتيجية المؤسسة القدرة على الاستجابة الأحسن لمتطلبات العملاء و إمكانية التجديد و الابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى كل السوق¹.

- كما أنها و بالتقرب أكثر لتلبية احتياجات العملاء ، تعب الولاء لديهم من خلال خدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر آخر ، وتنشئ بذلك عوائق لدخول المنافسة.

3-2- عيوب إستراتيجية التركيز:

- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد ، و بالتالي زيادة المكلفة للوحدة الواحدة، تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن؛
- زيادة مكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة مردودية الإنتاج.
- تضيق الاختلاف بين المنتجات وخدمات المؤسسة و منافسيها.

¹ نفس المرجع السابق ص: 238.235

-اعتماد المؤسسة على منتج واحد أوخط منتجات واحد و ظهر بديل في السوق فان ذلك يمثل مشكلة خطيرة للمؤسسة.

-قد تظهر مشكلة بصفة خاصة عندما تواجه المؤسسة تهديدا خطيرا في الصناعة الندرة الموارد و بديل أفضل ... ففي مثل هذا الموقف لا يتوفر للمؤسسة القدرات الإدارية اللازمة لدخول ميادين أعمال جديدة¹.

شكل رقم (II-4): الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: Michael Porter, L'avantage concurrentiel.dunod édition .France,1999, p42

¹ ناصر دايعدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص48

خلاصة الفصل

في إطار تحرير تجارة السلع والخدمات، والتسارع نحو التفوق التنافسي تحولت المؤسسات نحو إقتصاد جديد وفي إطار التنوع الإقتصادي من خلال الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة، لدى يمكنها أن تستخدمها في البيئات التنافسية المختلفة في تعزيز استراتيجياتها العامة ويعتبر تطوير الإستراتيجية التنافسية عامة بمثابة الخطوة الأولى ويتعين على المؤسسات دائماً أن تكون على أهبة الاستعداد للتغيرات التي تطرأ على الظروف داخل مجالاتها وكذلك حيال السلوكيات التنافسية لمنافسيها.

تمهيد

تطرقنا في الفصول النظرية الى مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ، كما قمنا بعرض المعرفة التسويقية ومختلف أبعادها وبعد ذلك قمنا بدراسة مدى استعمال المعرفة التسويقية لاختيار استراتيجية تنافسية مناسبة محاولين الاجابة على السؤال الرئيسي وكذلك مجموعة الأسئلة الفرعية في بداية بحثنا هذا وتدعيما للجانب النظري الذي تطرقنا اليه، نتناول دراسة حالة تطبيقية في هذا الفصل تتعلق بإحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة (مجمع الصناعات المحلية م.ع.ا ديفاندوس التآيث و النجارة ش.ذ.أ) وحدة ندروميل

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة ندروميل

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

1-الموقع الجغرافي :

مؤسسة ندروميل مؤسسة وطنية تقع بأقصى غرب البلاد، بولاية تلمسان دائرة ندرومة بحيث تبعد بحوالي 65 كلم عن مقر الولاية، على بعد 35 كم من المطار الدولي مصالي الحاج بتلمسان و 18 كم من محطة السكك الحديدية وميناء الغزوات¹.

2-التأسيس:

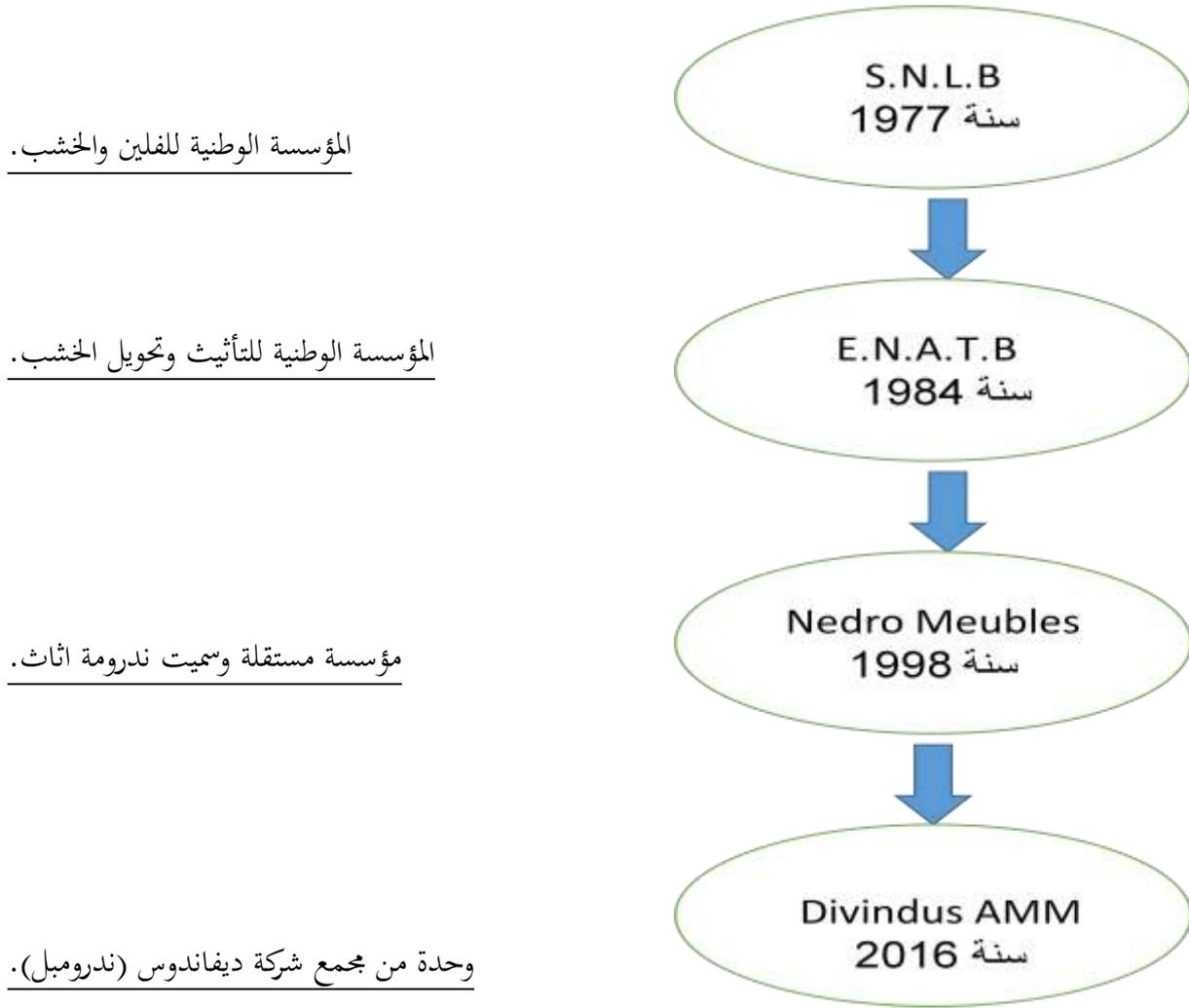
مؤسسة ندروميل الوطنية أنشئت سنة 1977 بمقتضى الاتفاقية التي تمت مع المؤسسة الألمانية BRAND HILD كوحدة من الوحدات العشرين التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين و الخشب S.N.L.B. برأسمال قدره 00, 120.000.000 دج دخلت مرحلة الإنتاج في سنة 1978، كانت خاضعة للتسيير المركزي بحيث كان مقر إدارتها العامة بحسين داي بالجزائر العاصمة. كما كانت تخضع في ذلك الوقت للتسيير الاشتراكي للمؤسسة.

وفي سنة 1984 أصبحت تابعة للمؤسسة الوطنية للتآيث وتحويل الخشب E.N.A.T.B وكانت تحت وصاية وزارة الصناعات الخفيفة حتي صدور القانون رقم 88/01 المؤرخ في 12/01/1988 والمتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية وبقية هنا خاضعة للتسيير المركزي.

¹معلومات مقدمة من مصلحة ادارة الاعمال

في 1998/06/01 أدرجة الوحدة كمؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم، وسمية ندرومة للأثاث **N.M** وحدد مقرها بدائرة ندرومة الإشهار بها ورفع رأس مالها إلى 296.415.000, 00 دج. في 2016/04/28 أصبحت ندرومة اثاث وحدة من وحدات شركة ديفاندوس وسميت بندرومبل، تقدر مساحتها ب: 8 هكتارات.¹

الشكل رقم (III-1) : مخطط للمراحل التي مرت بها المؤسسة



المصدر : معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

¹ معلومات مقدمة من مصلحة ادارة الاعمال

3- عدد عمال المؤسسة من سنة 1978 الى سنة 2017.

السنوات	1978	1984	2000	2009	2012	2014	2015	2016	2017
عدد العمال	258	434	403	325	379	291	291	340	317

جدول إحصائيات العمال من سنة 1978 إلى سنة 2017

4-مكانة الوحدة على الصعيد الوطني.

تحتل المؤسسة مرتبة جيدة في الاستثمار الواسع لخلق تنمية للاكتفاء الذاتي في ميدان الخشب، والتي تعرف صناعته نقص في السوق المحلية، وكذلك تشغيل اليد العاملة المحلية قصد القضاء على البطالة، ونظرا لمساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية فهي تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني.

المطلب الثاني : أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي

1- أهداف المؤسسة

من بين الأهداف تتلخص فيما يلي:

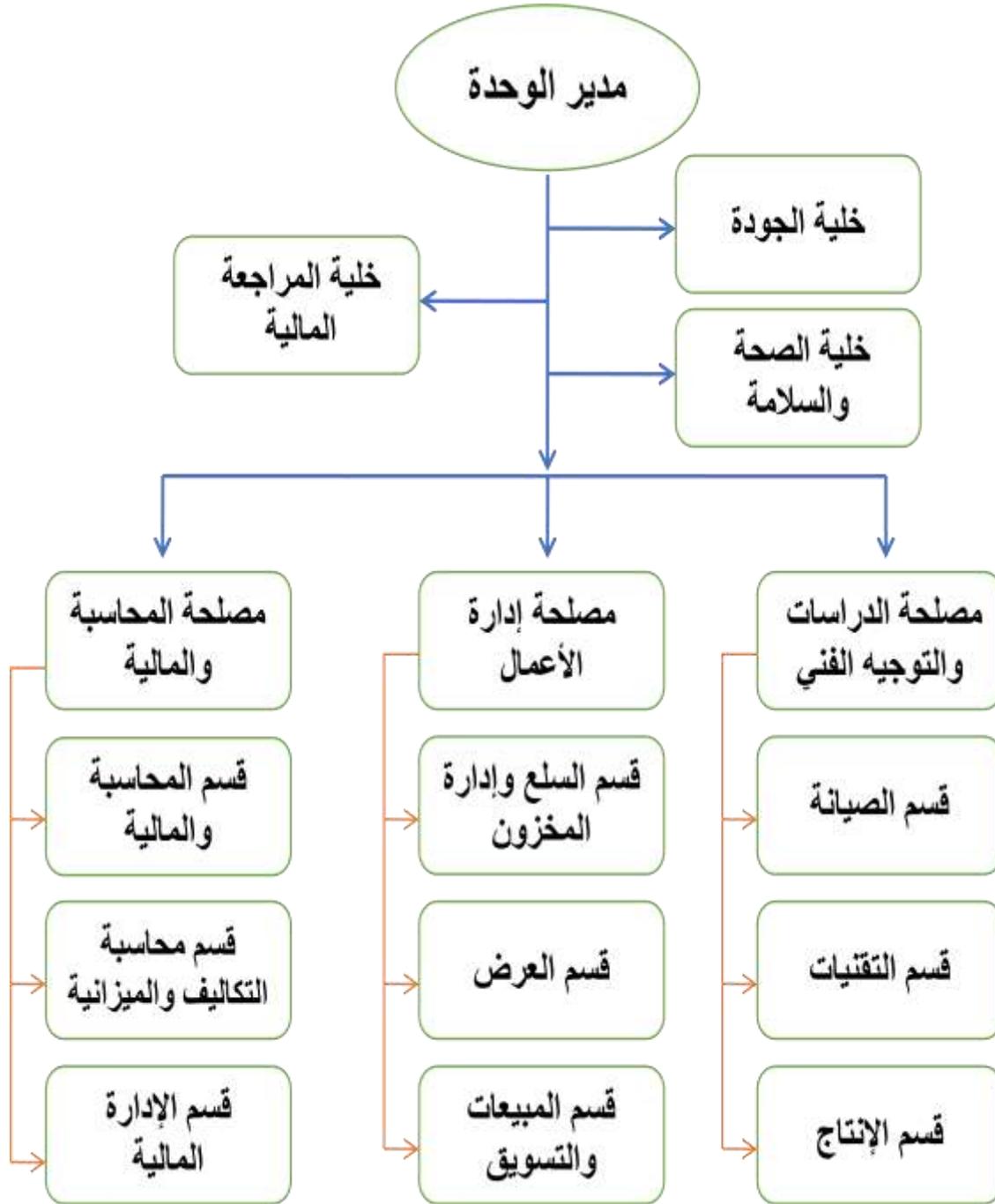
- ✓ تغطية السوق الوطنية بمنتجاتها المختلف .
- ✓ إدخال وسائل إنتاج جديدة حديثة و متطورة.
- ✓ توسيع قائمة المنتجات والتركيز على الجودة.
- ✓ خلق مناصب عمل.
- ✓ التوسيع في الكمية و تحسين النوعية.
- ✓ تحقيق الربح الممكن لتحفيز العمال بإغراءات مالية من أجل تكثيف و زيادة المنتج .¹

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تنقسم الشركة إلى ثلاث مصالح وكل مصلحة تنقسم إلى عدة أقسام و ثلاثة خلايا وعلى رأسها مديرية الوحدة

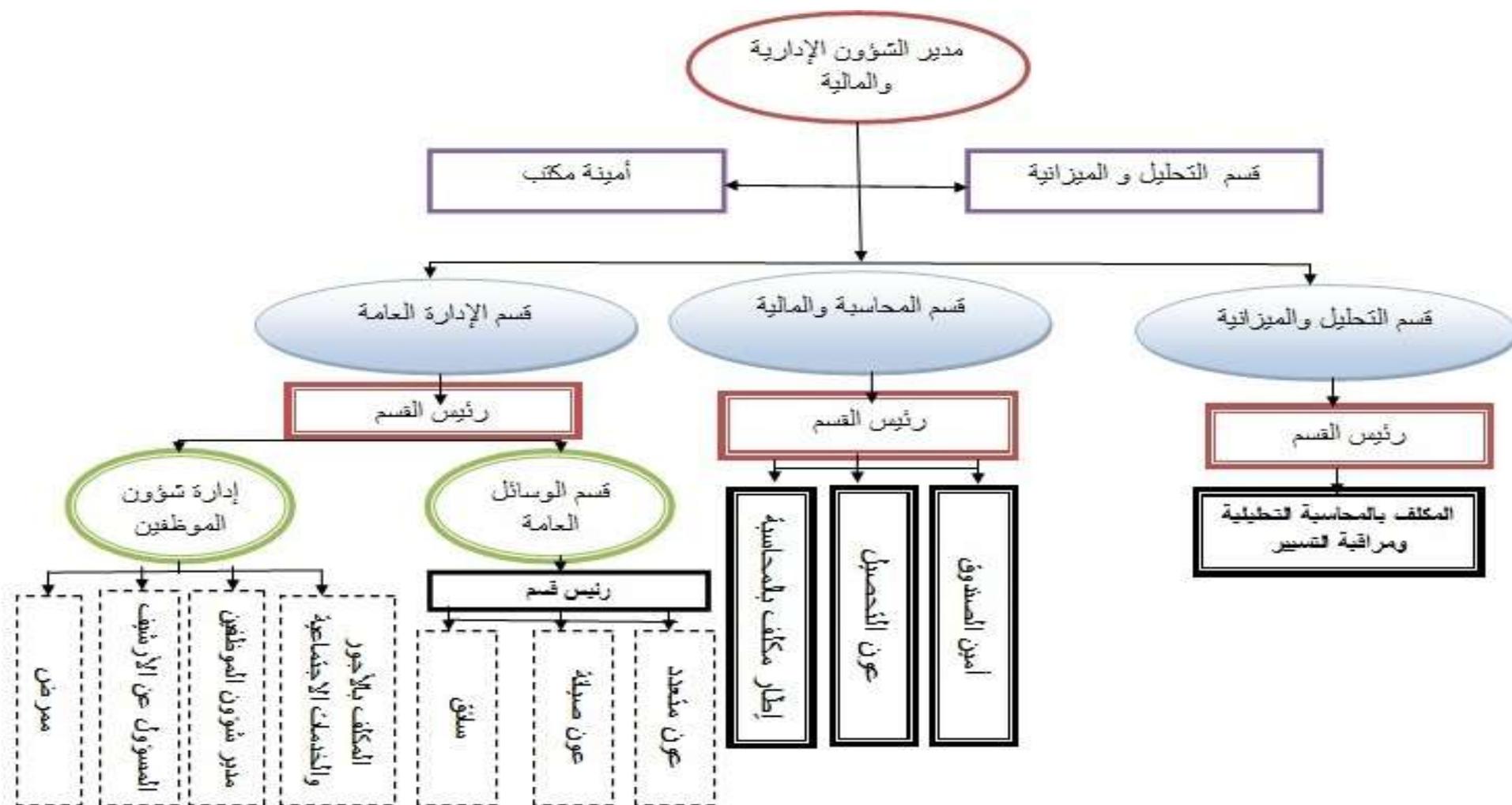
¹ معلومات مقدمة من مصلحة ادارة الاعمال

الشكل رقم (III-1) : الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر : معلومات مقدمة من مصلحة ادارة الموارد البشرية

الشكل رقم (III-2) : الهيكل التنظيمي المفصل للمؤسسة



المطلب الثالث :مهام المصالح الرئيسية

1- مهام المديرية :

- الإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في الشركة عن طريق متابعتها بشكل دائم ومستمر
- ضمان تنفيذ أفضل لاستراتيجيات التي تضمن التطور المستمر لبيئة عمل الشركة
- وضع الأهداف الخاصة بكافة المهام ،وقياس مدى نجاح الأداء في تنفيذها ،ومتابعة التقارير الخاصة بها
- الاهتمام بمراقبة عمل رؤساء الأقسام، والمشرفين عن الأعمال المختلفة
- السعي للربط بين المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة، مع طبيعة العملاء المستهدفين
- الاهتمام بتوظيف الموارد البشرية الكفؤة، التي بإمكانهم إعطاء قيمة المضافة للمؤسسة
- إصدار القرارات المهنية حول المشاريع الكبرى ، والخطط التنموية التي سيتم العمل على تطبيقها
- التعامل مع كافة موظفي الشركة ،سماع آرائهم وتحفيزهم
- تمثيل الشركة في المؤتمرات والاجتماعات¹

2- مهام مصلحة الإدارة و الأعمال:

- مساعدة المصالح المختلفة فيما يخص الشؤون التجارية للمعمل
- حل المشاكل التعاقدية والجارية
- اكتشاف الخلل في الأعمال التي لا تتفق مع الممارسات والتنظيم العام
- التأكد من أن الجوانب المالية وأثرها على العقود واضحة لجميع الأطراف
- وضع وتنفيذ استراتيجيات السوق وتطوير الأعمال
- تقييم مخاطر الأعمال التجارية الراهنة والمستقبلية
- وضع استراتيجيات التنسيق بين التسويق والمبيعات والمشتريات

3- مهام مصلحة المحاسبة والمالية:

- العمل على تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالشؤون المالية
- متابعة حركة الصرف الفعلي وتغذية الحسابات الجارية لمقابلة الشيكات الصادرة والتنسيق مع البنك
- العمل على إعداد الحسابات الختامية في الوقت المحدد لها

¹نفس المرجع السابق

- إدارة المخاطر وحماية أصول الشركة

- توفير السيولة اللازمة باستمرار

4- مهام مصلحة الدراسات التقنية :

- تشرف على الأشغال والانجازات الصيانة

- إعداد وثائق التصميم بالتنسيق مع مصلحة التنفيذ

- إعداد قرارات ببدء عملية إنجاز التصميم

- تطوير رصد الكميات والوقت اللازم لحلقات الإنتاج

- خلق منتجات جديدة وتحسين المنتوجات الحالية للشركة¹

¹ نفس المرجع السابق

المبحث الثاني: المنهجية العلمية المستخدمة في الدراسة والتحليل.

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهجية البحث الذي نستخدمه في تطبيق وتنفيذ الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على الأدوات والطرق التي نستخدمها في إتمام هذه الدراسة ، ويتضمن هذا المبحث وصفا لمجموع الدراسة وتصنيفها لعينة الدراسة ، وذلك من خلال محاولة التعرف على مدى مساهمة المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، كما سوف نستعرض خلال هذا المبحث شرحا لكيفية إعداد الاستبانة و العمل على فحص صدقها وثباتها ، و كذلك التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

في هذه الدراسة نستعين بمنهجين وهما المنهج الوصفي الذي يلعب على فهم وتقييم واقع المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية. وكذا المنهج التحليلي من خلال تحليل نتائج الجداول التوضيحية و كذا مختلف الأشكال التي تعبر عن مخرجات الاستبانة و من ثم القيام بمقارنتها في الإطار النظري لفائدة التحليل الإقتصادي لأغراض البحث العلمي .

اعتمدت دراستنا على جمع بيانات ، فمنها ما هو ثانوي وآخر أولي وفيما يلي شرح لها .

1- البيانات الثانوية: سنحاول في البداية جمع كل ما تيسر من البيانات الثانوية التي تخص موضوع الدراسة مما هو

منشور على الكتب و مقالات ، و البحوث للدراسات العليا من الماجستير و الدكتوراه ، غير أن هذه البيانات غير كافية لتحليل عناصر الدراسة ، و الحصول على النتائج المطلوبة و المرجوة و تحقيق الأهداف و لذلك لجأنا إلى البيانات الأولية .

2- البيانات الأولية :

نظرا لأهمية البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة والمرتبطة بموضوع البحث سوف نلجأ إلى:

المقابلات : قمنا بعدد المقابلات مع بعض إطارات مؤسسة ندرومبل ، ومن خلالها حصلنا على معلومات غير موثقة تفيدنا في تحليل النتائج المتوصل إليها . كما كانت المرشد والمنبر الموجه في تحديد وصياغة فقرات الإستبانة .

الإستبانة : والتي سوف توجه إلى عينة عشوائية من مؤسسة ندرومبل

ومن خلال فترة التي استغرقت أسبوع في استرداد الإستبانة تمت مراجعتها وتدقيقها وترميزها وتفرغها إلى برنامج الحاسوب SPSS-20 .

المطلب الثاني : مجّمع الدراسة

مجّمع الدراسة يشمل 40 فرد

جدول رقم (III-1): نسبة استرجاع الإستبيانات

النسبة	الإطارات	البيان
%100	70	الإستبيانات الموزعة
%80	56	المستردة
%57	40	الصالحة

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spsss v20

متغيرات الدراسة :

المتغير الأول: المعرفة التسويقية

المتغير الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

صياغة الإستبانة :

يتكون الإستبيان من 40 عبارة وفق التصميم التالي :

قمنا بتقسيم الإستبيان إلى محورين هي :

جدول رقم (III-2) تصميم الإستبيان

الأسئلة	شرح الأهداف	أجزاء الإستبيان
4 اسئلة	النوع، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية	المعلومات الشخصية
7 عبارات	المعرفة التسويقية	المحور الاول
17 عبارة 9 عبارات 8 عبارات	الاستراتيجيات التنافسية - البعد الاول : تنافسية المؤسسة - البعد الثاني : اختيار الاستراتيجيات	المحور الثاني

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spsss.20

المطلب الثالث: أسلوب جميع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي

1- أدوات التحليل الإحصائي :

قمنا بتحرير الإستبيان وتوزيعه ، قمنا بتحميل الإجابات (البيانات) في شكلها العام بالإستعانة بقاعدة برنامج SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام الأدوات التالية :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة وخصائصها .
- المتوسطات الحسابية لمعرفة دور المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية في مؤسسة .

2- ثبات أداة الدراسة (صدق الإستبانة) :

يقصد بصدق الإستبانة أن تكون استبانة الدراسة قادرة على إنجاز قياس ما وضعت لأجله بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب على أسئلتها و فرضيتها و قد تم قياس الإستبانة من خلال طريقة كما يلي :

أ- **صدق المحتوى (المحكمين):** ان تقديم الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الاكاديميين من أجل الاسترشاد بأرائهم ليتم التوصل إلى الصورة النهائية للإستبانة .

ب- **معامل الفا كرونباخ Alpha chronbach** : هو معامل قياس درجة وثبات وصدق الإستبانة ، حيث أن إذا كانت درجة المعامل عالية (60% فما فوق) معنى هذا أنّ الإستبانة تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تمت نفس الظروف والشروط .

المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد جمع الاستبانات الموزعة وتصنيفها الى مقبولة وغير مقبولة. قمنا بترميز وادخال بيانات الإستبانات المقبولة للحاسوب باستخدام برنامج SPSS، ولقد استخدمنا بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة، سنتطرق لهذه العناصر من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: اختبار الثبات.

من خلال هذا الاختبار سنتطرق الى اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha crombach ، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، وكذا صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة البحث.

* اختبار معامل الثبات:

يقصد بثبات أداة الدراسة جمع البيانات، دقتها و اتساقها. بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرومباخ (Alpha crombach) للتأكد من ثبات أداة القياس كون الإستبانة تقيس العوامل المراد قياسها و التأكد من صدقها، وتوضيح مدى التناسق بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل محور

الجدول (III - 3): ثبات أداة القياس

العدد	ألفا كرومباخ
24	0.902

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن ثبات الاتساق الداخلي الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.90 أي 90 %، و هو معدل مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة و أبعادها المختلفة مرتفعة ومناسبة لهدف هذه الدراسة. مما يجعلنا ثقة تامة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

المطلب الثاني: تحليل أفراد مجتمع الدراسة (البيانات العامة)

سيتم عرض وتحليل توزيع أفراد الدراسة حسب خصائصهم الشخصية و تشمل كل من النوع، العمر، المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة.

الجدول (III - 4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة n=40

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	34	85%
	أنثى	6	15%
المجموع		40	100%
	اقل من 25 سنة	4	10%
	من 26 الى 34 سنة	21	52.5%
	من 35 الى 44 سنة	12	30%

7.5%	3	من 45 الى 55 سنة	العمر
0%	0	أكثر من 56 سنة	
100%	40	المجموع	
17.5%	7	ثانوي اول اقل	المؤهل العلمي
27.5%	11	تكوين	
42.5%	17	جامعي	
10%	4	دراسات عليا	
2.5%	1	شهادات أخرى	
100%	40	المجموع	
40%	16	اقل 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
30%	12	من 5 الى 10 سنوات	
22.5%	9	من 10 الى 15 سنة	
7.5%	3	من 15 الى 20 سنة	
0%	0	أكثر من 20 سنة	
100%	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

1- النوع: يتضح من خلال الجدول أن عدد أفراد العينة الذكور بلغ نسبة 91 % مقابل 9 % إناث ونلاحظ أن

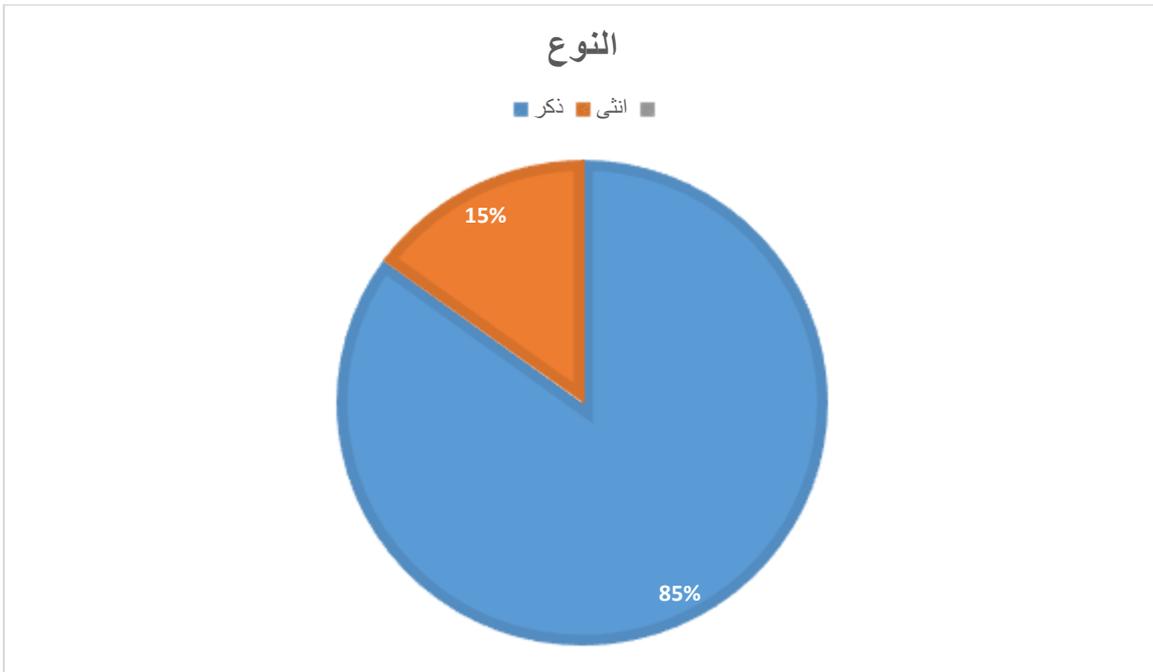
الفرق شاسع مما يدل على أن مؤسسة ندرومبل تستقطب العمال من الذكور وهذا راجع الى طبيعة العمل في

المؤسسة و نظرا لموقعها الجغرافي في مدينة ندرومة يبحث تبعد عن وسط المدينة بحوالي 2 كم و نظرا لتوجه

اغلب الاناث الى مجالات اخرى خدماتية مثل التعليم وقطاع الصحة .

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

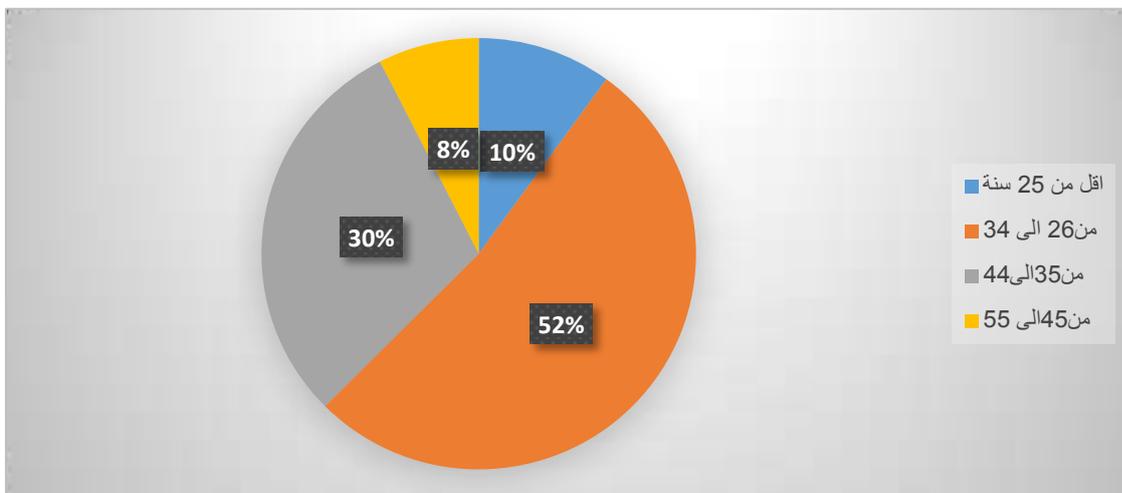
الشكل (III - 4): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

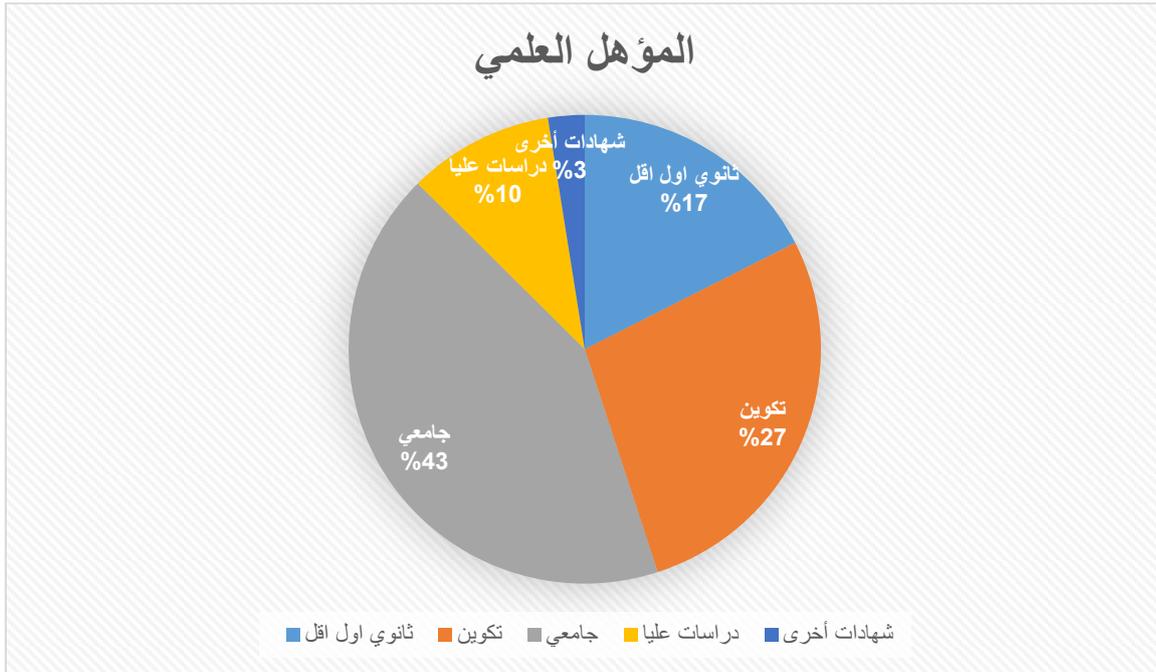
2- العمر: من خلال يتضح الجدول التالي أن الفئة (من 26 إلى 34 سنة) احتلت أعلى نسبة حيث بلغت 52% التي تعتبر فئة الشباب النشيطة لتليها الفئة (من 35 إلى 44 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة 30% ثم تأتي في المرتبة الثالثة (أقل من 25) بنسبة 10% و التي تسعى المؤسسة في استقطاب حاملي الشهادات و في الأخير (من 45 إلى 55) بنسبة 8% و التي تعتبر فئة الكهول مقبلين على التقاعد ويمتلكون أكثر خبرة ونوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (III - 5): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة أصحاب البحث اعتمادا على مخرجات SPSS

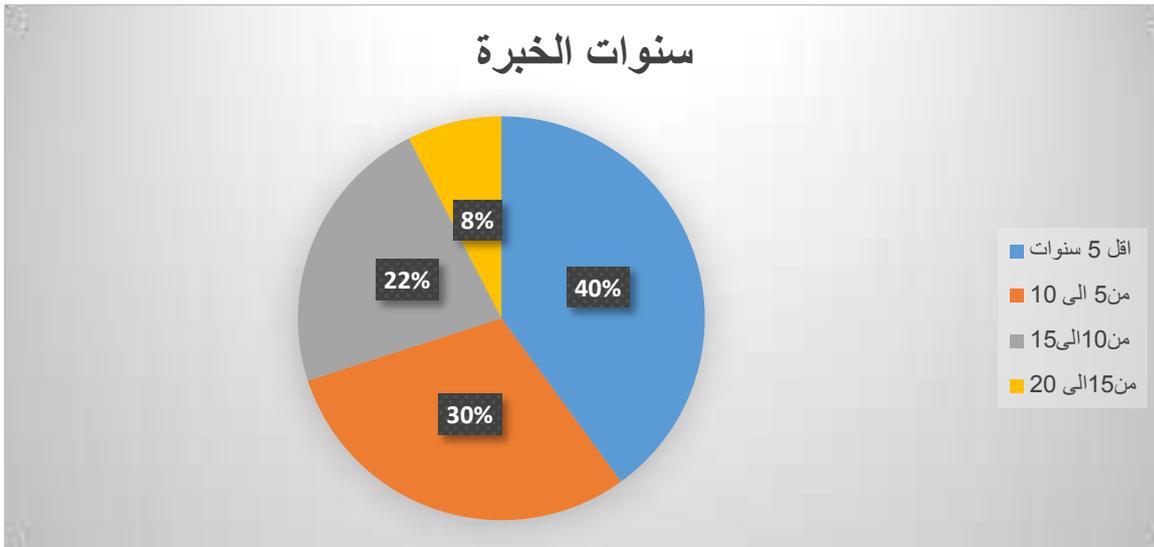
3- **المؤهل العلمي:** يتضح من خلال الجدول أن نسبة الجامعيين بلغت 43 % وهي الأعلى وهذا يعني ان المؤسسة تستقطب الاطارات الجمعيين وتمثل الاغلبية فئة الشباب ، لتليها فئة متحصلين على شهادة التكوين بنسبة 27 % أما في المرتبة الثالثة فتأتي فئة الثانوي او اقل بنسبة 17 % ، وفي الأخير أصحاب شهادات الدراسات العليا ب 10 % وفي الاخير هناك شهادات اخرى بنسبة 3% حيث الشكل التي يوضح هذا التوزيع. الشكل (III - 6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة أصحاب البحث اعتمادا على مخرجات spss

4- **عدد سنوات الخبرة:** يتضح من خلال الشكل ان الفئة التي لديها عدد سنوات خبرة (اقل من 5 سنوات) احتلت اعلى نسبة 40 % ، لتليها في المرتبة الثانية فئة (من 05 الى 10 سنوات) ب 30 % ، لتليها في المرتبة الثالثة فئة (من 10 الى 15 سنة) وبلغت الفئات المتبقية، (من 15 الى 20 سنة) و نسبا ضعيفة حيث بلغت 8% وهذا ما يعني أن فئة الشباب هي الفئة الغالبة ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل الآتي.

الشكل (III - 7): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

المطلب الثالث: تقييم النموذج من الناحية القياسية والإحصائية

لتقييم النموذج من الناحية القياسية والإحصائية بعد التأكد من صلاحية النماذج من الناحية الاقتصادية والإحصائية سنقوم باختبارها من الناحية القياسية لمعرفة مدى تطابقها وتجانسها مع الفرضيات الخاصة بها. + نعتبر حسب الدراسة التي قمنا بها أن النموذج خطي و من مخرجات spss يمكن كتابة النموذج التالي:

$$y = a_0 + a_1x$$

النموذج الخطي:

y: المعرفة التسويقية

x: الاستراتيجيات التنافسية

اختبار الفرضيات:

H0: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للمعرفة التسويقية على اختيار الاستراتيجيات التنافسية .

H1: يوجد دور ذو دلالة احصائية للمعرفة التسويقية على اختيار الاستراتيجيات التنافسية.

وبالإعتماد على برنامج SPSS تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 5):معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرالمعرفة التسويقية والاستراتيجيات التنافسية

Corrélations		
	المعرفة التسويقية	الاستراتيجية التنافسية
معامل بيرسون	1	,428**
المعرفة_التسويقية	Sig. (bilatérale)	,006
عدد أفراد العينة	40	40
معامل بيرسون	,428**	1
الاستراتيجية_التنافسية	Sig. (bilatérale)	,006
عدد أفراد العينة	40	40

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المعرفة التسويقية ومتغير الاستراتيجيات التنافسية لتكون قيمة معامل بيرسون 0.428 ، أما مستوى الدلالة فكان 0.006 أي اقل من 0.05 و هذا ما يدل على أن المعرفة التسويقية تساهم في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية

1 - معامل الارتباط:

لدينا $R^2 = 0.4$ ويمثل القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد و هو قريب من المتوسط يمكن أنه ينقصنا محور ثالث و عبارات أخرى أكثر تفسيراً ، حيث أن المتغير المفسر (المعرفة التسويقية) يفسر ما مقداره 40 % من المتغيرات التي تحدث على اختيار الاستراتيجيات ، مما يدل على أن هناك ارتباط قريب من المتوسط بين معدل الاستراتيجيات والمتغير المفسرة له.

2 - اختبار t:

يهدف إلى اختبار المعنوية الإحصائية لمعلمة النموذج و ذلك لمعرفة ما إذا كان المتغير المستقل (المعرفة التسويقية) مفسراً إحصائياً للمتغير التابع (اختيار الاستراتيجيات التنافسية). و من خلال الجدول الموالي نلاحظ:

الجدول رقم (III - 6) : اختبار t

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	39,900	5,282		7,554	,000
المعرفة_التسويقية	,708	,243	,428	2,921	,006

Variable dépendante : a. الاستراتيجية_التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة أصحاب البحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

القيمة المحسوبة ل t :

$$t_{cal} \text{ cons} = 7.554$$

القيمة الجدولية:

$$|t_{cal}| > |t_{tab}| \rightarrow H_1 \text{ و قبول } H_0 \text{ رفض}$$

اتخاذ القرار:

$$\alpha = 5 \%$$

$$\text{Sig} = 0.006 \quad \alpha = 0.05 \quad \text{الطريقة الأولى:}$$

← اذا كانت Sig أصغر من α ، فنقوم برفض الفرضية H_0 و نقبل H_1 .

← اذا كانت Sig أكبر من α ، فنقوم بقبول الفرضية H_0 و نرفض H_1 .

$$|t_{cal}| > |t_{tab}| \quad \text{الطريقة الثانية:}$$

← اذا تحققت هذه العلاقة بين t المحسوبة و t الجدولية وبالتالي نقبل الفرضية H_1 ونرفض H_0 .

الجدول رقم (III - 7) : عناصر اتخاذ القرار.

المعلومات	T	Sig الإحتمالية	اتخاذ القرار
الثابت	7.554	0.000	رفض H_0
الاستراتيجيات التنافسية	2.921	0.006	رفض H_0

المصدر: من إعداد الطلبة أصحاب البحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال احتمالية sig نلاحظ أن احتمالية sig بالنسبة الى الثابت أصغر من مجال الثقة 5% اذن هناك دلالة معنوية بالنسبة للثابت وتحقق الفرضية H1
3- اختبار F:

يهدف هذا الاختبار إلى اختبار المعنوية الإحصائية للانحدار أو النموذج بصفة عامة.

الجدول رقم (III - 8): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	877.049	1	877.049	8.531	0.006
البواقي	3906.551	38	102.804		
المجموع	4783.600	39			

المصدر: من إعداد الطلبة أصحاب البحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة 0.006 أقل من مستوى المعنوية 0.05 كما نلاحظ القيمة المعنوية العالية للاختبار 8.53
إذن يمكن القول أن النموذج يتمتع بقوة تفسيرية عالية وهذا ما يوضحه في الشكل السابق من مخرجات spss

القيمة المحسوبة: $F_{cal} = 8.531$

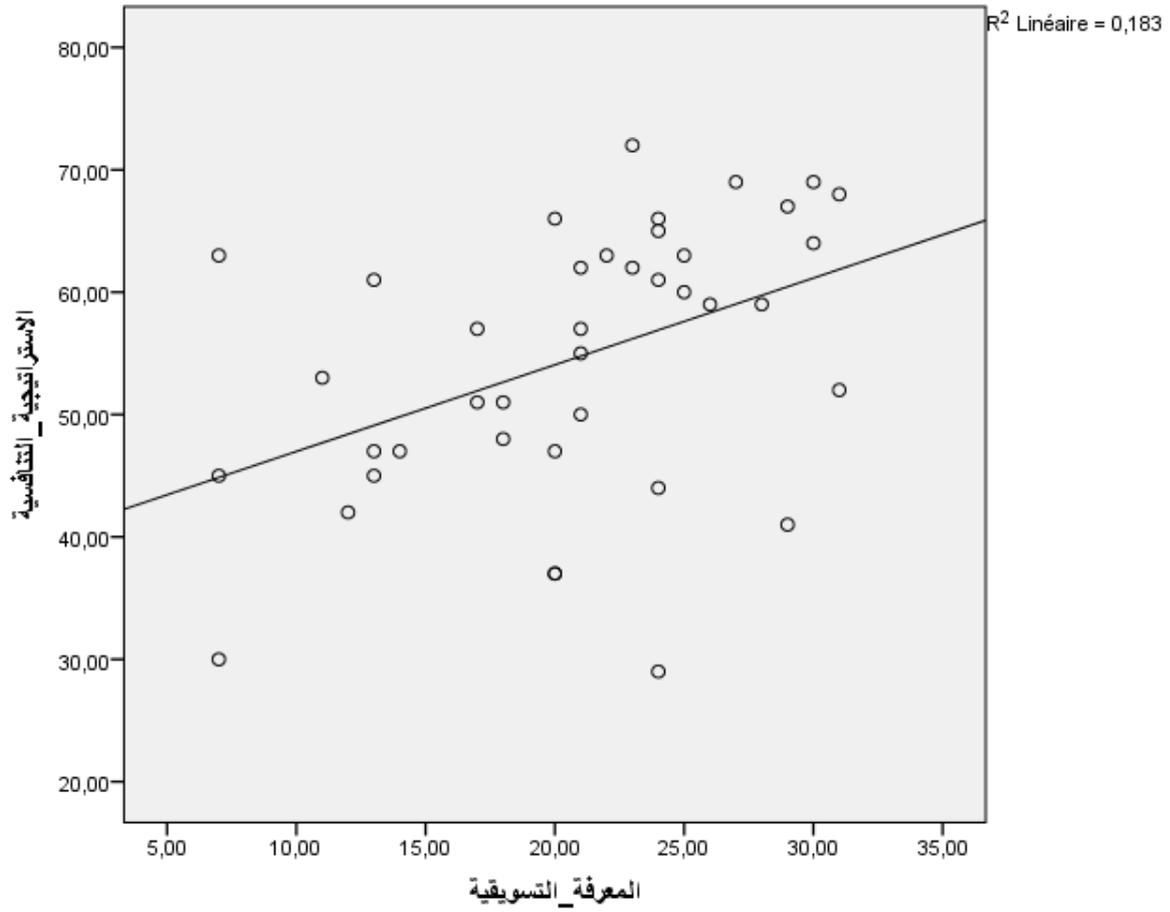
عند درجة $\alpha = 5\%$

نرفض H_0 $F_{cal} > F_{tab}$

نقبل H_0 $F_{cal} < F_{tab}$

تعتبر مستوى دلالة الاختبار 0.006 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها و نقبل الفرضية البديلة، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (III - 8): مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطلبة أصحاب البحث اعتمادا على مخرجات برنامج **spss**.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية، حيث تم التعرف في البداية على خصائص عينة الدراسة الشخصية و الوظيفية أي النوع، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية ومن ثم الانتقال للتعرف على درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبيان من خلال تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة.

كما قمنا بدراسة المحور الاول المتعلق بالمعرفة التسويقية والمحور الثاني الاستراتيجيات التنافسية الذي اتضح من خلال نتائج الدراسة أن المؤسسة ليس لديها مستوى مرتفع في تطبيق مفهوم المعرفة التسويقية وجميع ابعادها و أن متغير المعرفة التسويقية يفسره بمقدار 40% من المتغيرات التي تحدث على اختيار الاستراتيجيات التنافسية، مما يدل على أن هناك ارتباط قريب من المتوسط. و انما تستغل مؤسسة ندرومبل المعرفة التي يقدمها الزبون من اقتراحات و شكاوي ، بالاضافة الى ان المؤسسة تمتلك جناح خاص في عرض منتجاتها حتى تتم نقل المعرفة الى الزبون لمساعدته في اتخاذ قراراته الشرائية من أجل كسب موقع في السوق .

من خلال تبني إستراتيجية واضحة المعالم، تعتمد فيها على تدنية وتخفيض التكاليف، أو إنتاج سلعة أو خدمة متميزة عما تقدمه المؤسسات المنافسة، أو التركيز على قطاع سوقي محدد حيث توجه المؤسسة نشاطها لخدمة شريحة معينة من الزبائن ذات الخصائص المشتركة والمتشابهة، كما تمثل المعرفة التسويقية إحدى أكثر أهمية في بلوغ غاية المنظمة من خلال تعزيز قدرتها على استدامة مزاياها التنافسية ويتجلى ذلك في استقرار البيئة التنافسية وخلق الامكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها للوصول الى اختيار استراتيجية تنافسية مناسبة. من خلال الإشكالية التي تم طرحها والمتمثلة في " الى أي مدى تساهم المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية في مؤسسة ندرومبل؟

الفرضيات

- بالنسبة للفرضيات الأولى المعرفة التسويقية تساهم في اختيار الاستراتيجيات التنافسية ما يدل على أن المؤسسة تعرف خدماتها جيدا وتعرف مستوى ونوعية الخدمة التي يرغب بها زبائنهم، وتسعى لتطوير خدماتها لتتوافق مع رغبات وحاجات زبائنهم وتسعى دائما لإبقاء خدماتها في وضعية تنافسية .
- أما بالنسبة للفرضية الثانية لا توجد علاقة بين الاستراتيجيات التنافسية و المعرفة التسويقية في البيئة التنافسية و تحقيق المؤسسة ميزة تنافسية في السوق من خلال تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس

نتائج الدراسة :

من خلال نتائج الدراسة الميدانية وكذا اختبار الفرضيات توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر أهمها في النقاط الآتية:

- توجد علاقة بين المعرفة التسويقية والاستراتيجيات التنافسية
- من خلال الدراسة وقفنا على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المعرفة التسويقية والاستراتيجيات التنافسية بدرجات متفاوتة الأهمية بالتأثير على الاستراتيجيات التنافسية و المتمثلة في استراتيجية خفض التكاليف، استراتيجية التمييز و أخيرا استراتيجية التركيز .
- كما تبين من نتائج الدراسة أن المؤسسة تركز على قطاع محدود من السوق المستهدف أو على مجموعة معينة من المشتريين في تقديم منتجاتها أي اعتمادها على استراتيجية التركيز ، كما تستغل المؤسسة المعرفة التي يقدمها الزبون من اقتراحات وشكاوي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى

الاقتراحات :

- ✓ يجب على المؤسسة أن تعرف خدماتها جيدا وتعرف مستوى ونوعية الخدمة التي يرغب بها زبائنهم، وتسعى لتطوير خدماتها لتتوافق مع رغبات وحاجات زبائنهم وتسعى دائما لإبقاء خدماتها في وضعية تنافسية.
- ✓ تسعى الى وجود مستوى مرتفع لتطبيق إدارة المعرفة التسويقية وبأبعادها المدروسة.
- ✓ إيجاد علاقة قوية بين توافر نظام المعلومات التسويقية واتخاذ القرارات التسويقية مما يزيد من وعيها بأهمية نظام المعلومات التسويقية في تصميم السياسات التسويقية بطريقة علمية
- ✓ معرفة المؤسسة كيف تواجه المنافس من خلال الاستراتيجيات التنافسية و تتأقلم مع المتغيرات الأخرى .
- ✓ الاعتماد على التحليل الاستراتيجي الذي يتيح للمؤسسة معرفة بيئتها الداخلية كما تقوم بمتابعة كل ما يجري في بيئتها الخارجية من تغيرات ، بحيث تكون الانطلاقة من أجل اختيار الاستراتيجيات التنافسية
- ✓ الاعتماد على الاستراتيجيات العامة لبورتر التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية ، تضمن لها القدرة على مواجهة المنافسين و تحسين موقعها التنافسي في السوق

صعوبات البحث :

- لكل دراسة صعوبات تواجه الباحث، ويمكن حصر أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها في مايلي:
- صعوبة الوصول على المعلومات وخاصة الاحصائيات الحديثة في المؤسسة محل الدراسة نظرا لطبيعة المؤسسة كونها وحدة ندرومبل من وحدات مجمع الصناعات المحلية .
- واجهنا حالات عدم ملئ الاستبانة مع وجود اخطاء اثناء ملئ الاستبانة لعدم الاهتمام .
- قلة المراجع حول موضوع المعرفة التسويقية والاستراتيجيات التنافسية.

أفاق البحث :

- من خلال دراسة موضوعنا (دور المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية) يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي من الممكن أن تشكل امتداد لموضوع الدراسة وهي كالاتي:
- دور ثقافة التغيير في الاداء التسويقي
- فعالية استمرارية المؤسسة بالاعتماد على استراتيجية التركيز
- أهمية الاستخبارات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية.

قائمة المراجع:

I. المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- 1- احمد الخطيب ، خالد زيغان ، ادارة المعرفة ونظم المعلومات ، دار النشر جدارا للكتاب العالمي ، الطبعة الأولى عمان ، الاردن، 2009
- 2- ثابت عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، 2006
- 3- خالد قاشي ، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014
- 4- درمان سليمان صادق ،التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية ، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع الاردن ، عمان
- 5- روبرت.أ.بتس و ديفيد.لي، الإدارة الإستراتيجية :بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة ، 2008
- 6- سيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية جامعة الإسكندرية، مصر، 1998
- 7- صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية ، 2008، الاردن
- 8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الاسلامي للتنمية، 2004
- 9- علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي ، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية ، الطبعة الاولى 2011 م _ 1432هـ ، دار النشر صفاء للنشر والتوزيع . عمان
- 10- عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، دون ذكر سنة النشر
- 11- عبد العزيز صالح بن حبتور ،الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- 12- مصطفى احمد عبد الرحمان المصري ، ادارة التسويق ، دار التعليم الجامعي ،الاسكندرية، 2015
- 13- محي الدين القطب الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية , دار الحامد للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2012
- 14- مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية(اساليب تحليل الصناعات و المنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الايوي ، دار الكتاب العربي، طبعة الاولى، أبوظبي، 2010

15- محمد أحمد عوض- الادارة الاستراتيجية(الاصول و الاسس العلمية) ، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع،2004

16- محمد عايد عامر المجلاد، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،

17- نزار عبد المجيد رشيد البروادي، فارس محمد فؤاد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الاداء التسويقي المتميز ،دار النشر الوراق للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى، 2013

18- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001

19- نبيل مرسي-د.احمد سليم- الادارة الاستراتيجية (ادارة التنافسية-ادارة المعرفة-ادارة المخاطر) ،الاسكندرية،2007

20- هشام حريز ،بوشمال عبد الرحمن ، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة،الطبعة الأولى2014 م ، دار النشر مكتبة الوفاء القانونية . الإسكندرية

21- يوسف حجيم سلطان ، هاشم فوزي دباس العبادي ، التسويق الالكتروني ، دارالوراق ، الاردن، 2009

❖ رسائل جامعية

1- حلموس الأمين ، دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية ، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2017

2- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009

3- سمحلي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2005

4- عماد صفر عبده محمد ، نموذج مقترح لإدارة ازمات التسويق من خلال ادارة المعرفة ، دار النشر المنظمة العربية للتنمية جامعة الدول العربية اطروحات الدكتوراه ، 2015

5- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص :تسيير الموارد البشرية، جامعة أبوبكر بلقايد بتلمسان، 2011

6- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002،

7- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

❖ المجالات

- 1- رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، العدد 100 ، مجلد 32
- 2- عبد المليك مزهردة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، عدد04: 2006
- 3- هجيرة شيخ، رابح عرابة، إدارة المعرفة التسويقية رهان لتجسيد الذكاء التسويقي، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 14 المجلد01 ، جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف، المركز الجامعي لتبازة
- 4- هبة بوشوشة، دور نظم المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية ودعم عملية الرقابة داخل عملية التسويق،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ،جامعة عبد الحميد مهري

II. المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Ahmed Hamadouche, méthodes et outils d'analyse stratégique, édition chihab, 1997
- 2- Fred R. David , Strategic Management- CONCEPTS AND CASES, Pearson Education, 13e ed., France, 2011,
- 3- Gil Fievet, De la stratégie -l'expérience militaire au service de l'entreprise, inter éditions, France, 1993,
- 4- Jean -Claude Tarondeau ,stratégie Industrielle , Edition Vuibert , Paris , 2eme édition , 1998
- 5- M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, Paris,1993,

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

ماجستير إدارة واقتصاد المؤسسة

الطابين: كحيلي جمال / زبور بن زرقة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ماجستير، بعنوان " دور المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات

التنافسية "

نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع علامة (X)

في الخانة المناسبة لإجاباتكم علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض

البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم مسبقا.

محتوى الاستمارة:

ضع علامة (X) في المربع المقابل للإجابة المختارة.

المعلومات الشخصية :

1- النوع : ذكر أنثى

2- السن: أقل من 25 سنة من 26 إلى 34 من 35 إلى 44 من 45 إلى 55

أكثر من 55

3- المستوى الدراسي : ثانوي أو أقل تكوين مهني جامعي دراسات عليا

شهادة اخرى

4- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة

من 15 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الاول : المعرفة التسويقية						
01	تستغل المؤسسة المعرفة التي يقدمها الزبون من اقتراحات وشكاوي					
02	مؤسستنا قادرة على انشاء و توليد المعرفة غير المتوفرة مسبقا					
03	يتدرب أفراد التسويق على الأساليب العلمية الحديثة في البحث التسويقي					
04	تقوم المؤسسة باستقطاب المهارات التسويقية عن طريق نقل خبرات الكفاءات التسويقية الى باقي موظفي التسويق					
05	تخصص المؤسسة دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخلاص المعارف من الزبائن					
06	تقوم المؤسسة بنشر وتقاسم المعرفة التسويقية المتاحة لديها					
07	تحرص مؤسستنا على نقل المعرفة الى الزبون لمساعدته في اتخاذ قراراته الشرائية					
المحور الثاني : الاستراتيجيات التنافسية						
البعد الاول : تنافسية المؤسسة						
01	تملك مؤسستنا اسراتيجية واضحة في تسويق منتجاتنا					
02	للمؤسسة حصة سوقية كبيرة بالمقارنة مع منافسيها في السوق					
03	تتعرف مؤسستنا على منافسيها في السوق					
04	تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن					
05	تسعى المؤسسة لتحقيق تخفيض التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأدنى سعر من منافسيها					
06	تعمل المؤسسة على احداث التغييرات اللازمة للمحافظة على حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها					
07	المؤسسة لديها منتجات تتميز عن منافسيها					

					المؤسسة لديها ضغوطات تنافسية حاصلة جراء التهديد من دخول منافسين جدد	08
					يتم تغيير استراتيجية المؤسسة استجابة للفرص المتاحة	09
البعد الثاني : اختيار الاستراتيجيات						
					ترتكز المؤسسة على قطاع محدود من السوق المستهدف أو على مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم في تقديم منتجاتها	01
					إن استخدامنا للموظفين والاحتفاظ بهم يرتبط بشكل وثيق مع استراتيجيتنا للعمل	02
					نتنافس مع مؤسسات أخرى ونعرف أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة	03
					تحصل المؤسسة على المعلومات المتعلقة بالزبائن من البيئة المحيطة بهم	04
					مؤسستنا لديها معرفة بالاستراتيجيات التي يتبعها المنافسين	05
					تقوم المؤسسة بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها المنافسة من أجل الحصول على المعلومات اللازمة	06
					تقوم المؤسسة بتطوير و تقويم البدائل الاستراتيجية لاختيار البديل المناسب	07
					تقوم المؤسسة باختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم في الوقت المناسب	08

تحكيم الاستبيان	
أ.بغلي	أ.توزان
أ.بن يحيى	أ.وهراني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	24

النوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	34	85,0	85,0	85,0
انثى	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25	4	10,0	10,0	10,0
من 26 الى 34	21	52,5	52,5	62,5
من 35 الى 44	12	30,0	30,0	92,5
من 45 الى 55	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي أو أقل	7	17,5	17,5	17,5
تكوين	11	27,5	27,5	45,0
جامعي	17	42,5	42,5	87,5
دراسات عليا	4	10,0	10,0	97,5
شهادة اخرى	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	16	40,0	40,0	40,0
من 5 الى 10	12	30,0	30,0	70,0
من 10 الى 15	9	22,5	22,5	92,5
من 15 الى 20	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Corrélations		المعرفة التسويقية	الاستراتيجية التنافسية
المعرفة_التسويقية	Corrélacion de Pearson	1	,428**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	40	40
الاستراتيجية_التنافسية	Corrélacion de Pearson	,428**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	40	40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	877,049	1	877,049	8,531	,006 ^b
1 Résidu	3 906,551	38	102,804		
Total	4 783,600	39			

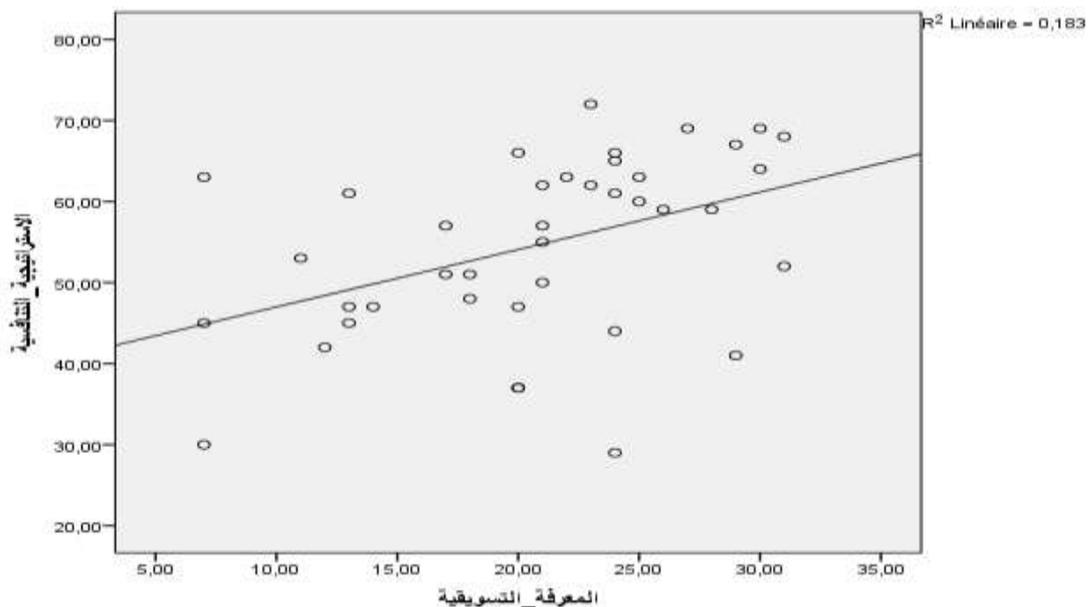
a. Variable dépendante : الاستراتيجية_التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة_التسويقية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	39,900	5,282		7,554	,000
1 المعرفة_التسويقية	,708	,243	,428	2,921	,006

a. Variable dépendante : الاستراتيجية_التنافسية



ملخص

في ظل التغيرات والتقلبات تنشط المؤسسات في بيئة تسودها حدة المنافسة واشتدادها. مما يستوجب على المؤسسات الاقتصادية أن تزيد من قدراتها و أدائها باتباع استراتيجية تنافسية مناسبة والسعي من اجل الرفع من حصتها السوقية بالاعتماد على المعارف التسويقية من خلال تعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها المنافسة من اجل الحصول على المعلومات اللازمة

كنتيجة للدراسة وتحديدًا مؤسسة ندرومبل – ندرومة – التي عملت على اعتماد المعرفة التسويقية وتحليلها لاختيار استراتيجية تنافسية ملائمة ، وذلك للمحافظة على حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات التنافسية ، المعرفة التسويقية ، مؤسسة ندرومبل

Résumer :

Dans un contexte de changements et de fluctuations, les institutions sont actives dans un environnement de concurrence intense. Ce qui oblige les institutions économiques à augmenter leurs capacités et leurs performances en suivant une stratégie compétitive appropriée et en cherchant à augmenter leur part de marché basée sur les connaissances marketing en suivant et en surveillant tout ce qui se passe dans leur environnement concurrentiel afin d'obtenir les informations nécessaires.

À la suite de l'étude et en particulier d'une institution nedromeubl- nedroma- qui a adopté des connaissances et des analyses de marketing pour choisir une stratégie concurrentielle appropriée afin de maintenir sa part de marché par rapport à ses concurrents.

Mots clé : Stratégie compétitive , connaissance du marketing , Unite Nedomeibles