

جامعة  
بن خلدون  
تيطلث

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

جامعة  
بن خلدون  
تيطلث

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

## دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية

- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية  
للسباكة- تيارت ALFET

الأستاذ المشرف

وكال نور الدين

إعداد الطالبة:

❖ لقرن سهيلة

1/ د. عابد علي ..... رئيسا

2/ د. وكال نور الدين ..... مشرفا ومقرارا

3/ مجدوب عبد الحميد ..... مناقشا

السنة الجامعية:  
2017-2018م

# إهداء

إلى والداي حفظهما الله

إلى كل من أثار لنا سبل الدروب فكان بمثابة النور

الذي اهتدينا به حتى بلغنا غايتنا.

إلى كل من علمنا حرفا الأساتذة الكرام.

إلى من كانوا خير رفقاء الدرب والأحباب.

إلى كل طالب علم لا يكلّ ولا يملّ

نهدي ثمرة جهدنا هذا.

# شكر وتقدير

أولا نوجه شكرنا الخالص لله العلي القدير الفرد الصمد،

الذي نعمه وفضله علينا لا يحصى ولا يعد.

الموفق لكل عمل خالق الإنسان في كبد، على توفيقه لنا في

إنجاز هذا العمل المتواضع.

وقد تأذن في كتابه للشاكرين بالزيادة.

أخص بالذكر الأستاذ المشرف "وكان نور الدين"

فأمدنا الله وإياهم من علمه الغزير وفضله الوفير.

وبكل تقدير واحترام نتوجه بالشكر الموفور إلى الأساتذة

على توجيهاتهم القيمة والمهمة، وكفاءتهم الملمة.

ونشكر كل من أخلص للغة الضاد وخاض أغوارها وأجاد.

والشكر موصول إلى كل عمال شركة ALFET.

والله نسأل دائما التوفيق والسداد.



# فهرس الموضوعات

التشكرات

اهداء

المحتويات

الملخص

قائمة الجداول والأشكال

أ

المقدمة

## I - إدارة المعرفة التسويقية

- المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.....12-2
- المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها وأهدافها.....5-2
- المطلب الثاني: أشكال المعرفة ومصادرها.. 10-6.....
- المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة.....12-10.....
- المبحث الثاني: إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون .....26-13.....
- المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها .....17-13.....
- المطلب الثاني: وظائف إدارة المعرفة وعملياتها وأثر إدارة المعرفة على العمليات.....22-18.....
- المطلب الثالث: مفهوم إدارة علاقة الزبون وأهميتها.....26-23.....
- المبحث الثالث: ماهية إدارة المعرفة التسويقية.....35-26.....
- المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة التسويقية ومجالاتها.....28-26.....
- المطلب الثاني: مفهوم المعرفة التسويقية وأهميتها.....31-29.....
- المطلب الثالث: أشكال المعرفة التسويقية وأبعادها.....35-31.....

## II - أساسيات حول بناء الميزة التنافسية

- المبحث الأول: مدخل إلى المنافسة والتنافسية.....48-38
- المطلب الأول: مفهوم المنافسة وأنواعها.....41-38.....

43-42.....	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية وأهميتها
48-44.....	المطلب الثالث: دراسة وتحليل البيئة التنافسية
58-48.....	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية..
51-48.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وخطوات الحصول عليها
54-51.....	المطلب الثاني: أساليب تحقيق الميزة التنافسية وأنواعها
58-55.....	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومصادر بناءها
66-59.....	المبحث الثالث: الإستراتيجيات المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية
61-59.....	المطلب الأول: إستراتيجية قيادة الكلفة
63-61.....	المطلب الثاني: إستراتيجية التميز
66-63.....	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

### III -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسياكة ALFET

73-69 .....	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الجزائرية للسياكة - تيارت -
69.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة والتطور
71-70.....	المطلب الثاني: مهام الشركة
73-71.....	المطلب الثالث: خصائص ومميزات ALFET
81-74 .....	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي العام ل (ALFET)
75-74.....	المطلب الأول: تصنيفات الهيكل التنظيمي ALFET
80-76.....	المطلب الثاني: تقسيمات ALFET
81-80.....	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات
87-81 .....	المبحث الثالث: مقابلة مع مدير التسويق ALFET
83-81.....	المطلب الأول: تعريف إدارة التسويق ومهامها
86-84.....	المطلب الثاني: تعريف مدير التسويق ALFET ومهامه ومهاراته
87.....	المطلب الثالث: نتائج المقابلة مع مدير التسويق
89.....	الخاتمة
90.....	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول والأشكال

---

### قائمة الجداول

الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	خصائص المعرفة الضمنية والصريحة	الجدول 1-1
30	مفهوم المعرفة التسويقية بمنظور عدد من المؤلفين	الجدول 2-1
41	هيكل المنافسة	الجدول 1-2
66	مخاطر إستراتيجيات الميزة التنافسية	الجدول 2-2



## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	شكل المعرفة	الشكل 1-1
17	إدارة المعرفة	الشكل 1-2
28	مجالات إدارة المعرفة في المنظمة	الشكل 1-3
29	أشكال إدارة المعرفة التسويقية	الشكل 1-4
44	القوى التنافسية	الشكل 2-2
54	أنواع الميزة التنافسية	الشكل 2-3
58	مصادر بناء الميزة التنافسية	الشكل 2-4
65	الإستراتيجيات العامة للتنافس	الشكل 2-5
75	الهيكل التنظيمي العام للوحدة	الشكل 3-1
77	الهيكل التنظيمي لمسبكة الفولاذ	الشكل 3-2
78	الهيكل التنظيمي لمسبكة الزهر	الشكل 3-3
80	الهيكل التنظيمي لدائرة الإنتاج بمسبكة الفولاذ	الشكل 3-4
83	الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق	الشكل 3-5



## الملخص:

تعد إدارة المعرفة التسويقية من أكثر الموضوعات المهمة في وقتنا الحاضر، كما تعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا، ولكن هل جميع اختصاصي المعلومات مؤهلون للعمل في إدارة المعرفة التسويقية؟ وكيف يتم تكييف هذه المفاهيم في مجال التسويق خصوصا أن المؤسسات الباحثة أصبحت لزاما مقتنعة كل الاقتناع أن أساس التميز هو ما يوفره التسويق بآلياته المتعددة التي تضمن التعامل مع الزبون باعتباره المورد الأساسي للأفكار والإبداع التسويقي، وهنا نجد أن المؤسسات المتميزة هي من أصبحت تنتج בזكاء منها كل مستجدات إدارة المعرفة التسويقية، إذ تمثل هذه الأخيرة المرشد للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات.

**الكلمات الافتتاحية: المعرفة التسويقية، الإبداع التسويقي، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية.**

La gestion des connaissances en marketing est l'une des questions les plus importantes de notre temps, les efforts multipartites étant particulièrement axés sur les affaires et la technologie, mais tous les spécialistes de l'information sont-ils qualifiés pour gérer le savoir? Et comment ces concepts sont adaptés dans le domaine du marketing, surtout que les institutions de recherche sont convaincues que la base de l'excellence est assurée par des mécanismes marketing qui garantissent le client comme le principal fournisseur d'idées et de créativité marketing. Marketing connaissance Management, qui est le guide pour les personnes travaillant dans l'organisation pour développer des pratiques et des applications dans le domaine du marketing multidirectionnel.

**Mots clés : innovation marketing, connaissances en marketing.**

شهدت نهاية القرن العشرون ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والتعلم الجديدة في مجال الإدارة مثل: إدارة الجودة الشاملة مع بداية التسعينات من القرن الماضي، بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماما كبيرا للشركات والمنظمات التي لديها مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة التسويقية والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة التسويقية الذي يمكن من وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.

تشكل إدارة المعرفة التسويقية التطورات الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالعمال، الذين يباشرون في أنشطة المعرفة التسويقية وبالأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات المتميزة الذين يعملون الأعمال الذهنية في المنظمة. كما وتستفيد الإدارة من علاقتها مع الزبائن الحاليين والجدد، الذين يملكون أفكارا وتجارب ومعارف لا تتوفر لدى المنظمة، أو يصعب عليها لجهودها التالية، لذلك فإن الحصول على تلك المعارف إضافة إلى الرصيد المعرفي المتاح لها سيوفر لها القدرة على تطوير علاقتها.

لقد أصبحت إدارة المعرفة التسويقية من أهم الأنشطة لأي منظمة أعمال، والتي تريد الاستمرار والنجاح، ولها دور في تحقيق الميزة التنافسية.

### مشكلة الدراسة

تمحور المشكلة الرئيسية بالإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة ماهو دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق

الميزة التنافسية؟



وتندرج تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية منها:

- 1- ما المقصود بإدارة المعرفة التسويقية؟
- 2- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- 3- كيف تتعامل ALFET مع المنافسة؟
- 4- ما هي مهام مدير التسويق في المؤسسة؟

### فرضيات البحث

وللإجابة المؤقتة عن الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تمثل إدارة المعرفة التسويقية بعموميتها وخصوصيتها نحو المستهلك، وتمثل عملية غلق للفجوة المعرفية بين المنظمة والمستهلك.
- 2- تمثل الميزة التنافسية مطلباً أساسياً للمؤسسة وتحقق لها النمو والاستمرار والبقاء.
- 3- تتعامل ALFET مع منافسيها من خلال معرفة الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسات.
- 4- تلعب إدارة المعرفة التسويقية دوراً في زيادة قدرة المؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارت.

### أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة دفعت بي نحو اختيار هذا الموضوع ودورها على النحو الآتي:

- الأهمية البالغة لموضوع دور إدارة المعرفة التسويقية لتحقيق الميزة التنافسية في وقتنا الحاضر وحدائته.
- اختيار الموضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم.



### أهمية البحث

- الموضوع مهم في حد ذاته، ويمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية.
- تعتبر هذه البحوث نادرة وخاصة على المؤسسات الجزائرية.
- نقل المعلومات والتواصل مع الأفراد.

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق مايلي:

- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية.
- الاهتمام بإدارة المعرفة التسويقية والذي ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية.
- محاولة إبراز الجوانب المهمة في القدرة التنافسية من خلال التعرض لمهامها وإستراتيجياتها ومصادرها.

### الحدود الزمانية والمكانية

يتوافق سياق بحثنا في مجاله الزمني مع تحولات العولمة المتشابكة والمتسارعة فيما بينها، وبرزت نهاية القرن العشرين وما زالت تدفع بالتحول نحو اقتصاد عالمي مبني على المعرفة، ويبرز المعلومات والمعرفة كمصادر لتحقيق ميزة تنافسية. أما الدراسة الميدانية فكانت خلال شهر أفريل من سنة 2018 .

### المنهج المتبع

إن الموضوع الذي تم معالجته ونوع المعلومة المتوفرة عنه تفرض علينا استخدام منهج معين، ويمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية.



كما يتم استخدام أسلوب دراسة حالة في الفصل الثالث، ومن أجل إنجاز هذه الدراسة سيتم الاستعانة بالأدوات التالية: الكتب- الملتقيات- المقابلة الشخصية.. وهذا بغرض تجميع البيانات.

### الدراسات السابقة

وتجدر الإشارة هنا إلى أهم الأدوات المستخدمة في دراستنا المراجع والمصادر المختلفة والمتعلقة بدور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية، فضلا على الاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت بعض محاور دراستنا كاستخدام مذكرات الماستر و الدكتوراه ومجموعة من الكتب والملتقيات والمجلات وبعض المعلومات المتحصل عليها من طرف المؤسسة في دراستنا التطبيقية للمذكرة.

■ بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال

الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة آكلي محند أو لحاج البويرة، 2013/2012.

■ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، درتسة حالة الجزائر، اطروحة

دكتوراه العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012/2011.

### صعوبات البحث

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهتها بمايلي:

1- قلة المصادر والدراسات العربية المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة التسويقية وصعوبة العثور على مراجع

ملائمة.

2- حداثة الموضوع على مجتمع دراسة المؤسسات.

3- صعوبة الحصول على مقابلة مع مدير التسويق في المؤسسة بسبب انشغالاته وكثرة ارتباطاته

بمواعيد أخرى.



## تقسيمات البحث

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية محاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية والوصول إلى أهداف البحث.

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى إدارة المعرفة التسويقية، وتقسيمها إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تناول مدخل إلى المعرفة والمبحث الثاني خصص لإدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون، أما المبحث الثالث فكان حول ماهية إدارة المعرفة التسويقية.

أما الفصل الثاني، الذي تناولت فيه عموميات الميزة التنافسية، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول كمدخل إلى المنافسة والتنافسية، والمبحث الثاني كان موضوعه حول ماهية الميزة التنافسية والمبحث الثالث أشرت فيه إلى الإستراتيجيات المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث خصص لدراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET، حيث كان في المبحث الأول نظرة عامة حول المؤسسة، أما المبحث الثاني فخصص للهيكل التنظيمي العام لـ (ALFET)، أما المبحث الثالث كان يشمل مقابلة مع مدير التسويق لمؤسسة ALFET.

لنختم هذا البحث بخاتمة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة.



### تمهيد

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورات واسعة النطاق في مختلف المجالات، من أهمها مجال الأعمال وفي ظل هذا التحول الكبير، كان لابد من ظهور أساليب إدارية جديدة تتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد المعنوية، وأصبحت إدارة المعرفة التسويقية تشكل حقيقة تنظيمية.

وتعاضد دور إدارة المعرفة التسويقية بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة، يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.
- المبحث الثاني: إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون.
- المبحث الثالث: ماهية إدارة المعرفة التسويقية.



### المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة

تعتبر المعرفة أحد عوامل الإنتاج الحديثة المهمة لإنشاء الثروة في الاقتصاد الحديث، حيث فاقت أهميتها عناصر الإنتاج التقليدية الأخرى، وأصبحت تشكل أهم الموجودات التي تساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية، ومن خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المعرفة وأهميتها وخصائصها.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهدافها

#### أولاً: مفهوم المعرفة

لقد اختلفت التعاريف المحددة لمفهوم المعرفة والتي يمكن اختصارها في النقاط التالية:

✓ المعرفة هي ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية

وتطوير مشروعات الابتكار، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان.<sup>1</sup>

✓ المعرفة هي مجموع البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم،

والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.<sup>2</sup>

فمفهوم المعرفة يتناول مجالات متعددة، وما يهم المنظمة تصورات أساسية هو المعرفة بالعمل والأعمال

أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية والتي تعرف كما يلي:

تعبّر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة

ما يقوم بإدارتها المديرون والأفراد وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يسعون لتحقيق البقاء.

<sup>1</sup>. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط1، ص: 30.

<sup>2</sup>. مجد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 19.



كما تناول مفهوم المعرفة وفق المنظور الهرمي، والذي يرى على أنها نتاج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات وتصبح المعرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات، يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.

مناهج تعريف المعرفة

تعددت المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كالاتي:

1/ المنهج الاقتصادي: إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها أو توجيهها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة.

2/ المنهج المعلوماتي: حيث تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة، ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات لتحقيق أهداف المنظمة.

3/ المنهج الإداري: حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات.

4/ المنهج التقني: ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها.

5/ المنهج الاجتماعي: يرى أن المعرفة تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة، وقد يكون التنظيم رسمي ينشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمنظمة.

6/ المنهج الشمولي: يتضمن تصورا يضم كافة المناهج السابقة، وأن هذا المنهج يعد ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. إبراهيم الخلوف المللكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 33/32.



7/ المنهج ثنائي المصطلح: ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزئين، الأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والجزء الثاني هو ضمني، حيث أنه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية المعرفة

أما عن أهمية المعرفة بالنسبة لمنظمات الأعمال، فهي لا تبرز في المعرفة في حد ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، وتحدد أهميتها في النقاط التالية:

- تسهم المعرفة في مرونة المنظمات خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- تتيح المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، ووقت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها.
- تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغير الجذري في المنظمة، للتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتجارة بها واستخدامها لتعديل منتج أو منتجات جديدة.
- توجد المعرفة الإدارية لمديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة. وتحرك الأساس الحقيقي لخلق المنظمة وتطويرها ونضجها وخلق الميزة التنافسية وإدامتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 33/32.

<sup>2</sup>. صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2005، ص: 13.



### ثالثاً: أهداف المعرفة

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعض منها فيما يلي:

- ❖ تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العدية من القضايا خاصة الجديدة، إذ نزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- ❖ تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ❖ تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها.
- ❖ تسهيل في عملية تقاسم المعرفة.
- ❖ تسهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية.
- ❖ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.
- ❖ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- ❖ إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية وبالشكل الصحيح في الوقت المناسب/ مع استخدام الحكمة دون عناء وجهد كبير.
- ❖ تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها.
- ❖ تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.
- ❖ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات المتراكمة المكتسبة أثناء الممارسات اليومية.
- ❖ تسهيل في تقاسم المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. نجم عبود، دارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 37.



المطلب الثاني: أشكال المعرفة ومصادرها

أولاً: شكل المعرفة

تشكل المعرفة بتوفر وتكامل عناصرها ومن أهمها:<sup>1</sup>

- المعلومة.

- الباحث عن المعلومة ومولد المعرفة.

- تشكل المعرفة.

وتقدر القدرة المعرفية لمؤسسة ما أو لشخص ما:

ق // المعلومات المتوفرة [ القدرة التحليلية ] القدرة الإدارية

1/ المعلومة: يمكن أن تكون نابعة من داخل المؤسسة نفسها من نتائج تجاربها، أو قد يكون مصدرها خارجي ناتجة عن تجارب المؤسسات الأخرى ناو الباحثين أو المستقبلين أو الرأي العام، والمعلومة متوفرة بشكل عشوائي وقد تكون مضمرة ومضللة، وهي متغيرة ومتجددة بسرعة كبيرة، لذا لا بد من إيجاد طريقة ما لتحديد المعلومة الصحيحة والمطلوبة وتصنيفها وتوجيهها إلى الشخص فريق العمل المناسب وفي الوقت المناسب، وأهم مصادر المعلومات بيئة العمل، الانترنت، براءات الاختراع، الدوريات، الكتب، المؤتمرات، الندوات و آراء الزبائن.

2/ الباحث عن المعلومة مولد المعرفة: المعلومات عادة تتدفق عبر نظم الاتصالات بشكل غزير غير منظم تمام، ويلتقطها الباحثون بشكل فردي أو جماعي كل حسب اجتهاده ومقدرته، وتأخذ وتستهلك جزءا كبيرا من

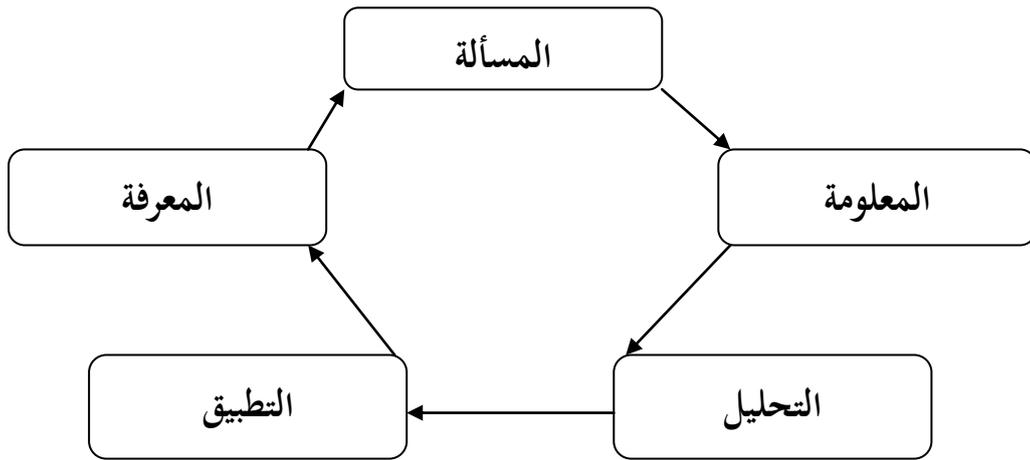
<sup>1</sup> أكرم ناصر، نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الرابع حول آفاق البحث العلمي والتكنولوجي في الوطن العربي، مركز الدراسات والبحوث العلمية، دمشق، سوريا، 2006، ص: 3/2.



وقته، لذا لا بد من تنظيم تدفق المعلومات ومعرفة من يجب أن تصل إليه من الباحث المناسب، وهذا ما يتطلب ترميز المعلومة والباحث ضمن المؤسسة الواحدة.

3/ تشكل المعرفة: تتشكل المعرفة بتوفر المعلومة الصحيحة وتلقيها من قبل الباحث، فريق العمل المتخصص والقادر مع وجود حاجة فعلية لها لتطبيق هاته المعرفة في تطوير فكرة منتج أو حل إشكالية محددة، فالمعلومة مهما كانت دقتها وصحتها لا تعني شيئاً للباحث وفريق العمل غير المختص، كما أن مردودها قليل إذا كان الباحث وفريق العمل غير معني مباشرة بحل مسألة مرتبطة بماهية المعلومة المتوفرة. ولتحقيق تشكل المعرفة في مؤسسة ما لا بد من توفر نظام إدارة المعرفة في تلك المؤسسة.

الشكل 1-1: شكل المعرفة



المصدر: أكرم ناصر، نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، ص: 33.

### ثانيا: مصادر المعرفة

يعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يجوي أو يجمع المعرفة وتنقسم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية وخارجية كالآتي:<sup>1</sup>

1/ المصادر الداخلية: تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ويمكن توضيح هذه المصادر فيما يلي:

أ/ إستراتيجية المعرفة: هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وفجوة المعرفة التنافسية، وهؤلاء الذين يلتقطون بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة جهة وخارجها، بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها في السلاح الإستراتيجي التنافسي الجديد، وإستراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة ليس على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها، وإنما على أساس معرفتها وتميزها المعرفي.

ب/ مهنيو المعرفة: هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع، وإتهم المسئولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا؟ وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف؟ وهذه الفئة التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات استخدامات مختلفة، ويمثل هذه الفئة مهندس المعرفة وهو الشخص الذي تعتمد عليه المنظمة في قواعد المعرفة فيها.

<sup>1</sup>. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفة في ظل منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط1، ص: 108.



ج/ عمال المعرفة: هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمعنى المعرفة، حيث يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها للمستخدمين.<sup>1</sup>

2/ المصادر الخارجية: تتمثل في المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، ونتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الزائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة.

ويتم الحصول على المعرفة بالاعتماد على المصادر التالية:

أ/ الزبائن: هو المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق، وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء، التفاعل والاستجابة الأسرع، كلما تطورت معرفة المنظمة وتكون أكثر توجهها للمستقبل، وعليه كلما استطاعت المنظمة أن يكون لديها زبائن، كلما كانت معرفة المنظمة ذات قيمة سوقية كبيرة.

ب/ الموردون: هم المصدر الأساسي والأكثر أهمية وفاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمواد ومواصفاتها وخدماتها، فالعلاقة التكاملية بالموردين يمكن أن تقدم للمعرفة عن المواد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

ج/ المنافسون: هم المصدر الأكثر تأثيراً على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المنظمة، ومع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات الشركات المنافسة كلها.

<sup>1</sup>. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفة في ظل منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 108.



د/ الشركاء: هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة وما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات، وهذا ما يتم بالتشارك والتحالف خاصة عندما يتم بين منظمتين متكاملتين بشكل ايجابي، أي أن المنظمتين تحتاج أحدهما الأخرى، ليس فقط في الموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة

قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، نذكر منها مايلي:

يعتبر التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة ما قدمه ميشل بولاني في الستينات، حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية، مع أهمية هذا التحديد لنوعي المعرفة، إلا أنه لم يحظ حينها بالاهتمام وكان ايكاجيرو نونالي هو أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن الشركات الخلاقة للمعرفة في أواخر 1991 في مجلة هارفارد للأعمال، الذي يرى المعرفة على نوعين رئيسيين هما:

#### 1/ المعرفة الضمنية: tacit knowledge

تتجسد من خلال العبارة: نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول، فهي المعرفة الغير رسمية الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم، والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة. فهذا النوع من المعرفة هو الذي يعطي خصوصية للمنظمة، ويشير كل من نونالي وتاكوشي بأن المعرفة موجودة في الروح الإنسانية بصفة رمزية، كما يؤكدان على دورها الريادي في الإبداع، وإنشاء المعرفة الجديدة.<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بعض خصائص المعرفة الضمنية، من بينها:

<sup>1</sup>. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفة في ظل منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 110/109.  
<sup>2</sup>. فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة، مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 12، ص: 07.



✓ يصعب التعبير عنها أو معالجتها فهي معقدة.

✓ ذاتية التكوين.

✓ لا تقبل التشارك والتقاسم والتخزين.

✓ توجه السلوك الفرد.

### 2/ المعرفة الصريحة: explicit knowledge

المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومة المخزنة، والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات

والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال، ومختلف العمليات الوظيفية.<sup>1</sup>

والمعرفة الصريحة عند (Nonaka and Takeuchi) هي المعرفة المنظمة للمحتوى التي تتصف

بالمظاهر الخارجية لها، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التقنية تحويلها.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج بعض خصائص المعرفة الصريحة من أبرزها:

• يمكن التعبير عنها بالكلمات أو الرموز أو الرسم.

• قابلة للمشاركة.

• تخضع لقواعد وتعريفات.

• يمكن تخزينها والوصول إليها ونقلها.

<sup>1</sup>. حجازي هيثم، إدارة المعرفة، محل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص: 67.



ويوضح الجدول التالي خصائص كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

الجدول 1-1: خصائص المعرفة الضمنية والصريحة<sup>1</sup>

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقر
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

<sup>1</sup>. جمال يوسف نذير، اتجاهات حديثة في دارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص: 49.



### المبحث الثاني: إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون

أصبحت إدارة المعرفة وإدارة العلاقة مع الزبون تشكل إحدى الأساليب الإدارية الحديثة المعتمدة من طرف المنظمات، وسنحاول من خلال هذه المبحث التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة وإدارة العلاقة مع الزبون.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

يتباين تعريف إدارة المعرفة مداخل المفهوم وكذلك يتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال

هذا المفهوم وديناميكية أو تغيرات سريعة التي تدخل عليه وتتضمن إدارة المعرفة عدة تعريفات منها:

- إدارة المعرفة هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة، والحصول عليها من مصادرها المختلفة وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها.<sup>1</sup>
- إدارة المعرفة: هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها واستخدامها ونشرها والعمل على تحويل المعلومة الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.<sup>2</sup>
- إدارة المعرفة: هي العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

<sup>2</sup>. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

<sup>3</sup>. سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 24.



من خلال التعاريف السابقة لإدارة المعرفة، نستخلص مفهومًا لإدارة المعرفة، وهي أنها الاستغلال

الأمثل للمعلومات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال

تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها وتطبيقها.

ولأجل توضيح أكثر لمفهوم إدارة المعرفة لا بد من التفريق بينها وبين إدارة المعلومات لأنه يوجد تشابه كبير بين

المصطلحين وهناك أوجه الاختلاف بينهما.

إدارة المعلومات: هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر

كفاءة وفعالية لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم وبالتالي إدارة

المعلومات هي وسيلة تقنية تضمن توفير المعلومات.<sup>1</sup>

أما إدارة المعرفة: فهي أكثر تقدماً، حيث نقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية

المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، واستخدامها

والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة

والتي تحتاجها، وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات والنظم الخبير للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني

والاصطناعي لتوليد المعرفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،

قسم علوم التسيير، جامعة آكلي محند أو لحاج البويرة، 2013/2012، ص: 19.

<sup>2</sup>. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 29.



### ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

نحدد أهمية إدارة المعرفة كما جسدها بعض الكتاب والباحثين المختصين، حيث أشار بعضهم لأهميتها في

النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- 1- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- 2- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية وبذلك فإدارة المعرفة أداة لتحضير المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
- 3- تنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق الأهداف.
- 4- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- 5- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة فيها.

أما الأستاذ أحمد بن محسن الفناي، فيرى أهمية إدارة المعرفة<sup>2</sup> في:

- 1- استغلال الأصول الفكرية للمؤسسة بشكل فعال وخلاق منظم.
- 2- تحسين الأداء الموسمي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ورفع القيمة السوقية
- 3- اعتقاد الكثير من الباحثين أن المعرفة تستحل محل الأصول الأخرى: الأراضي، المنشآت... الخ  
كأنهم أصل لدى المؤسسة.

<sup>1</sup>. الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة المنافسة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016/2017، ص: 68.

<sup>2</sup>. أحمد بن محسن الفناي، تطبيقات حول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية غرفة التجارة والصناعة، عمان، الأردن، 2007، ص: 6.



### ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة بشكل عام إلى:

- تبسيط العمليات وحفظ التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المتفرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرفية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثليها.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.
- تمكين إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادر على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مستخدمة الحكمة والذكاء.

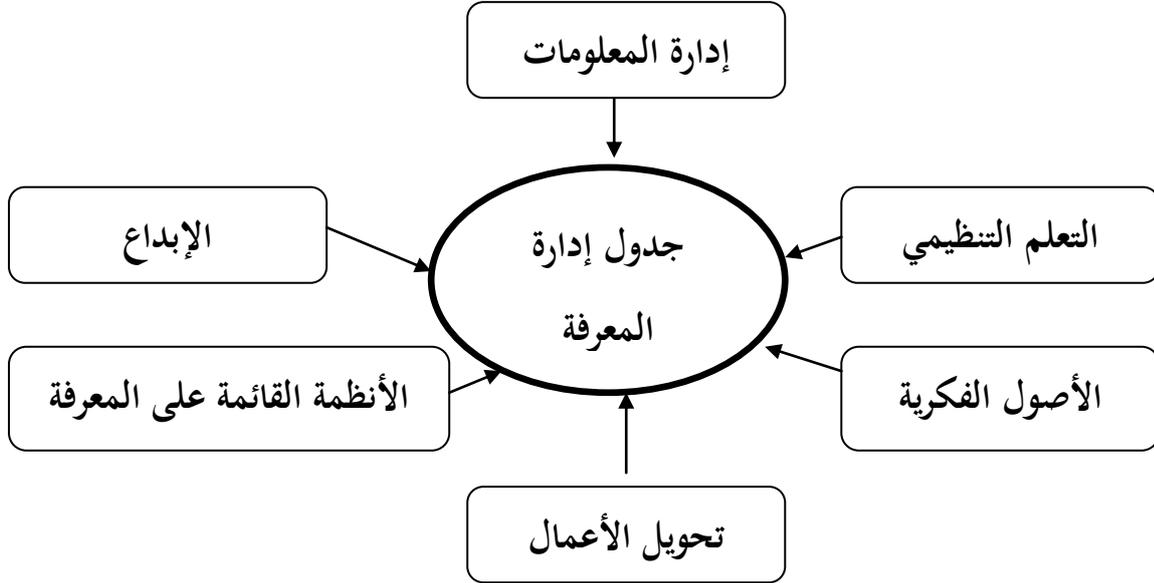
أما الأستاذ نجم عبود فيرى أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية عالية.
- تحسين صورة المؤسسة في تطوير علاقاتها. التسهيل في تقاسم المعرفة.

<sup>1</sup>. نجم عبد نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 37.



الشكل: 1-2: جدول إدارة المعرفة



المرجع: أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد

استراتيجيات العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، ص: 68.



المطلب الثاني: وظائف إدارة المعرفة وعملياتها وأثر إدارة المعرفة على العمليات

أولاً: وظائف إدارة المعرفة

من خلال دراسة الأدبيات ذات العلاقة بالمعرفة تستطيع القول أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة من شأنها أن تساهم بالمعرفة بجميع عملياتها، ابتداءً من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها توفير سبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة وعليه فهي تستمر على وظائف لوجستية من شقين الأول فكري والثاني مادي تقني.

1/ الجانب الأول: الفكري: ويتعلق بالجانب الإنساني وتعني وظيفة إدارة المعرفة تتركز حول جلب العنصر

البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو خارجها أو من خارج البلد التي تتواجد فيه

المنظمة. 2/ فيشع على عاتقها هنا جلب الكفاءات البشرية المهاجرة وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم

إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وهو ما يطلق عليهم " فريق المعرفة".

3/ وعلى إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة لهؤلاء سبل النجاح كافة. 4/ وتهيئ لهم الظروف المناسبة وينشأ

ذلك علاقة بين إدارة المعرفة والقطاعات الأخرى مثل إدارة المالية لاسيما يتعلق بنظام الحوافز لأفراد المعرفة، كما

يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية وتنميتها وهناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي

القانونية والأخلاقية، فتعمل الإدارة على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية اتجاه المعرفة وأساليب توليدها

والحصول عليها، فلا بد أن تكون قانونية وأخلاقية أي متابعة جميع عمليات المعرفة يجعلها تتفق مع النصوص

القانونية والمبادئ الأخلاقية القائمة، فمثلاً لا بد أن يكون هدف المعرفة قانوني ووسائل توليدها والحصول عليها

وتخزينها ونشرها، كذلك ومن الأمثلة على الوسائل غير القانونية والغير أخلاقية للحصول على معرفة ما تقوم به



بعض شركات الأدوية عند تجريب المستحضر الدوائي الجديد على أفرادها مقابل مبالغ مالية على الرغم من علمها بخطورة المستحضر من المرجح أن تؤدي إلى الوفاة أو الإعاقة الدائمة.<sup>1</sup>

وبهذا الصدد يشير البعض منهم أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة، لذا فإنها تحتاج

إلى إعادة أغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة، إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا أغلب الباحثين رسموا هذه العمليات على شكل حلقة وقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وأن كان أغلبهم إشارة إلى العمليات الجوهرية وهي تشخص المعرفة لتحديد أهداف المعرفة وتوليدها وتخزينها وتوزيعها ثم التطبيق.

إن منظمات الأعمال تنفذ مجموعة من عمليات إدارة المعرفة وهي تحديد طبيعة وأنواع المعرفة وأثرها المتوافرة واكتساب المعرفة المطلوبة وتخزين المعرفة الموجودة والمكتسبة والمشاركة بالمعرفة وتطبيق المعرفة إلى استرجاع واستعمال المعرفة ثم ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير والتعلم، والحقيقة أن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعاً لمداخل دراستها، فمدخل الوثائق والمدخل التقني يؤكدان على عمليات إدامة ورفع المعرفة الحالية وأثرها واستخدامها وإعادة استخدامها، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة يؤكدان على عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة ووفق لهذه المداخل فقد حددت ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، وسنوضح هذه العمليات بشكل أكثر تفصيلاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 159.

<sup>2</sup>. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 26.



### ثانيا: عمليات إدارة المعرفة

- تحويل جميع العمليات الورقية إلى عمليات رقمية لإزالة الاختناقات الإدارية.
- تحرير عمال المعرفة من أجل المهام الأكثر أهمية.
- على المديرين أن يعكسوا المعرفة كظاهرة تنظيمية وهذا يتطلب تطوير الفهم المشترك للمعرفة وإتاحة الفرصة للأفراد والعاملين ليتحاوروا حول المعرفة وتشجيع العاملين ليساهموا في تحديد السلوكيات ذات العلاقة بالمعرفة إلا أن تقتني أدوات المعرفة دون استخدامها.
- على المديرين أن يكونوا منطقيين حول كشف الأخطاء وتصحيحها في عملية المعرفة.<sup>1</sup>
- تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تعنيها والتمكن من الوصول إليها للمشاركة فيها وخصزها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق وإعادة استخدامها.<sup>2</sup>
- كما أن على إدارة المعرفة أن تؤسس وتنشئ ثقافة تنظيمية تشجع على تقاسم المعرفة، حيث تحث الأفراد مالكي المعرفة على تعليم معرفتهم للآخرين والقبول باستخدام معارفهم وتتعلق هذه بشكل كبير بنظام الحوافز الذي تتبعه المنظمة اتجاه المعرفة وأفرادها أيضا، والمناخ التنظيمي السائد الذي يعمل على إشاعة جو من الثقة بين جميع أفراد المنظمة و المعرفة بشكل خاص.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب- خالد زيعان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، ط1، ص: 12.

<sup>2</sup> حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 26.



الجانب الثاني من وظائف إدارة المعرفة يتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة

ذات العلاقة بالمعرفة مثل: الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة، التي تسهم إلى مصادر المعرفة وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة وتحديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة.

وبذلك يمكن تخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي:

- 1/ الاهتمام بالعنصر البشري من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- 2/ وضع نظام خاص بالحوافز والإسهام بذلك.
- 3/ الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
- 4/ توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة
- 5/ الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها، بحيث تكون أخلاقية وقانونية.
- 6/ إعداد البنية التحتية اللازمة حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 160/164.



### أثر إدارة المعرفة على العمليات

تمارس إدارة المعرفة تأثير واضح وفعال على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية، مثل الإنتاج التسويقي، الأفراد، المالية، إضافة إلى الأنشطة مثل العلاقات العامة الصيانة والخدمات، البحث والتطوير... الخ.

لذلك تؤكد البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة. إن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي نلتقطها من بيئتنا الداخلية أو من بيئتها الخارجية، والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتختزنها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على الفاعلية والكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفق لقراراتها المخططة مسبقاً، كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية. إن هذه النتائج تتحقق في المنظمة لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين فيها على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 80.



### المطلب الثالث: مفهوم إدارة علاقة الزبون وأهميتها

#### أولاً: مفهوم إدارة علاقة الزبون

قدم (Sapag 2001) تعريف CRM على أنها إستراتيجيات الأعمال التي تتضمن تركيز معارف

المؤسسة وعملياتها وهيكلها التنظيمي حول الزبائن لضمان استمرارهم مع المؤسسة.<sup>1</sup>

حيث يعرف كل من (كولتر دار سترونج 2007) إدارة علاقات الزبائن باتجاهين ما: الزبائن وتشمل

معلومات تفصيلية عن الزبائن الأفراد وإدارة نقاط تماس الزبون بعناية بهدف خلق ولاء الزبون.

اتجاه المفهوم الواسع: فإن إدارة علاقات الزبون فيه عملية شاملة لبناء علاقات زبون مريحة والحفاظ عليها

عن طريق تسليم قيمة رضا متميز للزبون. أما (العلاق 2004) فإنه يعبر عن مفهوم إدارة العلاقة مع العميل

CRM بمصطلح تسويق بالعميل ويعرف تسويق العلاقة RM الذي يمثل تحولا أو انتقاله اتجاه من عقد

صفقة بيعت في الاحتفاظ بالعميل. ويعرف بتسويق العلاقة بأنه أسلوب تسويقي رفيع مرتكز على العميل،

حيث السلعة والخدمة وإبلاغ العميل بذلك من خلال الاتصالات التفاعلية معه وذلك بهدف إدامة علاقات

وطيدة وطويلة الأمد معه، بما يحقق المصالح المشتركة لأطراف التبادل كافة.

حيث يشير (Janjiak 2004) على أنها الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من أجل

توجيه موارد وجهود المؤسسة لتقديم الخدمات وتعزيز ولاء الزبائن لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميرة، 2010، عمان، ص: 132.

<sup>2</sup>. سليمان شكيب الجبوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل، ط1، 2009، عمان، ص ص: 457/456.



كما يعرف (Butle Francis 2004) إدارة علاقات الزبائن أنها نشاطات المؤسسة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم وأنها مجموع عمليات الأعمال الداخلية مثل التسويق ودعم الزبون مع تقنيات ووسائل الحصول على المعلومات وأن CRM تتعلق ببناء الأعمال التي لها علاقة بالاتصال بالزبون وتحقيق هذا التوحد خلال تكامل الأفراد والعمليات والتكنولوجيا.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية إدارة علاقات الزبون

إن موضوع الاحتفاظ بالزبائن وتطوير العلاقات معهم، أصبح أمرا مهما وضروريا عند جميع المؤسسات الخدمائية والإنتاجية، وهذه العلاقات تعود بالفوائد على المؤسسات وجميع أطراف هذه العلاقات التي تشمل (الزبائن، الموظفين، المساهمين، جميع أفراد المجتمع)، ويمكن تلخيص الفوائد على النحو الآتي:<sup>2</sup>

1/ زيادة عوائد المؤسسة من كل زبون: ويحقق الاحتفاظ بالزبائن للمدى الطويل المزيد من الاتفاق، وهذا يعني أتم بناء علاقات قوية معهم وولاء مستمر في التعامل مع المؤسسة دون غيرها، وهذا الولاء يحقق أرباحا على المدى البعيد، من خلال إقبال الزبائن المستمر لشراء منتجات المؤسسة.

2/ انخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة: أي أن الزبائن الذين تم بناء علاقات جيدة معهم تصبح عملية تقديم الخدمة لهم أسهل وأقل تكلفة، وعلى عكس الزبائن الجدد الذين هم بحاجة إلى جهود كثيرة من قبل المؤسسة لخلق وتطوير العلاقات معهم.

<sup>1</sup>. درمان سليمان صادق، التسويق المعربي، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص ص: 111/112.

<sup>2</sup>. إيداد عبد الفتاح النور، تسويق المنتجات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص ص:



3/ حصول المؤسسة على المزيد من التوصية الشخصية: أو ما يسمى بمنطوق الكلمة WOM، والتي تعني السمعة الطيبة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها مع أفراد المجتمع، ذلك أن بناء العلاقة القوية مع الزبائن يخلق مستوى من الولاء والرضا، وأن اختبار بعض الزبائن لبعضهم عن التجربة الطيبة في تعاملهم مع المؤسسة، يزيد من إقبال الزبائن الآخرين على منتجات المؤسسة، وبالتالي عليها أن تسعى جاهدة إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا والولاء، لزيادة عدد زبائنها وبالتالي تحقيق أهدافها.

### ثالثاً: أهداف إدارة علاقات الزبون

يعد الزبائن شريان الحياة لأي منظمة، فهم الثروة الحقيقية الثمينة لها وقادة الاقتصاد، لذا عليها الاهتمام بهم وبناء علاقات ترابطية قوية معهم، وكسب رضاهم وولائهم، وإيجاد قيمة لهم إذ يعد الحوار وفلسفة الاعتناء بالرأي الآخر كعنصر رئيسي تستطيع المنظمة من خلالها إقامة علاقات طويلة الأمد مع زبائنها الحاليين، وسعيها الدءوب للحصول على زبائن جدد وهناك أهداف تسعى (CRM) إلى تحقيقها منها ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تحسين وزيادة رضا الزبون وولاء المنظمة.
- ✓ تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة.
- ✓ الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن.
- ✓ استهداف الزبائن المرشحة من مجموع محفظة الزبائن.
- ✓ زيادة فاعلية وكفاءة إدارة الزبون.

<sup>1</sup>. يوسف جحيم سلطان الطائي هاشم فوزي دبسا العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص: 208/207/206.



وهناك العديد من الأسباب التي تجعل الاحتفاظ بالزبون أكثر ربحية من الحصول عليه ومن أهم تلك

الأسباب هي:

- وضع التكاليف التي تتعلق مع الوقت في حياة الزبون.
- رضا الزبون يعزي تجهيزه بالمنتجات في الوقت المحدد وحين الطلب عليها منت قبله ( أي الزبون).
- تكرار شراء الزبائن يقلل إلى حد ما التكاليف المتفقة على المنتج الجديد والمطور.
- رضا الزبون مما يجعله مستعدا للدفع بسعر أعلى.

### المبحث الثالث: ماهية إدارة المعرفة التسويقية

تعتبر إدارة المعرفة التسويقية المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المؤسسة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، وفي هذا المبحث نتطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة التسويقية ومجالاتها ومفهوم المعرفة التسويقية وأهميتها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة التسويقية ومجالاتها

#### أولا: مفهوم إدارة المعرفة التسويقية

للحديث عن إدارة المعرفة التسويقية لا بد من الإشارة ابتداء إلى كونها تمثل في جوهرها جزءا من إدارة المعرفة الكلية للمنظمة لكونها تمثل في حقيقتها ذلك الجزء الحيوي من معرفة المنظمة والمنصب نحو إدراك أهمية السوق وممثل بزبائنه أساسا كمصدر مهم من مصادر إدارة المعرفة، وبالتالي فإن إدارة المعرفة التسويقية بعموميتها وخصوصيتها الموجهة نحو المستهلك، تمثل عملية غلق للفجوة المعرفية بين المنظمة والمستهلك بما يمثله



ذلك في حصول المنظمة على المزايا المعرفية التي يحملها كل مستهلك، يمكن أن تحقق المنظمة التفاعل المباشر معه، وبالتالي فإنها ستحقق الميزة التنافسية المؤشرة في علاقة المنظمة بالمستهلكين.

وتأسيساً على ذلك فقد زاد الاهتمام في مجال المعرفة التسويقية كنتيجة منطقية إلى الاهتمام بعدد من المجالات الحديثة والمعاصرة في العمل الإداري داخل المنظمة، والتي كان في مقدمتها مفهوم رأس المال الفكري والذي يمثل في حقيقته مجمل العلاقات والأفكار والتحالفات الإستراتيجية والتي تستند في أساسها على المعرفة.<sup>1</sup>

### ثانياً: المجالات في إدارة المعرفة التسويقية

إذا ما انتقلنا من المفهوم العام إلى الخاص، فيكون من الواضح تمام أن هناك تداخل كبير بين إدارة المعرفة التسويقية وإدارة المعرفة الإستراتيجية للأعمال، وذلك من خلال استعراض النشريات الفكرية في المجال التسويقي والإستراتيجي المعرفي وعبر الكتب والمجلات والبحوث العلمية المتخصصة، ويؤثر ذلك أيضاً في مفردات مختلفة يتم تناولها من خلال التخطيط الإستراتيجي التسويقي ومصنوفة الحصة السوقية، النمو وكذلك الإجراءات المعتمدة في البحث التسويقي... الخ. كل ذلك جعل الأمر مقبولاً في حصول التداخل المعرفي في وظيفة إدارة التسويق والإستراتيجية الكلية لمنظمة الأعمال، وهذه النظرية الإيجابية فتحت المجال أمام العديد من الإبداعات الفكرية للتطوير المعرفي والمفاهيمي لإستراتيجيات الأعمال فضلاً عن المفاهيم التسويقية.

وهذا ما قاد إلى القول أن الأدبيات الفكرية في المجال الإداري والتي تناولت إدارة المعرفة، تحاول أن تركز على العمليات في إدارة المعرفة كأحد مصادر المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية. بينما منظمات الأعمال في تطبيقها للمعرفة التسويقية تحاول التركيز على استخدامها باتجاه تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي

<sup>1</sup>. ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2007، ص ص 23/22.



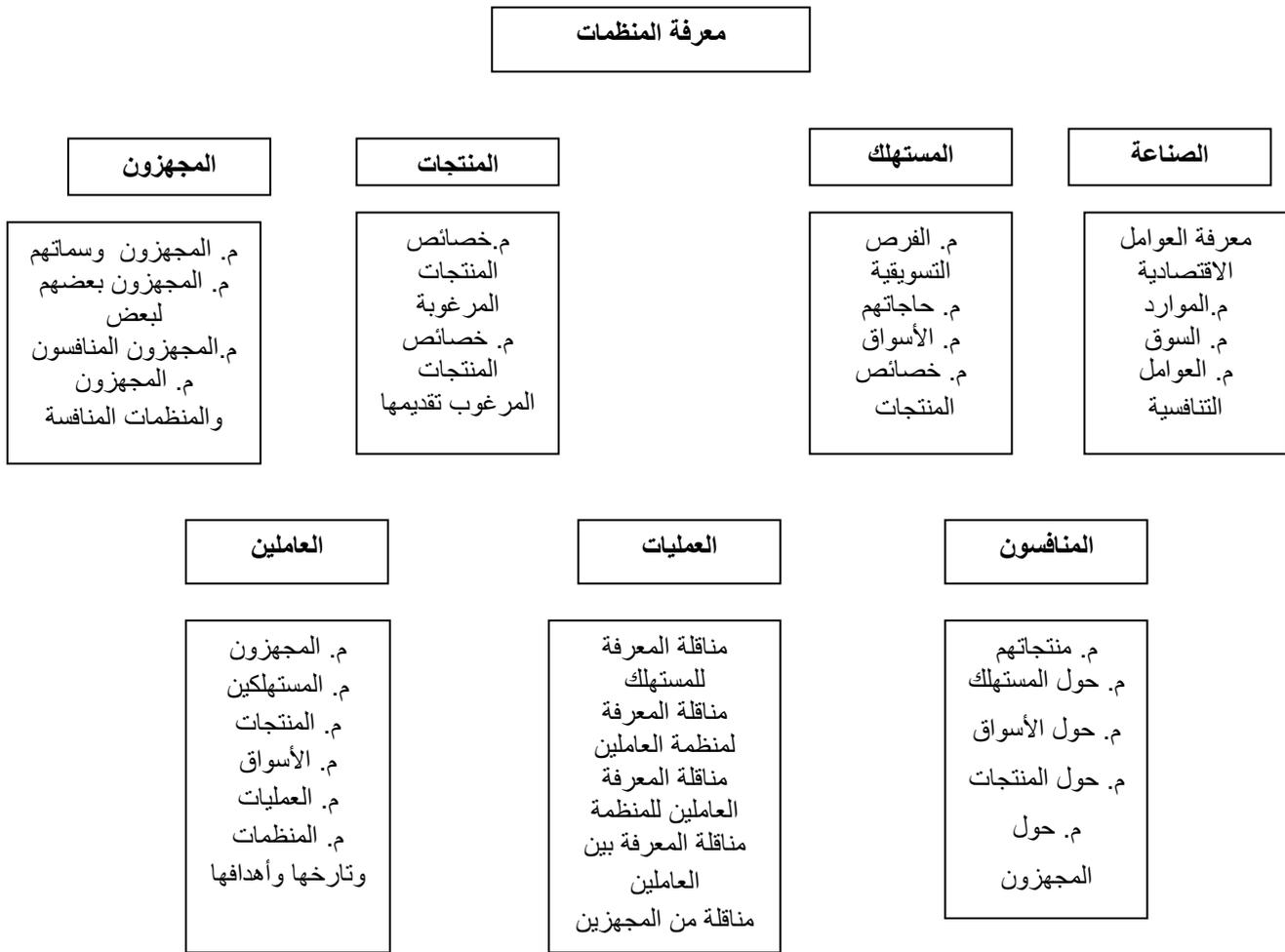
التسويقي المناسب في المنظمة، وهذا ما يصب إلى نفس الاتجاه الفلسفي في استقراء إدارة المعرفة وإذا ما تعمقنا

هيكليا في تأشير مجالات إدارة المعرفة الكلية في المنظمة.<sup>1</sup>

فإن الشكل (1) يوضح المجالات المتعددة التي تغطيها إدارة المعرفة التسويقية والمتمثلة بالزبائن والمجهزين

والمنافسين والمنتجات فضلا عن التداخل النسي مع بقية المجالات الأخرى.

الشكل 1-3: مجالات إدارة المعرفة في المنظمة



المصدر: ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، ص: 26.

<sup>1</sup>. ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 25.



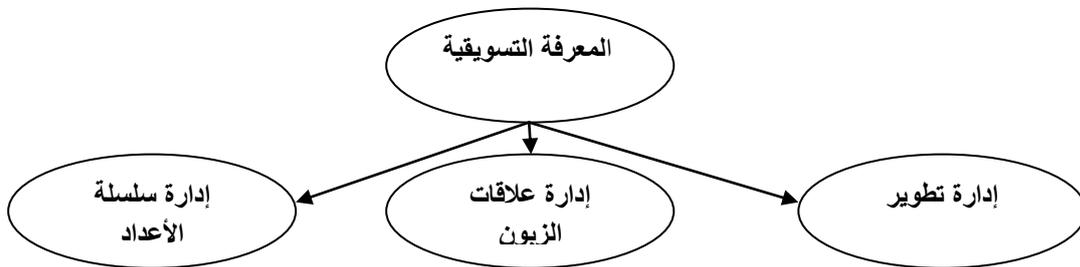
المطلب الثاني: مفهوم المعرفة التسويقية وأهميتها

أولاً: مفهوم المعرفة التسويقية

تناول عدد من المؤلفين مفهوم المعرفة التسويقية في العديد من الدراسات إذ تنوعت صياغتهم وفق لمنظورهم الخاص وخلفيتهم العلمية، إلا أنهم لم يستطيعوا توفير أرضية مشتركة لفهم طبيعة المعرفة التسويقية بعد دراسات معمقة ومستفيضة في هذا الحقل دامت عشرات السنين وأن البحث حول نظريات المعرفة التسويقية لازالت في بدايتها.

لذا فليس هناك حدود واضحة حول الأشكال التي قد تتخذها المعرفة التسويقية وارتباطها، إلا أن مفهوم المعرفة التسويقية يمكن أن يتحدد بأشكال مختلفة وربما يكون مختلف عن الأنواع الأخرى من المعرفة، وأن كل من المؤلفين والمختصين في مجال إدارة المعرفة يواجهون صعوبات في تحديد ماهية المعرفة التسويقية في حين أن ليس هنالك من متخصص أو باحث في مجال التسويق تبقى عن أهمية المعرفة التسويقية لمفاصل المنظمة كافة، ولا سيما المعرفة عن عناصر المزيج التسويقي والزبائن والأسواق والمنافسين والمجهزين والشركاء.<sup>1</sup>

الشكل 1-4: أشكال إدارة المعرفة التسويقية



المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، ص: 299.

<sup>1</sup>. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 299/297.



الجدول 1-2: مفهوم المعرفة التسويقية بمنظور عدد من المؤلفين

ن	المؤلف	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Hunt	1988	305	ما يعمل به المستشارون ومدراء التسويق من خطط تسويقية
2	Zeck	1999	134	ليس بالشيء الثابت بل التغيير سواء في الأساليب أو ما يمتلكه الأفراد من معلومات تنعكس على طريقة أداء الأنشطة التي يمارسها بشكل واضح

المرجع: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، ص: 299.

ثانيا: أهمية المعرفة السوقية

لاحظ عدد من الكتاب أن اهتمام إدارة المنظمة بمعرفة السوق التي تعمل بها تزداد كلما تقدمت المنظمة في السوق، وذلك من خلال دورة حياة المنظمة في ذلك السوق، إذ يميل المدبرون في المراحل الأولى من دورة حياة المنظمة إلى التركيز على التجديد والتطور التقني وكلما تقدمت في دورة حياتها زاد اهتمام المدراء بجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق لتدعيم معرفتهم به كوسيلة للمحافظة على موقعهم التنافسي، ويجد الباحثون ومنهم أهمية المعرفة السوقية بالآتي:

1/ أن امتلاك المعرفة السوقية سيؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة.

2/ تعد المعرفة السوقية أساسا لامتلاك المنظمة الميزة التنافسية والمحافظة عليها إذ أنها المصدر الوحيد المضمون للميزة التنافسية.

3/ أن المعرفة السوقية هي مصدر مهم وأساسي لتحقيق موفورات اقتصاديات كبيرة للمنظمة.



4/ من خلال المعرفة السوقية يستطيع قسم البحث والتطوير في المنظمة من تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

5/ إن تحليل وفهم طبيعة عمل المنافسين وإستراتيجياتهم سوف يقدم للمنظمة رؤية مستقبلية تحت التحركات المتوقعة للمنافسين.

6/ إن المعرفة الجيدة لخصائص ومواصفات منتجات المنظمة سيؤدي إلى تقليل الأخطاء في عمليات الإنتاج ثم إلى تخفيض الكلف التي يمكن أن تتحملها المنظمة بسبب وقوع مثل هذه الأخطاء.

7/ إن معرفة خصائص ومميزات المجهزين وإمكانياتهم سيؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة في الحصول على الموارد الأولية اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية للكميات والنوعيات والأوقات والأسعار المناسبة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أشكال المعرفة التسويقية وأبعادها

#### أولاً: أشكال المعرفة التسويقية

هناك ارتباط وثيق بين القدرة التسويقية وأشكال المعرفة التسويقية، حيث أن القدرة التسويقية تتأثر بشكل طبيعي من خلال امتلاك المعرفة التسويقية والتوازن المحفوظ في الذكاء الشخصي والذي يتمكن من تسميته أيضاً بالقدرة العقلية العامة أو الشاملة، والتي تتيح المجال لتحقيق مستوى أداء أفضل زمتيز في العمل التسويقي.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب الدعي - فاطمة علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص ص: 53/52.



في هذا المجال هناك سلسلة من الأسئلة المتعلقة بأشكال المعرفة التسويقية وذات العلاقة بالقدرة التسويقية، وفي قياس مستوى الأداء حيث تشير التطبيقات التسويقية إلى أن نجاح المدراء التسويقيين لا ينحصر في هذا الجانب على الأمد القصير أو الطويل فحسب، بل يعتمد بدرجة رئيسية على مقدار التفعيل الحقيقي لدور النشاط التسويقي في المنظمة من خلال الأشكال التي تكون بها المعرفة التسويقية والتي تتمثل كالاتي:

### 1/ المفاهيم التسويقية:

أي علم تكون هناك حاجة ماسة لإيجاد قواعد محكمة، وهذه القواعد تتمثل في التعاريف المفاهيمية لمن يتعامل مع ذلك العلم، وهذا الأمر ينطبق على المفاهيم التسويقية التي يعول عليها في أن تكون حجر الزاوية في بناء المعرفة التسويقية، وعلى الرغم من السهولة في الاتفاق على هذه المفاهيم، إلا أن الصعوبة تكمن في تجريد التعاريف الدقيقة لتلك المفاهيم.<sup>1</sup>

### 2/ الهياكل التنظيمية:

تمثل عملية وصف لقائمة المفاهيم التي تساعد إدارة المنظمة لمواجهة وحل المشكلات التسويقية التي تواجهها، وتمكن عنها بصورة أخرى على أنها تلك الوسائل التي تساعد السوق في التفكير لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها.

وبالتالي، فهي تمثل حلقة الوصل أو الربط بين المفاهيم أو الأطر الفلسفية للتسويق من جانب، والتطبيق الميداني للتسويق من جانب آخر، وهذا ما يتجلى في مفردات عناصر المزيج التسويقي التقليدي 4ps وما يضاف من عناصر ثلاثة أخرى 3ps في مجال الخدمات، وهذه القرارات لا تتحقق من دون إيجاد قواعد معرفية للتعامل مع الحالات والمشكلات التسويقية التي تواجهها.

<sup>1</sup>. ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص: 28.



### 3/ المبادئ الإستراتيجية:

بشكل مختصر تمثل في حقيقتها رد الفعل الإداري المناسب للحالة التي تواجهها المنظمة الحالة (X) فإنها تستوجب أن تقابلها (Y)، وهذا بحد ذاته يمثل توصيف معرفي للحالة التسويقية التي تواجهها المنظمة.

### 4/ مبادئ البحث:

وهي شكل مماثل إلى مبادئ الإستراتيجية من حيث الوجود في الاستخدام والمناهج المتحققة منها للمنظمة، إلا أن استخدامها يتم كتقنية تسويقية محددة الأهداف والواجبات، وتقوم على افتراض إذا ما كانت الحالة (X) هي أقل مما يفترض أن تكون بها، فيجب استخدام التقنية البحثية (Y) لإيجاد الإجابة على ذلك.<sup>1</sup>

### ثانيا: أبعاد المعرفة التسويقية

امتدادا للحديث عن أشكال المعرفة التسويقية، فإنه يتطلب الأمر البحث عن أبعاد المعرفة التسويقية، لأنها تمثل الجزء المكمل لما سبق، حيث تعبر عن التفسير الدقيق لتلك الأشكال والربط الموضوعي مع المجالات التي يمكن أن تكون بها المعرفة التسويقية وفي علاقتها مع الزبائن، وتمثل هذه الأبعاد بالآتي:

1/ المحتوى: وهي تعبير عن ذلك الاختيار والتميز الواضح للسمات المعرفية ذات العلاقة بالإستراتيجية التسويقية، والقائمة على التركيز الدقيق نحو المعلومات المؤثرة بالهدف المقصود، وتجنب ما يفيض عن ذلك وهناك تدخل مسألة التدقيق المعرفي التسويقي لإقرار ما تريده المنظمة أن تعرفه، وما هو الشيء الأكثر أهمية، وما تحتاجه فعلا من المعرفة التسويقية في تحقيق برامجها مع المستهلك أو السوق.

<sup>1</sup>. ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص: 29.



2/ الثقافة: يمثل البعد الأكثر تأثيراً في نجاح إدارة المعرفة التسويقية على مستوى منظمة الأعمال، ولكن بذات

الوقت تمثل العنصر الأكثر إهمالاً من قبل إدارات المنظمات، وذلك عندما تمتلك الخوف هذه الإدارات في

مواجهة التغيير وما تتطلبه من حالات مختلفة في نقل وإدارة المعرفة التسويقية.

3/ العملية: بقدر تعلق الأمر بأبعاد المعرفة التسويقية، هنالك خمسة خطوات في مجال العمليات وهي:

أ/ تحديد أهداف المعرفة التسويقية وتشمل على:

1/ تحديد الجوهر المعرفي للمنظمة.

2/ توظيف الحاجة المستقبلية للمنظمة من المعرفة

ب/ التميز في المعرفة التسويقية المتاحة للمنظمة قياساً للآخرين.

ت/ الحفاظ على المعرفة التسويقية.

ج/ استخدام المعرفة التسويقية.

4/ البناء التحليلي: يتمثل في حقيقته الذهبية لدعم إدارة المعرفة والتي تستوجب أن تكون متكيفة مع حاجات

المنظمة وليس العكس، لذلك يكون عنصراً ضرورياً لتكون مرنة وسهلة الوصول ومحدثة في المعلومات وبما يتوافق

مع إستراتيجية المنظمة، وأن يتم التأكد من كل ذلك من خلال اعتماد التدقيق التسويقي المعرفي، ويركز على

ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة التسويقية تتضمن كالاتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 307.



- أ/ البعد التكنولوجي: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد البيانات وإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجي المتميزة، التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز عن طريق امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة التسويقية.
- ب/ البعد التنظيمي اللوجستي: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها، وكالمعتاد استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق و الإجراءات والتسهيلات المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
- ت/ البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 307.



### خلاصة الفصل

ما يمكننا قوله كمحصلة استقرائية لعناصر الفصل الأول يوجز في كون إدارة المعرفة التسويقية بهذا المفهوم

الجديد، الذي برز مع بداية التسعينات من القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف

الأساليب الإدارية، إذ تسعى إدارة المعرفة التسويقية في المنظمات إلى الإبداع وتدعيم ميزتها التنافسية.

إن إدارة المعرفة التسويقية تهدف إلى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات، لا بد من أساسيات ومفاهيم عامة

تراعي فيها الطرق.



### تمهيد

في الوقت الحاضر تواجه المؤسسات بكل أنواعها الإنتاجية الخدمية نتيجة الانفتاح التجاري وظاهرة العولمة منافسة شديدة، وبما أنها تهدف إلى الاستمرار والتطور، فإن تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن نظرائها المنافسين حتى تتمكن من التفوق عليهم في المجال الذي تنشط فيه، واكتساب أكبر حصة تسويقية وحجم كبير من العملاء، ومن بين العوامل المساعدة في تحقيق هذه الميزة، نجد إدارة المعرفة التسويقية لها دور فعال في تحقيق هذا الهدف، بناء على ما سبق، يتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- 1- مدخل إلى المنافسة والتنافسية.
- 2- ماهية الميزة التنافسية.
- 3- الإستراتيجيات المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية.



## المبحث الأول: مدخل إلى المنافسة والتنافسية

تساعد معرفة المنظمة لبيئتها التنافسية على إستراتيجية واضحة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان استمرارها.

### المطلب الأول: مفهوم المنافسة وأنواعها

تعد المنافسة من أهم مظاهر العصر الحالي، حيث حظيت بعدد من التعريفات التي اختلف باختلاف الكتاب والباحثين، وفيما يلي سوف نتطرق إلى بعض منها:

#### أولاً: تعريف المنافسة

تعرف المنافسة على أنها شكل من أشكال التنظيم الاقتصادي، تحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر.<sup>1</sup>

فمن جهة نظر المؤسسة، فالمنافسة هي مؤسسة تريد الحصول على حصة من أموال العملاء المنفعة على نفس مجموعة المنتجات، وللمنافسة نوعين المنافسة المباشرة والغير مباشرة، فالأولى تقدم سلعا وخدمات تؤثر على الإقبال لمنتجاتها وتمكن من التحول لقطاع من السوق إليها.

ويمكن تقسيم المنافسة وفق لعدد من الباعين لمنتج ما، إلى أربعة أنواع: الاحتكار، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رعدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 12.

<sup>2</sup> محمد الصريفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص: 143.



### 1/ الاحتكار

يوجد الاحتكار حينما يكون هناك منتجاً أو بائعاً وحيداً للسلعة أو الخدمة في السوق، فعلى سبيل المثال نجد أن مكاتب البريد يمكن اعتبارها احتكاراً حكومياً، حيث أنه غير مسموح لأي جهة أخرى بأداء الخدمات البريدية، كذلك الكهرباء والتلفونات هي أيضاً احتكارية حيث لا تسمح الحكومات لجهة أخرى بتقديم هذه الخدمات.

من الواضح إذن أنه إذا كانت هناك جهة واحدة لإنتاج أو بيع سلعة ما أو خدمة، فإنه لا يوجد هناك منافسة بالمعنى المعتاد لها، لأن المنافسين ليس أمامهم بديل آخر غير الشراء منها، على ذلك فإنه ليس هناك تأثير للمنافسة على خطة التسويق في مثل هذه الحالة، يمكن للبائع أن يرفع السعر كيفما يشاء، غير أنه يوجد في معظم الأحيان قيود قانونية على هذا التصرف.

ومما هو جدير بالذكر، أن الاحتكار لا يقتصر فقط على الحكومة أو القطاع، فقد يوجد احتكار في القطاع الخاص ومن أمثلة ذلك حق الاختراع أو حق توزيع المنتج في مناطق معينة.

### 2/ احتكار القلة

في هذه الحالة من السوق، يكون عدد منتجي أو عارضي السلعة الواحدة محدوداً، ومن ثم فإن قرارات المنتجين المختلفين تكون مرتبطة بمعنى أنه لا يمكن لمنتج أو عارض واحد اتخاذ قرار دون أخذ قرارات وردود أفعال الأطراف الأخرى بعين الاعتبار، فعندما يرغب المنتج في تخفيض سعر منتجه للحصول على مزيد من الطلب، فإن مواقف بقية المنافسين تستعمل في نفس الاتجاه من أجل إفساد خطته وحرمانه من الحصول على نصيب أكبر من الطلب. على عكس الوضع في حالة الاحتكار، حيث يقدم المنتج أو العارض على تخفيض الأسعار من أجل الفوز بحصة أكبر من السوق.



### 3/ المنافسة الاحتكارية

تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين، كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج، والسلعة المنتجة هي سلعة متشابهة، ولكن ليست متجانسة، أي أن السلع التي يتعامل بها المنافسون الاحتكاريون هي ساع بعضها بديل الآخر ولكنه بديل غير تام. وكنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة، فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محددة من التحكم في الأسعار، كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منه ممكن، إلا أنه قد يكون صعبا وهو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة الكاملة، ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس في إبراز الصفات والخواص الثانوية التي تتميز بها السلع، وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان.<sup>1</sup>

4/ المنافسة الكاملة: تتميز بوجود عدد كبير من المنجحين، كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول منتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي، كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلعة التي يقوم المنتجون بإنتاجها، مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان، وطالما أن السلعة المنتجة متجانسة، فيترتب على ذلك وجود سعر واحد في السوق، أي المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب، كما تتصف المنافسة الكاملة أيضا بتجربة الدخول والخروج من السوق، ويفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها، تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. زغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 19/18.

<sup>2</sup>. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 88.



الجدول: 1-2 هيكل المنافسة

الخصائص	المنافسة الكاملة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار الكامل
عدد المنافسين	عدد كبير جدا سواء من البائعين أو المشتريين	عدة بائعين ومشتريين	عدد قليل من البائعين	بائع واحد
حجم المنظمات المنافسة	صغير	يتغير في حالة لأخرى حسب الصناعة وظروفها	كبير	ليس هناك منافسين
طبيعة السلعة محل التنافس	متشابهة إلى حد التماثل	هناك تفاوت فيها ولاسيما مستويات الجودة وخدمات ما بعد البيع	قد تكون متشابهة أو متميزة	فريدة فلا يوجد أي بدائل لها
مدى سيطرة البائع على الأسعار	معدومة تقريبا	تعتمد على درجة التمايز بين السلع محل التنافس	هناك سيطرة بحرص شديد	السيطرة كاملة في حدود ما تسمح به القوانين ولأنظمة الحكومية
إمكانية دخول منافس جديد	سهلة جدا	سهلة	صعبة	صعبة جدا

المصدر: محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، ص: 146.



### المطلب الثاني: مفهوم التنافسية وأهميتها

كل التساؤلات حول مفهوم التنافسية من نهاية السبعينات، أين أصبحت هذه الدول تتطلع إلى انشغالات الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، وهذا ما جعل التنافسية أداة تستعمل في عملية صنع السياسة الاقتصادية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

### أولاً: مفهوم التنافسية

يمكن تعريف التنافسية على صعيد الشركة، بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها قدرة المنظمة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق أهدافها المتمثلة في الربح، النمو، الاستقرار والتوسع.<sup>2</sup>

يمكن وضع تعريف عام للقدرة التنافسية بأنها القدرة المستمرة للمؤسسات على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة، أما التعريف الذي قدمه مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة فهو القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختيار الأسواق الدولية، وتضمن نمواً متواصلاً ومتصاعداً في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد الرحمان المصري، التخطيط الإستراتيجي، دار التعليم الجامعي، ط1، 2015، ص: 242.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 11.



وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بقدرة المشاريع والصناعات والدول والإقليم على خلق مستويات توظيف لعوامل الإنتاج بشكل دائم في الأجل الطويل.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية التنافسية

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية تحديا كبيرا وخطيرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرص للبلدان النامية كذلك الاستفادة منه قدر الإمكان.

فأهمية التنافس تكمن في تعظيم الاستفادة قدر الإمكان من المميزات التي يوفرها الاقتصادي العالمي، للتقليل من سلبيات ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة.

تعطي التنافسية للشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج محدودة السوق الصغيرة إلى رحابة السوق العالمي، سواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرون، ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليس الدول.

تجعل الشركات تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى أرباحها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. نيفين حسين شمس، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية العالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص: 221.

<sup>2</sup>. حضراوي الضاوية، لزرق جميلة، دور الميزة التنافسية واستراتيجيات البنوك في ترقية الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تأمينات وبنوك، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، 2014/2015، ص: 08.



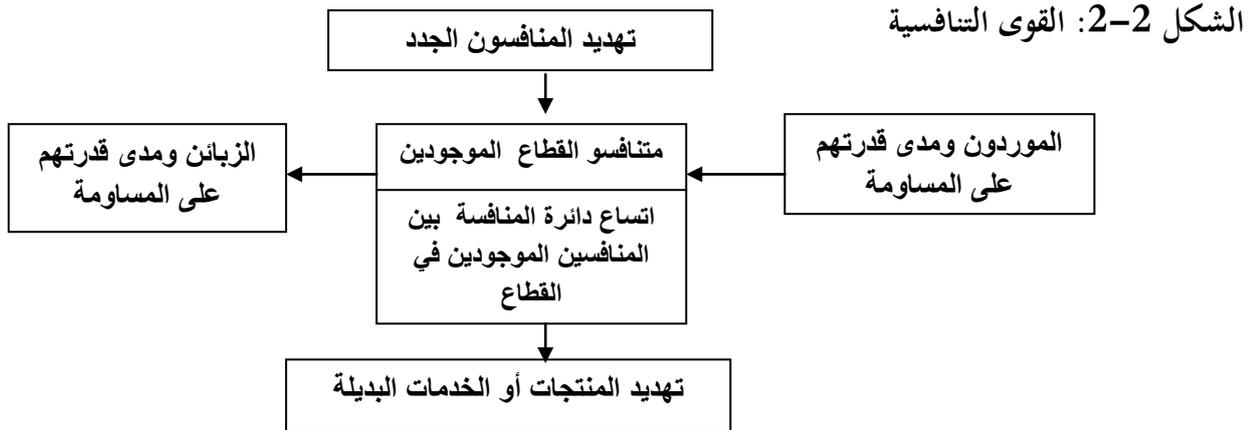
المطلب الثالث: دراسة وتحليل البيئة التنافسية

لا يمكن أن تعيش أي مؤسسة في معزل عن بيئتها الخارجية، فهي صراع مستمر مع محيطها التنافسي لضمان بقاءها، والقدرة على مواجهة التهديدات، وهذا ما يحتم عليها دراسة وتحليل هذه البيئة للتأقلم معها.

أولاً: نموذج (M.hoter) للقوى الخمس

في أي قطاع سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، وسواء تعلق الأمر بإنتاج السلع والخدمات، فمنافسة تتلخص في خمس قوى حسب نموذج (M.HOTER) تؤثر على بيئة التنافس والموضحة في

الشكل التالي:



المصدر: خفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ص: 54.

يرتكز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل قطاع معين، كما يوضح أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل، كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المنظمات القائمة على رفع الأسعار، وتحقيق الأرباح، وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذه العوامل الخمسة:

1/ تهديد المنافسين الجدد: إن أول قوة تنافسية حسب Porter تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يوجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد، وقد حدد Porter سبعة عوائق تواجه المنافسين في الدخول إلى السوق، وهي:

- اقتصاديات الإنتاج الكبير.
- تميز المنتجات.
- متطلبات رأس المال.
- تكاليف التحويل.
- اختراق قنوات التوزيع.
- مزايا شركات قائمة مسبقاً.
- سياسة الحكومة.

2/ ضغط المنتجات البديلة: وتتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة على سبيل المثال:

السيليلوز والصفوف الصخري والمواد العازلة يمكن أن تحل محل الفيبر العازل.

ويؤكد Porter أن هذا التحول ذا خطورة واضحة عندما يزود ملتقى الخدمة ليس فقط بمورد بديل يقدم

أسعاراً تجارية أفضل، فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظراً لأنه يعد نفس

الحماية مع أقل تكلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 55.



3/ قوة تفاوض الزبائن: ويقصد بها أن هناك تهديدا مفروضا على المنظمات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب الزبائن، ويتحقق ذلك بتطلع الزبائن إلى تلقي منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة، وهذا ما يترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني إيرادات المنظمة، ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة الزبائن بالضعف يمكن للمنظمة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية.<sup>1</sup>

وتزداد قوة الزبائن على التفاوض في الظروف التالية:

- ✓ عندما يتألف عرض القطاع من شركات صغيرة ومتعددة، بينما العملاء قليلو العدد ولكنهم كبيرو الحجم.
- ✓ عندما تكون الكميات المشتراة كبيرة من العملاء، عندها يمكن للعملاء أن يستعملوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط ومساومة على تخفيض السعر.
- ✓ عندما يتاح للعملاء تحويل الطلبات بين المنظمات العارضة بتكلفة منخفضة وبذلك تتضارب مصالح المنظمات لتخفيض الأسعار.
- ✓ عندما يمتلك العميل المعلومات الكافية من الأسعار الحقيقية وتكاليف الموارد، يتيح ذلك له الضغط على المنظمات للحصول على أسعار ملائمة وجودة مقبولة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 175.

<sup>2</sup>. شارلز هل، جارث جونز، تر: مجد الرفاعي، مجد سيد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2001، ص: 146.



4/ قوة تفاوض الموردين: ويمكن اعتبار الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض

الأسعار التي يتعين على المنظمة دفعها كثمان لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص

ربحية المنظمة، فإن ذلك يمكن للمنظمة فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة.<sup>1</sup>

ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين أقوىاء إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

✓ إذا كانت هذه المجموعة مسيطرة عليها من طرف عدد قليل من المنظمات وكان هؤلاء الموردون أكثر

تمركزا في هذا القطاع.

✓ إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير.

✓ إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل.

✓ إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين.<sup>2</sup>

5/ التنافس بين المتنافسين الحاليين: يؤكد Porter أن مستوى المنافسة في أي مجال تشكل من خلال

المنافسة بين المتنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الآتي:

- إذا كان هناك العديد من المنظمات المنافسة وأن المنظمات المتنافسة تتساوى نسبيا في حجم الموارد.
- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور.
- وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية.

<sup>1</sup>. جمال الدين محمد مرسي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 174.

<sup>2</sup>. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر حسن منصور العالبي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص: 108.



- عندما تختلف استراتيجيات المنافسين ومبادئهم وشخصياتهم، والمنظمات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا وتختلف أهدافهم العملية عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث والأصغر، فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكبر للسوق.
- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كبيرة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات بشكل عام لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل يتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل ملاقاته ذلك وتحقيق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعتبرها ومن خلالها عن تفردا من غيرها من المنظمات الأخرى في ذات السياق، وهذا الأمر يأتي بديهيا، بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

إن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار ستكون واضحة وجلية.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وخطوات الحصول عليها

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل مجالات الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع

<sup>1</sup>. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 56.



وخاصة بعد ظهور كتابات Porter\* بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية، وهذا تبعا لتغيير الظروف الاقتصادية العالمية وظهور موارد حديثة الإنتاج واستجابة لهذه الظروف للنجاح في خلق قيمة لمشتري منتجاتها وخدماتها.<sup>1</sup> وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى أهم التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية مع ذكر خصائصها.

### أولا: تعريف الميزة التنافسية

يعرف Porter الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع بالمفهوم الواسع.<sup>2</sup> كما تعرف الميزة التنافسية بمجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، أما الأمر الثاني فهو تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.<sup>3</sup>

كذلك تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر - اطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، غير منشورة، الجزائر، 2012/2011، ص: 173.

<sup>2</sup>. لمطوش فاطمة الشهري، عائشة نور الإيمان، الإستراتيجيات التنافسية لشركات التأمين الجزائرية مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تأمينات وبنوك، جامعة ابن خلدون، تيارت، غير منشورة، الجزائر، 2016/2015، ص: 23.

<sup>3</sup>. بودة أحمد، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة ملبنة سدي خالد تيارت - مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة ابن خلدون تيارت.

<sup>4</sup>. عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 177.



ويمكن أن تعرف بأنها " قدرة الشركة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كشركة لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، وبالتالي فإن خلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة بأنه ليس هناك تعريف ثابت ومتفق عليه للميزة التنافسية، وهذا الاختلاف باختلاف البيئة المدروسة والقطاع، إلا أننا وبناء على ما سبق سنحاول إعطاء تعريف للميزة التنافسية، إذ تعرف بأنها مجموعة من الخصائص التي تتميز أو تنفرد بها المؤسسة من خلال تحقيق رغبات المستهلكين وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة متميزة مقارنة بما يقدمه المنافسون بصورة مختلفة تختلف أو تزيد عنهم.

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدداً من الخصائص التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه (التجديد والإبداع).
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.
- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.
- تقديم المساهمة الأهم والأكبر في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفردية بين موارد المنظمة وتوفر الفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

<sup>1</sup>. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص: 192.



- تقدم قاعدة للشخصيات لاحقاً.

- تقدم التحفيز والتوجيه لكل منظمة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: خطوات الحصول على الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي ما تختص به الشركة عن غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون، وتمثل خطوات الحصول على الميزة التنافسية في ما يلي:

- حدد الفرص الحالية أو الممكنة من خلال تحليل المنافسة *compétitive analyse* والذي

يتضمن تقدير لنقاط الجذب التي يتطلبها السوق ونقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين.

- حدد أساس ونطاق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحليل مجالات التنافس، فقد تحصل على ميزة

تسويقية *marketing advantage* وقد تكون هناك ميزة بالتكلفة *cost advantage* وهي

الميزة التي يمكن أن تتمتع بها منتجاتك لانخفاض تكاليفك عن تكاليف المنافسين، وبما يمكن الشركة

من تخفيض التكلفة أو زيادة إنفاقها على الترويج والتوزيع.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أساليب تحقيق الميزة التنافسية وأنواعها

#### أولاً: أساليب تحقيق الميزة التنافسية

يمكن تحقيق الميزة التنافسية بتطبيق إحدى الوسائل التالية:

○ الكفاية المتفوقة وذلك من خلال السيطرة على التكاليف.

<sup>1</sup>. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص: 178.

<sup>2</sup>. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 163.



- الجودة المتفوقة عن طريق تقديم منتجات تخضع للقبول من طرف الزبائن.
- الإبداع المتفوق وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة.
- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن وذلك من خلال معرفة دقيقة لاحتياجات الزبائن.<sup>1</sup>

### ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

- 1/ ميزة التكلفة الأقل: وتتمثل في قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج معين بكفاءة يقارب أو يقل عن أسعار المنافسين وتخفض التكلفة نتيجة توظيف العمالة ذات الأجور المنخفضة أو تطبيق التكنولوجيا الحديثة.<sup>2</sup>

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:

- مراقبة التعلم من خلال معرفة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الاتصال بين وحدات الشركة من خلال نقل المعرفة وكيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة العوامل السياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.

<sup>1</sup>. سفيان لقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة 2017/2018، أبريل 2013، ص: 08.

<sup>2</sup>. شويحة صلاح الدين، دور إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة آكلي أمحمد أولحاج، البويرة، 2015، ص: 65.



2/ ميزة التميز: وتتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتج فريد للمشتري سواء من حيث الشكل، أو من حيث تقديم خدمات ما بعد البيع بشكل مميز، هذا التميز يسمح للمنظمة بالبيع بسعر مرتفع مقابل هذه الخدمات التي يجعلها متميزة أو يمكنها تحقيق ربحية عالية خاصة إذا كانت تكلفة الإنتاج أقل بالمقارنة بالمنافسين، ومن الصعب الفصل التام بين التمييزين، لأنه حتى ولو تمكنت المنظمة من تقديم منتج بأقل تكلفة ممكنة فلا بد من وجود حد أدنى من الجودة، يجعل هذا المنتج مقبولاً حتى لا تتلاشى ميزة الانخفاض في التكلفة.<sup>1</sup>

وتتضمن العناصر التالية:

النوعية: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ذو مواصفات عالية الجودة مقارنة بالمنافس.

التسليم: يعني حصول المشتري على المنتج عند الطلب دون تأخر.

المرونة: وهي القدرة على الاستجابة والتكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة وغيرها.

الابتكار: أي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة أو التحسين فيها، ويمكن أن تنتج عند الابتكار واستجابة أسرع للفرص والتحديات، ويحدث ذلك عندما تستطيع استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزتها التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. سفيان لقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

<sup>2</sup>. حلوز مختارية، خروي عماد الدين، أثر إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك، مذكرة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تأمينات وبنوك، جامعة ابن خلدون تيارت، غير منشورة، الجزائر، 2016/2017، ص: 36.



الشكل 2-3: أنواع الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات سابقة

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومصادر بناءها

أولاً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين هامين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1/ حجم الميزة التنافسية: تتحقق للميزة التنافسية الاستمرار إذا ما أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحديدها.<sup>1</sup>

2/ نطاق السوق (التنافس): إنه نطاق يعبر عن مدى اتساع الأنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على المدى الواسع يمكن أن تحقق وفراً في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ويمكن لمنظمة التي تنشط على نطاق ضيق لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمة بأقل تكلفة.<sup>2</sup>

وقد حدد نطاق التنافس من خلال أربعة أبعاد هي:

1-2- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع منتجات المنظمة والزبائن الذي يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين في السوق أو خدمة كل سوق.

2-2- النطاق الرأسي: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع قد يحقق مزايا التكلفة الأقل والتميز.

<sup>1</sup>. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

<sup>2</sup>. بشار يزيد الوليد، التخطيط أو التطوير الاقتصادي (دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 37.



2-3- النطاق الجغرافي: يعكس هذا عدد المناطق الجغرافية والدول التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا

البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة من أنحاء العالم.

2-4- نطاق الصناعة (قطاع النشاط): يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المنظمة، فوجود

روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة اتجاه المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا: مصادر بناء الميزة التنافسية

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، هذا الأمر يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية ولتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين: أ/ المصادر الخارجية: وهي تتعلق بالبيئة الخارجة العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة، إذ نظم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديمقراطية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبي والإيجابي. والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين، إذن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها.

<sup>1</sup>. شراد ياسين، إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ماجيستر، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010، ص: 12.



ب/ المصادر الداخلية: تشمل الموارد التي تملكها المنظمة وتستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها، والتي تحدد كالاتي:

1/ الموارد: وتشمل ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية والأجهزة والهياكل والأموال وكذلك العلامات التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، وكذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية تنقل المعلومات من المستويات المتعددة، والتي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية.

إن موارد المنظمات سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية، لا تستطيع ودون دراية ومعرفة بأعمال وأنشطة العناصر والإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

2/ المهارات والأنشطة: وتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، حيث قسم Porter عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة value أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أ/ المجموعة الأولى: هي مجموعة من الأنشطة الأساسية والتي تؤدي إلى الخلق المادي للسلع والخدمات وخدمات ما بعد البيع ونظم عدة أنشطة من بينها:

- ❖ التوزيع المادي الداخلي: والذي يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليه.
- ❖ التوزيع المادي الخارجي: وتتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن.
- ❖ العمليات: وتتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي.
- ❖ التسويق: يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج ومنها الإعلان، البيع، التوزيع، التسعير والترويج.

❖ الخدمة: أي خدمات ما بعد البيع لزيادة قيمة المنتج وتتضمن التركيز والتدريب والتصليح والإدامة.

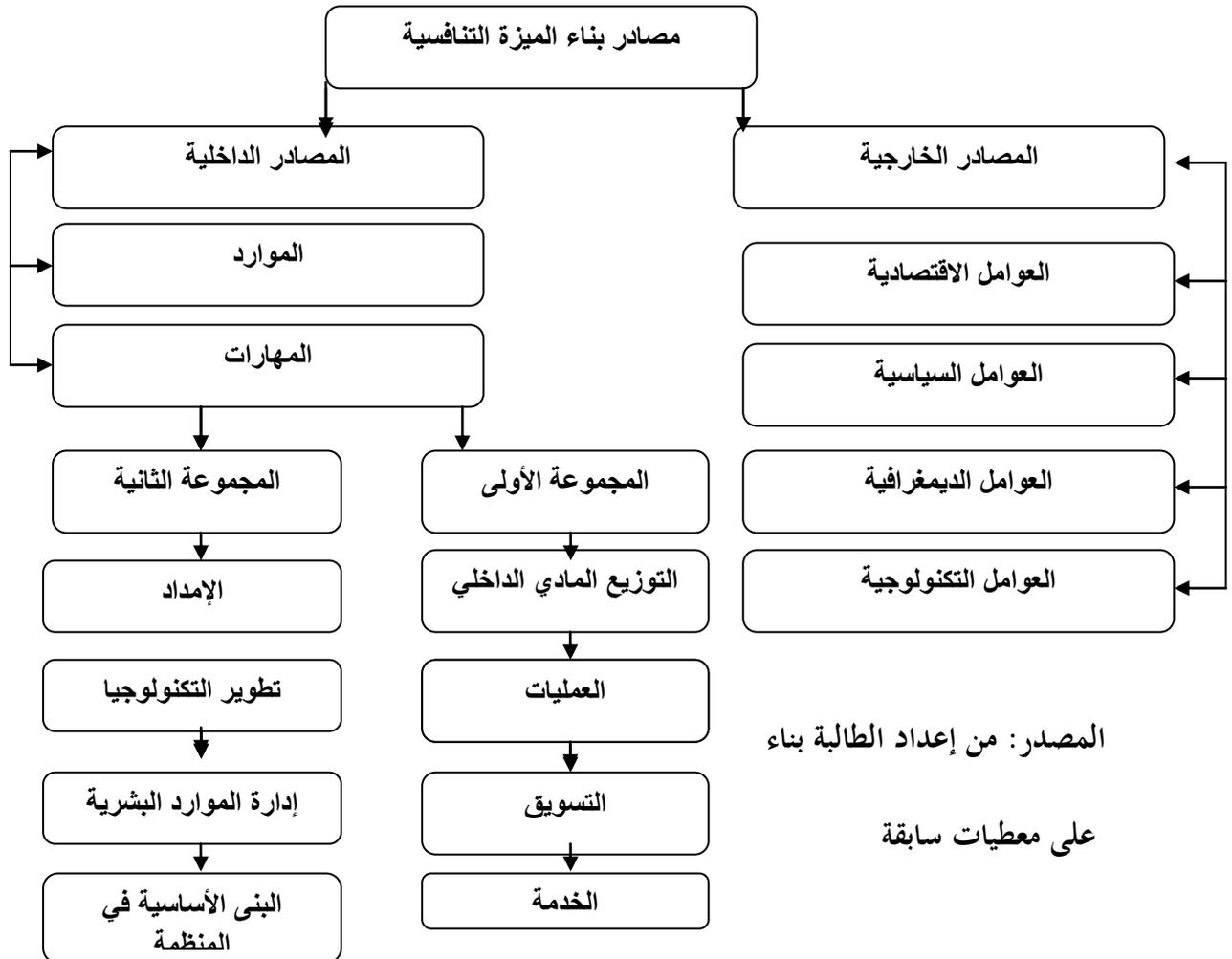
<sup>1</sup>. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1.



ب/ المجموعة الثانية: تتكون من الأنشطة المساعدة والمساندة

- الإمداد: أي الإمداد بالمواد الأولية والمجهزين.
- تطوير التكنولوجيا: وتشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات والمدخلات التكنولوجية والأجهزة والمعدات.
- إدارة الموارد البشرية: وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتطوير وتعيين الموارد البشرية والحفاظ عليها والاستخدام الأمثل لها.
- البنى الأساسية في المنظمة: وتتضمن الأنشطة الإدارية العامة والإدارة المالية والأنظمة المساعدة.

الشكل 2-4: مصادر بناء الميزة التنافسية



### المبحث الثالث: الإستراتيجيات المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية

انطلاقاً من الأسس والمعطيات المختلفة، تقوم المؤسسة باختيار الإستراتيجية التي تستطيع بها البقاء والاستمرار في السوق، إن دور الإستراتيجية المختارة ووفق نماذج علمية هو تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، ومن هذا المنطلق فإن المبحث سيتناول الإستراتيجيات المعتمدة في الفلسفة الحديثة، متنقلين لتطوير الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: إستراتيجية قيادة الكلفة

تعد إستراتيجية الكلفة المنخفضة مدخل تنافسي قوي في الأسواق الذي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار، فمن خلال تخفيض الكلف في كل مجال من مجالات الأنشطة، مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية، ستستطيع المنظمة أن تبيع منتجاتها وخدماتها بأسعار زائدة في السوق.<sup>1</sup>

1/ أهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق إستراتيجية قيادة الكلفة هي:

- 1- وجود طلب مرن للسلع.
- 2- نمطية المنتج.
- 3- خلق حالة من التكامل العمودي سواء أمامياً أو خلفياً.
- 4- استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين.
- 5- ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري.
- 6- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تصاحبه زيادة التكاليف.

<sup>1</sup> محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:



- 7- محاولة استخدام مواد أولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج.
- 8- إتباع المنظمة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من كلف الوسيط.
- 9- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية.
- 10- استخدام وسائل الترويج والإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.<sup>1</sup>

وتنطوي إستراتيجية القيادة في الكلفة على مميزات عديدة منها:

1/ إمكانية تحقيق الأرباح من خلال فترات التنافس الشديد: والسبب في ذلك يرجع ببساطة إلى كونها تبيع بالسعر الأقل.

2/ تتمتع الشركة التي تطبقها بقدرة تفاوضية أكبر في مواجهة الموردين: لأنها تشتري منهم بكميات ضخمة نظرا للحصة السوقية التي تحوزها الشركة.

3/ يعمل السعر المنخفض كأحد عوائق الدخول: نظرا للصعوبة قد يحددها المنافسون المحتملون في الدخول للسوق في ظل الأسعار التي تبيع بها الشركة.<sup>2</sup>

ويمكن مناقشة مزايا أخرى في هذه الإستراتيجية في ظل نموذج بورتر للقوى التنافسية كما يلي:

أ/ بالنسبة للمنافسين: تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل أن تكون في موقع أفضل من حيث المناقشة على أساس السعر.

<sup>1</sup>. زكريا مطالك الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2005، ص ص: 251/252.

<sup>2</sup>. محمد منير محمد، الإدارة الإستراتيجية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، ط1، 2014، ص ص: 174/175.



ب/ بالنسبة للمشتريين: تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل لحصانة ضد العملاء الأقوياء، بحيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

ج/ بالنسبة للموردين: عادة ما تسعى المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل إلى زيادة حجم الإنتاج، وبالتالي تمتلك قوة تفاوضية أكبر في مواجهة مورديها نظرا لشراء كميات كبيرة من المواد الأولية.

د/ بالنسبة للداخلين الجدد: تستطيع المؤسسة بتكلفة أقل تخفيض السعر كسلاح ضد السلع البديلة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: إستراتيجية التميز

تنطوي هذه الإستراتيجية على نشاء منتج أو خدمة ينظر لها من قبل العاملين على أنها متميزة، ويمكن تحقيق التميز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، الخصائص وشبكة الموزعين.<sup>2</sup>

وتعني تميز منتجات وخدمات المؤسسة واختلافها عما يقدمه المنافسين.<sup>3</sup>

ولكي تحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيقها لهذه الإستراتيجية والتي يجب أن تتوفر فيها:

1/ الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي: وتشمل:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.

<sup>1</sup>. الطيب داودي، مراد محبوب، تغير تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12 نوفمبر 2007، ص: 52.

<sup>2</sup>. ابن شايب محمد، القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تحديد السوق من خلال إدارة الجودة الشاملة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 24/2011-25/2012، مكتبة كلية العلوم الاقتصادية.

<sup>3</sup>. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار عربي للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص: 105.



- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.
- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.

2/ الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة: نلخصها فيما يلي:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفر جودة وأداء متميز للمنتج النهائي.
- بذل جهد كبير في مجال البحوث وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق وتتناسب مع رغبات المستهلك.
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات، الوقت، الجهد والأفراد.<sup>1</sup>

أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التمييز: تتمثل في الآتي:

- تميز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه تخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، إن الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص وإنه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.
- تميز المنتج يخلق رغبة واستعدادا عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.
- تميز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة تمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.

<sup>1</sup>. زكية بوسيه، القدرة التنافسية في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر وفق الاتفاقية العامة للتجارة والخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، ص: 56.



• تقديم المؤسسة منتجا متميزا قادرا على إشباع حاجات ورغبات المستهلك كما يراها ويحتاجها وليست كما تراه هي.

• تعدد استخدامات المنتج وتوفيقها مع حاجات المستهلك.

وينبغي على المؤسسة عند تبنيها إستراتيجية التميز تأخذ في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمؤسسة جراء استخدامها لتلك الإستراتيجية، من لأجل توقيعها أو معالجتها وإبراز المشاكل التي قد تظهر جراء تطبيق إستراتيجية التمييز كالآتي:

- قابلية المؤسسة على الأمد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون المستهلكين.
- الاستمرار والتمادي في إتباع إستراتيجية التميز من قبل المؤسسات يجعلها تقدم منتجا متميزا ذو مواصفات دقيقة جدا وتكاليف باهظة، وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك وبالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

#### أولا: إستراتيجية التركيز

يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون كلهم في خصائصهم، فلا بد للمنظمة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وان تضمن قادرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع، فالمنظمة هناك تتعامل مع السوق كله، بل تركز على قطاع معين صغير، تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التمايز.

<sup>1</sup>. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص: 65.



وهذا ما يوجب تعاملًا أفضل وأبجح عندما توجه كل الموارد لهذا القطاع الصغير، مع القدرة العالية في

الاستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين، لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها أن تراعي التالي:

- ✓ توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع.
- ✓ تجنب القطاعات التي تعمل ويسيطر عليها المنافسون.
- ✓ مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة.
- ✓ متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف، فهذا النمو السريع والمنخفض يؤثر على شهية المنافسين.

وفي الواقع، غالبًا ما تكون إستراتيجية التركيز من أنواع معينة من التميز أكثر فاعلية في تغير القدرة التنافسية لغرض الحصول على أكبر حصة في سوق معينة على عكس الإستراتيجية متعددة الاتجاهات التي تحاول أن تتفوق بها على المنظمات المنافسة الأخرى في كل عناصر المنافسة في قطاع الصناعة.<sup>1</sup>

### ثانياً: مزايا إستراتيجية التركيز

1/ بالنسبة للمنافسين: المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز، تتمتع بالحكاية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.

2/ بالنسبة للمشتريين: إن القدرة على تقديم منتجات متميزة لمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها، نظراً لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحهم وضعاً أقوى على حساب المشتريين، إلا أنه مادامت المؤسسة

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1 2004، ط 2 2007، ص ص: 231/230.



قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة.

3/ بالنسبة للسلع البديلة: بتطبيق المؤسسة إستراتيجية التركيز، فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه

المنتجات، وذلك كزن ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها.

وتوجد مزايا أخرى نذكر منها:

• القدرة على التجديد والتطوير.

• القدرة على الإبداع في المجالات التي تتخصص فيها.

• زيادة الكفاءات في العمليات والمنتجات.<sup>1</sup>

الشكل 2-5: الإستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة الإستراتيجية

		تميز المنتج	تكلفة أقل
الهدف الإستراتيجي	الصناعة ككل	إستراتيجيات التميز	استراتيجيات التكلفة الأقل
	قطاع سوقي معين	التركيز	إستراتيجية

المصدر: نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، جامعة الإسكندرية، ص:

103

<sup>1</sup>. حرات عبد القادر، بن عيشوش عمار، دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة ابن خلدون، تيارت، غير منشورة، ص ص: 63/62.



جدول 2-2: مخاطر إستراتيجيات الميزة التنافسية

مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة
<p>أ/ صعوبة الاستمرار في مركز القيادة في التكلفة بسبب:</p> <p>1- تقليد المنافسين</p> <p>2- تغير التكنولوجيا</p> <p>3- تلاشي أسس القيادة في التكلفة ( أو ضعفها)</p> <p>ب/ فقدان التميز</p> <p>ج/ قدرة الشركات التي تتبع إستراتيجية التركيز على التكلفة على تحقيق تكلفة أقل في قطاعها السوقية الصغيرة.</p>
مخاطر إستراتيجية التميز
<p>أ/ صعوبة الاستمرار في تقديم منتجات متميزة بسبب:</p> <p>1- تقليد المنافسين.</p> <p>2- انخفاض أهمية أسس التميز من وجهة نظر المشترين.</p> <p>ب/ ألا يجد المشترون في الجوانب التي تميز بها المنتج وما يبرر السعر المرتفع.</p> <p>ج/ قدرة الشركات التي تتبع إستراتيجية التركيز على التمايز على تحقيق تميز أفضل في قطاعها السوقية الصغيرة.</p>
مخاطر إستراتيجية التركيز
<p>أ/ تقليد إستراتيجية التركيز.</p> <p>ب/ تحول القطاع السوقي المستهدف إلى قطاع غير جذاب بسبب الخلل في حجم الطلب مثلا.</p> <p>ج/ هجوم الشركات الكبرى على القطاع السوقي الصغير.</p>

المصدر: محمد منير محمد، الإدارة الإستراتيجية، ص: 187.



### خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستنتج أن الميزة التنافسية تركز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المنظمة، حسب الظروف التي تواجهها المنظمة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الاعتماد على مجموعة من المصادر. وتشكل إدارة المعرفة التسويقية أحد هذه المصادر باعتبارها أداة فعالة في المنظمة، وتمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التسويقية، التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية.

كما أن تطبيق إدارة المعرفة التسويقية من قبل المنظمة، تتطلب مجموعة من الدعائم كتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية التي تساعد في كسب ونقل المعرفة التسويقية، إضافة إلى تمكينها من معرفة قوى التنافس واستغلالها، وبالتالي تدعيم ميزتها التنافسية للمنظمة.



### تمهيد

تعتبر المؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارت من أهم المؤسسات التي لاقت نجاحا، وتبذل جهودا للمحافظة على مكانتها، وتسعى بكل الطرق إلى تطوير منتجاتها لكسب زبائنهم وولائهم، بإمكانها تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وعليه قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الجزائرية للسباكة تيارت.
- المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ALFET.
- المبحث الثالث: مقابلة مع مدير التسويق بـ ALFET.



## المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الجزائرية للسبابة - تيارت -

تلعب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دورا في تنمية قطاع الاقتصاد، فالمؤسسة الجزائرية للسبابة شركة ذات قطاع اقتصادي هام يهدف لتحقيق مكانة في السوق والمنافسة.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة والتطور

تأسست المؤسسة الاقتصادية العمومية (ALFET) عام 1983 بموجب المرسوم التنفيذي 83-52 المؤرخ في 01 جانفي 1983، في إطار المخطط الوطني للتنمية، وبعد إعادة الهيكلة العضوية للشركة الوطنية للحديد وشركة سوناكوم، تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم مستقلة يديرها مجلس إدارة وذلك في سبتمبر 1985، وطبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية الذي أقرته الشركة القابضة العمومية للميكانيك، انتظمت المؤسسة في شكل مجموعة صناعية ابتداء من ديسمبر 1998، بعد عملية تفريغ مواقعها الثلاثة للإنتاج وهي موزعة كالتالي:

• الجزائرية للسبابة تيارت (ALFET) - الجزائرية لسبابة بوهرا (ALFON) - وبالحرش

(ALFEL)

الجزائرية للسبابة بتيارت، شركة ذات أسهم رأس مالها 1.200.000.000 دج، فرع من فروع الجمع الصناعي فوندال، تقع في الجنوب الغربي الجزائري، تبعد عن الجزائر العاصمة حوالي 340 كم، و 10 كم عن مطار عبد الحفيظ بوصوف بعين بوشقيف تيارت، مقرها الرئيسي في المنطقة الصناعية زعرورة. وهي مكلفة بإنتاج وتنمية وتسويق منتجات السبابة الحديدية (القطع المقولبة الحديدية والفولاذية) وزن القطع المقولبة من 50 كغ إلى 500 كغ.



### المطلب الثاني: مهام الشركة

تقتصر مهام شركة السبابة حسب النشاطات الثانوية، وتتميز بتشكيلة منتوجات تتمثل في قطع كبيرة ومتوسطة الأصناف لفائدة مجموعة من القطاعات.

1/ الصناعة الحديدية والصلب

2/ مواد البناء

- قطاع الإسمنت
- المناجم
- المحاجر

3/ الآلات للأشغال العمومية

4/ قطاع السكك الحديدية

5/ صناعة الخزف

6/ العتاد الفلاحي

7/ القطاع البحري

8/ الصناعة الميكانيكية

9/ قطاع الري



بالإضافة إلى مهام شركة الشبابة نجد:

- القيام بتحديد السياسة العامة والبرنامج التشغيلي للفرع، وكذا مراقبة وربط مختلف الأنشطة بالهيكل.
- تعيين الوسائل وأهم الطرق الكفيلة للوصول إلى أهداف البرنامج.
- مراقبة العمليات من أجل الحصول على الكميات المطلوبة في الوقت المحدد.
- تفعيل نشاطات الوحدات بإجراء دورات أحسن لخدمات العميل.
- تحقيق الأهداف والكمية والتنوعية للمنتوجات الخاضعة لجميع المقاييس المخطط لها.

### المطلب الثالث: خصائص ومميزات (ALFET)

تتميز المؤسسة الجزائرية للشبابة كباقي الوحدات الإنتاجية بنقاط ضعف ونقاط قوة وتتمثل في:

1/ نقاط الضعف: تعاني الوحدة من عوائق داخلية وخارجية تعرقل تحركها وديناميكيته منها:

- تبعية خارجية في مجال التمويل.
  - قدم الآلات مما يؤثر على مردوديتها.
  - مهددة بالمحيط الخارجي بسبب هشاشة جهازها التنظيمي.
- 2/ نقاط القوة: رغم النقائص المسجلة، إلا أن هذا لا يمنع من توفر الوحدة على بعض الجوانب الإيجابية:
- يوجد لها طاقات بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالية.
  - الحصول على شهادة ايزو 9001/2000 - 9001/1994.
  - تنوع منتوجاتها الفولاذية وتوسع تعاملاتها مع شركة الإسمنت في مناطق عديدة من الوطن.



3/ طاقتها الإنتاجية: تتوفر على إمكانية معتبرة لقدرة إنتاجية تقدر بـ:

- مسبكة الزهر: 8350 طن سنويا.
- مسبكة الفولاذ: 4000 طن سنويا.

4/ التكنولوجيا والوسائل الإنتاجية:

- 4 أفران بقدرة استيعاب 10 أطنان.
- فرنان للتقويس بقدرة 5 أطنان.
- ورشتان للقوالب الآلية.
- معمل.
- تركيب العمليات الخاصة بتشتيت الرمال.
- تثبيت عمليات المعالجة الحرارية.
- المخبر ( المراقبة الفيزيائية وعمليات التعدين).

بفضل الطاقة التكنولوجية للمؤسسة، بإمكانها تلبية رغبات الزبائن في صنع مختلف القطع الميكانيكية المقولبة

بالحديد الزهري أو صلب الفولاذ، وكذا قطع التآكل والغيار للتصنيع الميكانيكي.

5/ القدرات البشرية: يبلغ تعداد عمال المؤسسة 298 عامل موزعين بين نمطين من التوظيف:

- 248 عامل دائم نجد بينهم: 19 إطار سامي - 150 إطار - 79 عامل مهني.
- 50 عامل في إطار عقود ما قبل التشغيل وما يعرف بعقود الإدماج المهني.
- المستخدمون: مكونة من 94 عاملا، ينقسمون إلى 69 للإنتاج، 13 للصيانة و 09 المنهجية.



قدرات وأنواع الإنتاج في المسبابة: تتوفر المسبابة على ثلاث ورشات وحدة لإنتاج القطع الضخمة يتراوح وزنها ما بين 180 كغ إلى 17 طن، ورشتين ميكانيكيتين متخصصة في إنتاج الطلبات ذات الكميات الكبيرة، كالقطع الكروية الشكل المحاطة بالإسمنت (BOULETS) بقدرة إنتاجية تبلغ حوالي 4000 طن سنويا.

أسواق المسبابة: تتعامل المسبابة بشكل أساسي مع مصانع إنتاج آلات الأشغال العمومية بنسبة 18%، يليها قطاع الحديد والصلب بنسبة 22%، والإسمنت بنسبة 60%.

رقم الأعمال: تحقق مسبابة الفولاذ رقم أعمال مرتفع بالمقارنة مع مسبابة الزهر وهو ما يقارب الهدف المسطر.

دراسة محيط العمل: بعد الجولة الميدانية التي قادتنا إلى مختلف ورشات هذه المسبابة، لاحظنا بعض النقائص التي يمكن أن تؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المسطرة، والتي تتمثل خاصة في: قدم واهتلاك آلات الإنتاج، وعدم وجود وسائل النظافة، الإنارة والتهوية الكافية، مما يؤثر بالسلب على قدرات العامل ويعرضه إلى حوادث وأمراض مهنية، بالإضافة إلى انعدام وسائل الأمان في أماكن العمل.



## المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي العام لـ (ALFET)

### المطلب الأول: تصنيفات الهيكل التنظيمي ALFET

يتدرج الهيكل التنظيمي حسب الوظائف من أعلى الهرم إلى مستويات الدنيا، إذ أن تصميمه يرتبط

ارتباطا وثيقا بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة، ويحدد العلاقة بين مراكز المعلومات ومراكز اتخاذ القرارات ومراكز تنفيذها، ويتناول تصميم الهيكل التنظيمي للوحدة جوانب متعددة أهمها:

1/ تحديد المسؤوليات والمهام: وذلك بتقسيم الأنشطة وتمثيلها في وحدات إدارية تعكس الواجبات المسندة للأفراد وتعطي الأهمية لأنشطة الأساسية.

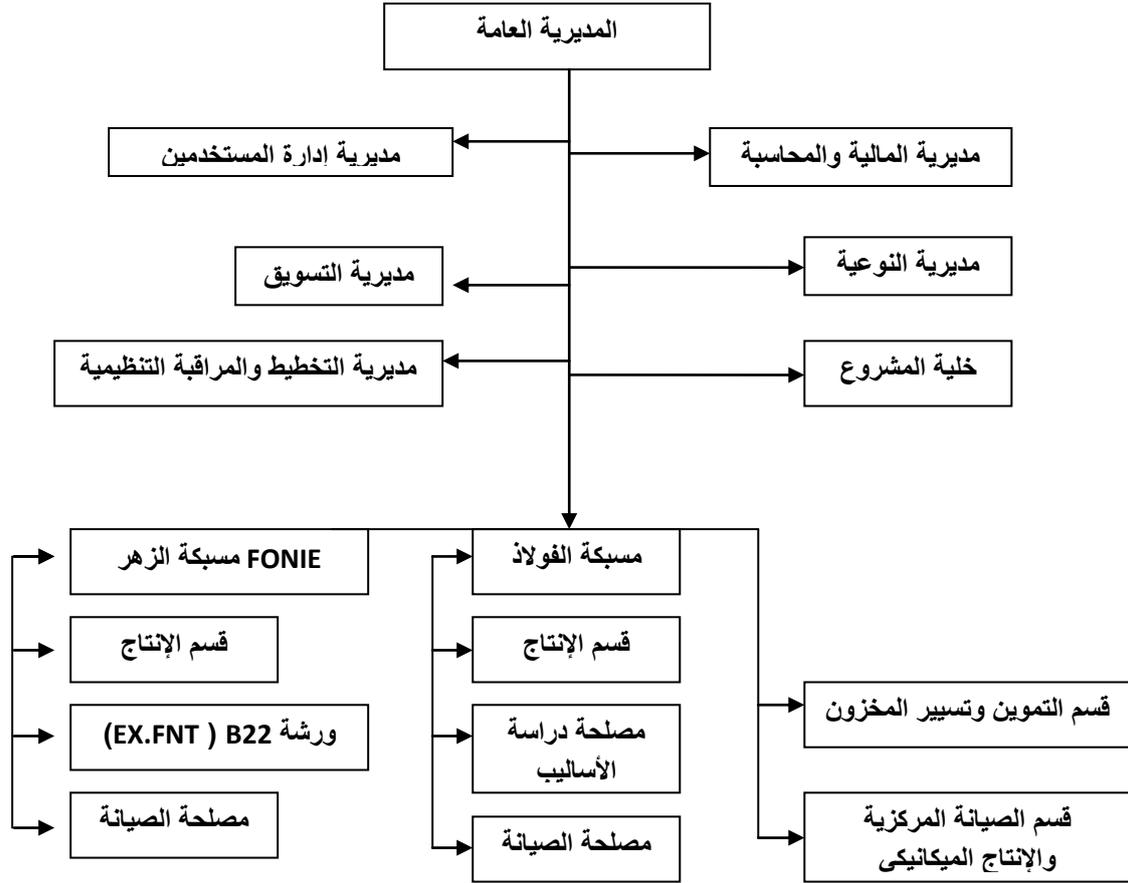
2/ تحديد السلطات: وذلك بتحديد نوع السلطة إذا كانت تنفيذية أو انتشارية أو وظيفية، بالإضافة فإن الوحدة تتكون من مسبكتين ( الفولاذ والزهر)، تستقل كل واحدة منها بمصالح لها وأخرى مشتركة، مع العلم أن هيكلها التنظيمي عرف خلال السنتين الأخيرتين تعديلا بسبب حذف المسبكة الثالثة ( المسبكة الجديدة).



الهيكل التنظيمي العام: ALFET

الشكل رقم: 3-1: الهيكل التنظيمي العام للوحدة

الشكل 3-1: مجالات إدارة المعرفة في المنظمة



المصدر: الوثائق الرسمية للوحدة

تتكون الجزائرية للشبكة بتيارت من مسبكتين وخمس مديريات، ممثلة في هيكلها التنظيمي، كلها تحت

مسؤولية المدير العام، وهي على التوالي: مديرية إدارة المستخدمين، مديرية التسويق، مديرية المالية والمحاسبة،

مديرية النوعية، مديرية التخطيط والمراقبة التنظيمية.

### المطلب الثاني: تقسيمات ALFET

المدير العام للفرع: يقوم بتنظيم وتسيير وكذا مراقبة مختلف نشاطات الوحدة، كما تسند إليه وفي إطار البرنامج المتفق عليه من طرف مجموع المساهمين سياسات وإجراءات لمراقبة أنشطة ومهام الجزائرية للشبكة والتي يمكن تلخيصها في:

- يقوم بتحديد السياسة العامة والبرنامج التشغيلي للفرع وكذا مراقبة وربط الأنشطة بمختلف الهياكل.
  - تعيين الوسائل وأهم الطرق الكفيلة للوصول إلى أهداف البرنامج.
  - وضع كفاءات لتقدير الأعمال في كل المستويات التنظيمية وتشجيع الحوار مع الشركاء الاجتماعيين المؤهلين.
  - هذا ويتولى المدير العام الإشراف على مسبكتي الزهر والفولاذ اللتان يتأسهما مديران أحدهما يتولى مسبكة الزهر والآخر مسبكة الفولاذ، أما مهامهما كل على حدا وتتلخص فيما يلي:
- 1/ مدير مسبكة الفولاذ: يتولى تنفيذ المهام التي تملي عليه من المدير العام للفرع، مع توزيع السلطات على مختلف هياكل المسبكة، بتطبيق تام للخطة من أجل التقسيم الجديد لوظائف، بالإضافة إلى توليه مختلف المهام التالية:

- عرض الاقتراحات المتفق عليها من قوانين التسيير الإدارية للمسبكة والتي تطبق بعد المصادقة عليها.
- تحقيق الأهداف الكمية والنوعية للمنتجات الخاصة بمسبكة الفولاذ، واتخاذ جميع القرارات والمقاييس المخططة.
- ضمان السير الحسن للوحدة، مما يساعد على زيادة مردودية الوظائف.
- تحديد وضع برامج عملية تترايط بكل المستويات الإدارية بهدف تحقيق أهداف المسبكة.



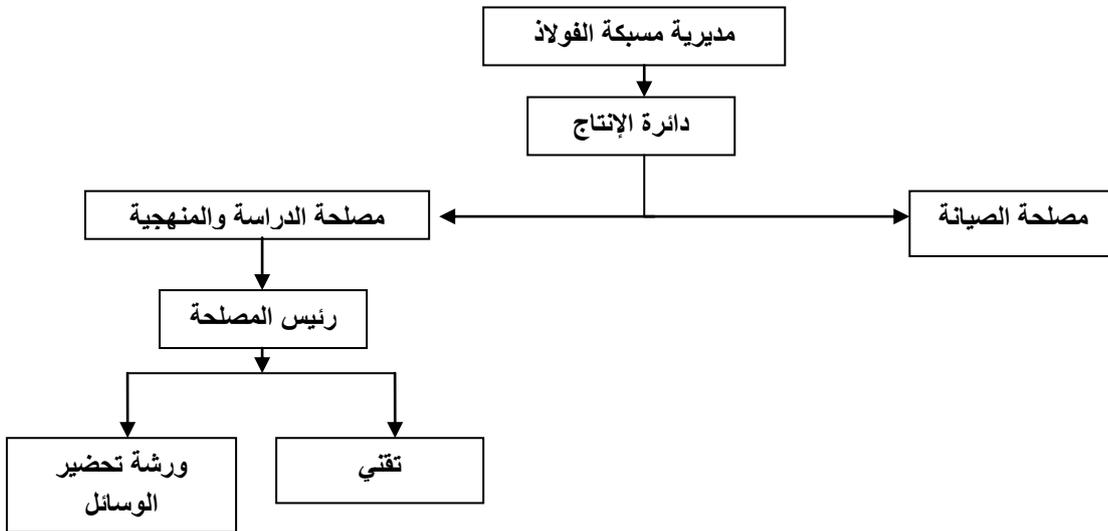
- تجسيد سياسات وقرارات المدير العام للفرع، بتطبيق أهداف المسبكة بما يتماشى وإستراتيجية الفرع.

تتفرع ALFET إلى مسبكتين هما: مسبكة الفولاذ ومسبكة الزهر، تقومان تحت المسؤولية المباشرة للمدير العام للوحدة، ويحوي كل منهما على مصالح وأقسام خاصة بها، كما ان المهام والمسؤولية للأفراد تظهر كما في الهيكل التنظيمي حسب تسلسلها الوظيفي كما يلي:

مسبكة الفولاذ: تخصص هذه الوحدة في إنتاج قطع مقولبة ومشكولة من مادة الفولاذ بكل أنواعها الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، سنتطرق فيما يلي إلى أهم مكوناتها وهيكلها التنظيمي وأسواقها وعملائها.

الهيكل التنظيمي: يتسلسل هيكلها التنظيمي حسب المسؤوليات كما يلي:

الشكل رقم: 3-2: الهيكل التنظيمي لمسبكة الفولاذ



المصدر: الوثائق الرسمية للوحدة



2/ مدير شبكة الزهر: يقوم بتنفيذ المهام والمستويات المسندة إليه من طرف المدير العام للفرع، بالإضافة إلى

الإشراف على مختلف أنشطة الشبكة، كما أنه وفي إطار البرنامج المسطر ووفق السياسات والإجراءات

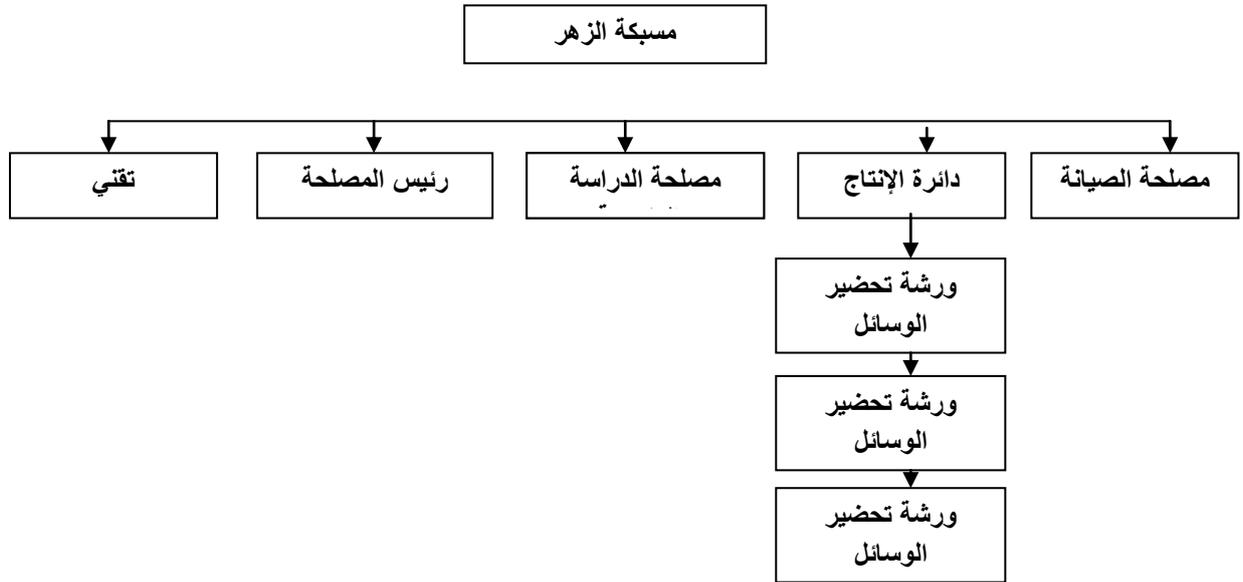
المخططة من طرف المديرية العامة، يتولى مدير شبكة الزهر تنفيذ المهام:

- مراقبة وتبرير الحسابات العامة وحسابات العمال والقيام بالتعديلات الضرورية التي استدعى الأمر

ذلك.

- التعاون والتنسيق بين العمال الذين هم تحت مسؤولية مديرية المحاسبة والمالية.

الشكل رقم: 3-3: الهيكل التنظيمي لشبكة الزهر



المصدر: الوثائق الرسمية للوحدة



مسبكة الزهر: يتأسسها المدير العام لمؤسسة الزهر الذي يقوم على مختلف النشاطات التي تتوقف على الهيكل التنظيمي.

3/ مديرية التخطيط والمراقبة: كباقي المديرية تطلع مديرية التخطيط والمراقبة التنظيمية بعدة مهام نوجزها فيما يلي:

وضع تقديرات للميزانية المستقبلية: وذلك بتقدير القيم التالية:

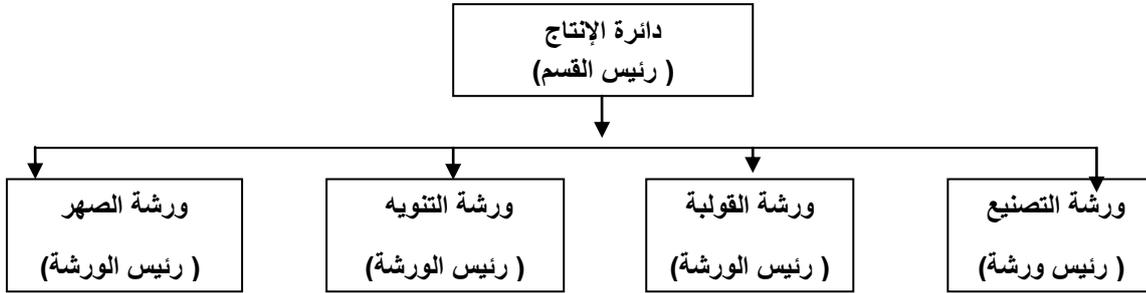
- رقم الأعمال الذي تحدده المديرية تبعا لاتجاهات السوق، وحسب الطلبات الجارية، وكذا حسب الإنتاجية للوحدة وأيضا حسب ما تمليه الإستراتيجية العامة للمجمع.
- كمية الإنتاج المتوقعة والتنبؤ بحالة الخزينة.
- كل ما يخص عمليات الشراء أو التخزين أي التمويل اللازم.
- عدد العمال المتوقع إضافته أو تخفيضه.

4/ مدير الإنتاج بالوحدة: يوجد بالوحدة دائرتين للإنتاج، الأولى تقع مسؤولية مدير مسبكة الفولاذ، والثانية تحت مسؤولية مدير مسبكة الزهر، وتتولى كل دائرة المهام المتعلقة بها.

دائرة الإنتاج بمسبكة الفولاذ: يتأسسها رئيس مصلحة يتولى مهمة تنظيم ومراقبة الأنشطة في مختلف ورشات المسبكة، بالإضافة إلى تقسيم الوظائف بين رؤساء الورشات، وكذا المتابعة والمراقبة الدائمة للإنتاج في الوقت المناسب وبالتوعية والكمية المطلوبة، بالإضافة إلى مراقبة تقارير الإنتاج قبل إرسالها إلى مصلحة الدفع والعمل بالتعاون مع المصالح الأخرى، مثل: مصلحة البيع، المراقبة، تسيير المخزون والصيانة... الخ.



الشكل رقم 3-4: الهيكل التنظيمي لدائرة الإنتاج بمسبكة الفولاذ



المصدر: الوثائق الرسمية للوحدة

### المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات

- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية والاستعداد للتكيف معها.
- توفر منظومة التنافسية بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وتقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلي رغبات العملاء.
- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية للمنظمة على كافة المستويات بما يساهم في رفع العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول للمشكلات.
- تعطي فرص تطور المنظمة بمعدلات مناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد.
- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح المنظمة القادرة على رصيد المعرفة من مختلف المصادر ومعالجتها بالتحليل والتحديث للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات.

- تساعد إدارة المنظمة على تغيير إطارها الفكري وتحديث المفاهيم والخبرات والثقافات وتوظيفها.
- توفر المنح الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة التسويقية مما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم ودفهم لتنميتها.
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز.
- تساعد المنظمة في استعاد توازنها وتعليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها.

### المبحث الثالث: مقابلة مع مدير التسويق ALFET

#### المطلب الأول: تعريف إدارة التسويق ومهامها

**أولاً: تعريف إدارة التسويق ALFET:** هي قسم خاص، وتعرف بأنها مجموعة من النشاطات الإنسانية التي تساهم في سهولة التبادل التجاري، حيث لا يقتصر على تبادل السلع فقط، بل يشمل العديد من الخدمات، كما تعتمد على فتح قنوات الاتصال بين المشتري والبائع من خلال زيارة المشتري للسوق بهدف شراء المنتجات لهم، أما مفهوم مصلحة التسويق فهو تنفيذ الوظيفة المرتبطة مع التخطيط الإستراتيجي للجهود التي تسعى إلى توجيهها، وتفعيل دور الرقابة عليها ضمن البرامج التي تحقق الأرباح للمنشأة، وتوفر حاجات الناس، كما تشمل جميع نشاطات المنشأة، البيع، التمويل، الإنتاج و الشراء.

إدارة التسويق من أهم إدارات الشركة ولها دور رئيسي في إنتاج منتج أو خدمة الشركة، سواء كانت الإدارة كبيرة وبها أكثر من فرد أو إدارة صغيرة ويعمل بها أحيانا فرد واحد فقط.

#### ثانياً: مهام إدارة التسويق ALFET

**1/ تحديد منتجات الشركة:** تحدد إدارة التسويق المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدمها شركة ALFET للعميل، ولكي تستطيع إدارة التسويق تحديد المنتجات أو الخدمات تقوم بعمل بحث تسويقي



لمعرفة احتياجات العملاء واستطلاع آرائهم في المنتج وذلك قبل إنتاجها أو تقديمها بمهامهم، ومن هذه النقطة نعرف الدور الثاني لإدارة التسويق.

**2/ البحوث التسويقية:** هي عملية لا تنتهي في التسويق، ف دائما هناك بحث ما يجب أن تقوم به، والبحث التسويقي يكون في كل المراحل التي تقوم بها مثل: تحديد احتياجات العملاء وأيضا معرفة المنافسين في السوق.

**3/ معرفة المنافسين:** لا يقتصر دور إدارة التسويق فقط على تحديد الشركات المنافسة ولكن يتطرق إلى كيفية المنافسة معهم وتحديد الإستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى، التي تقوم بها الشركة لمنافسة، على سبيل المثال: هل الشركة سوف تنافس على أساس السعر؟.

**4/ التسعير:** هذه المهمة تكون مسؤولة أكثر من غدارة في الشركة مثل الحسابات والإدارة العليا، وأيضا إدارة التسويق. تقوم إدارة الحسابات بتقديم تكاليف إنتاج المنتج لإدارة التسويق، ومن خلال فهم إدارة التسويق للسوق والمنافسة وأيضا احتياجات العملاء والقيمة التي سوف يحصل عليها العملاء من شرائهم للمنتج بالتسعيرة، ثم تبدأ عملية التفكير في الطريقة الأنسب لتوصيل المنتج أو الخدمة للعميل.

**5/ التوزيع:** أو قنوات التوزيع في الأماكن التي سوف يكون متوفر بها المنتج، تحديد أنسب قنوات توزيع هو قرار إدارة التسويق لمعرفة التامة بالعميل، ثم تبحث إدارة التسويق عن أنسب الطرق لترويج منتجها للعملاء.

**6/ الترويج:** أو الدعاية لا تقتصر فقط على الإعلانات، بل هناك طرق أخرى مثل رجال المبيعات وقسم المبيعات، وهو عنصر أساسي للترويج خصوصا في حالة تقديم منتج خاص بالشركة. وأيضا الإعلانات والعروض الخاصة بالمنتج واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها للترويج.



هذه باختصار المهام الرئيسية لقسم التسويق ALFET:

1/ تحديد منتجات الشركة.

2/ البحوث التسويقية.

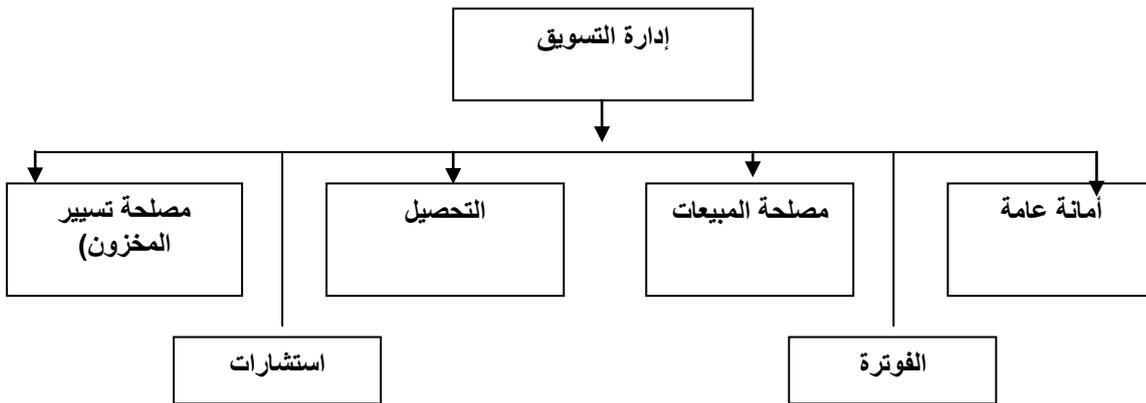
3/ معرفة المنافسين.

4/ التسعير.

5/ التوزيع.

6/ الترويج.

الشكل رقم 3-5: الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق



المصدر: الوثائق الرسمية للوحدة



المطلب الثاني: تعريف مدير التسويق ALFET ومهامه ومهاراته

أولاً: تعريف مدير التسويق

هو الشخص المسؤول عن كل ما يتعلق بإدارة المبيعات، يقوم بتحديد الأهداف والرؤية والرسالة الإستراتيجية للشركة ALFET، وتحليل البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية للتعرف على مواطن القوة والضعف والفرص التهديدات في إدارة التسويق والمبيعات، ومسؤول عن إعداد ووضع الخطط التسويقية والبيعية وتنظيم النشاط البيعي والرقابة والتقييم للأنشطة البيعية والتسويقية، ووضع الخطة التنفيذية الخاصة بإدارة المبيعات بما يخدم الخطة الإستراتيجية العامة للشركة، وضمان تنفيذ الخطة، بالتأكد من سير أعمال إدارة التسويق والمبيعات، وهو مسؤول أيضاً عن تحديد احتياجات القسم من مندوبي المبيعات والتسويق والتوزيع ومؤهلاتهم واحتياجاتهم وتدريبهم وتأهيلهم، وتقدير ميزانية إدارة التسويق ورفع الحصص السوقية للشركة في الأسواق المستهدفة لتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: مهام مدير التسويق

1/ البيع: يعتبر المهمة الأساسية للتسويق من خلال جعل المنتج مناسب للمستهلك ويلبي رغبته، وكذا تقديم منتج متميز على مستوى يلبي احتياجات المستهلك، كما يمكنه عمل عروض مميّزة في البيع بأسعار أقل في حالة الشراء بكميات أكبر، ويجب عمل الدعاية المناسبة للمنتج وعرض المزايا الخاصة به وتحديد سعر مناسب للبيع حسب رغبة المستهلك.



- 2/ الدعاية والإعلان: يعد الإعلان على المنتج وعمل الدعاية اللازمة من المهام الضرورية في التسويق، والدعاية المناسبة للمنتج يكون عن طريق منشورات تعريفية بالشركة وأنواع منتجاتها، ويهدف عمل الدعاية إلى تعريف المستهلك بالمنتج وعمل تنافس مع المنتجات الأخرى في السوق وزيادة إقبال المستهلك على المنتج.
- 3/ ترويج المنتج: يمكن عمل ترويج وانتشار للمنتج الخاص بالشركة من خلال الدعاية عن المنتج وتقديم عروض مناسبة وتغيير سعره إلى سعر يناسب الجمهور، وكذلك الاهتمام بتطوير وتحديث السلعة بشكل مستمر، فهذه العوامل تساهم في زيادة ترويج وانتشار المنتج في السوق.
- 4/ نقل المنتج: إحدى مهام التسويق نقل المنتجات من خلال سيارات أو غيرها، حسب المسافة والكمية إلى منافذ البيع.
- 5/ اختيار منافذ البيع: تهدف هذه المهمة إلى اختيار منافذ مناسبة لبيع المنتج، بحيث يقبل عليها المستهلك.
- 6/ تحديد السعر المناسب: يتم تحديد السعر المناسب للمنتج، بحيث يغطي تكلفته وكذلك يمثل سعرا عادلا للمستهلك، حتى يزيد الإقبال على المنتج ويعتبر السعر عنصر تنافسي مهم.
- 7/ تحديد مواصفات المنتج: يجب تحديد المواصفات والمعايير اللازمة لضمان جودة المنتج والسير على هذه المواصفات والمعايير في جميع المنتجات لضمان الجودة مما يسهم في الإقبال على الشراء.
- 8/ وضع إستراتيجية للتسويق: تشمل إستراتيجية التسويق تحديد الأهداف المطلوبة من عملية التسويق والمعايير الواجب توافرها في المنتج والأسواق المناسبة لتوزيعها، كما أن لتحديد الخطة المناسبة له لنجاحه بشكل مناسب، فإستراتيجية التسويق تعني وضع خطة مناسبة.



ثالثا: المهارات المهنية لمدير التسويق: ALFET

- 1/ القدرة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه الفعال لعمليات البيع ولطاقم البيع والتسويق.
- 2/ القدرة على القيادة وتحفيز وتوجيه طاقم البيع.
- 3/ القدرة على إعداد التقارير الدورية والسنوية.
- 4/ معرفة جيدة للغة الانجليزية والتعامل مع الكمبيوتر.
- 5/ قدرات عالية في وضع ورسم الخطط والسياسات التسويقية.
- 6/ مهارات عالية في إعداد البحوث والدراسات التسويقية.
- 7/ مهارات عالية في الاتصال والتفاوض وحل المشاكل وإدارة الأزمات.
- 8/ دراية ومعرفة وفهم تام للمنتجات التي يسوقها وبيعها من قطع الغيار المختلفة.
- 9/ تخطيط المناطق والمسارات البيعية.
- 10/ إدارة المعرفة التسويقية بفاعلية.
- 11/ القدرة على التحليل الإستراتيجي لإدارة التسويق بـ ALFET.
- 12/ القدرة على استدراج أفضل الطرق للتوظيف المتنوع وبما يضمن زيادة المبيعات.

### المطلب الثالث: نتائج المقابلة مع مدير التسويق

ومن خلال دراستنا بمؤسسة ALFET ومقابلتنا لمدير التسويق، توصلنا إلى المعلومات والمتمثلة فيمل يلي:

- تعتمد المؤسسة على سلم تسويقي ومعلومات البيئة الخارجية (الأفراد، المؤسسات) التي تتعامل معهم مباشرة وتتأثر بهم.
- يمكنها التنافس عن طريق الجودة العالية، التكلفة، رضا بعض العملاء وبالتالي تحقق ميزة تنافسية.
- فيما يخص معرفة ALFET منافسيها، فهي على دراية تامة بالمؤسسات المنافسة.
- تتعامل ALFET مع منافسيه، تدرس المنافسة من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وما يميز المؤسسات المنافسة ونوع المنتجات المقدمة، وما هي الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسات المنافسة، كما تحرص ALFET على التكلم بإيجابية عن المؤسسات المنافسة، وهذه هي طرق تعامل ALFET مع المؤسسات المنافسة.

### خلاصة الفصل

من الواضح أن وضعية المؤسسة الجزائرية للشبابة لتيارت ALFET تيارت جد عادية كونها شرعت في الإصلاحات واختيار نمطا اقتصاد السوق واهتمامها بإدارة المعرفة التسويقية كأداة ضرورية في المؤسسة، وتعتبر إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة من أهم أساليب تحقيق ميزتها التنافسية ومدى تأثيرها على المؤسسة مما توفره من معلومات وحاجات ورغبات للعملاء.



في ظل الاقتصاد الجديد والذي أصبح يطلق عليه اقتصاد المعرفة، ونتيجة للتغيرات التي طرأت على واقع نظام الأعمال أدركت المنظمات المعاصرة طبيعة هذه التحولات والتي من أهمها زيادة الاهتمام بالأصول الفكرية في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي جعل إدارة المعرفة التسويقية أهم الأساليب الإدارية المعاصرة لتحقيق ذلك.

حيث أن تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة التسويقية كأسلوب إداري يتماشى مع التغيرات الحاصلة في عالم أصبحت فيه المعرفة التسويقية المورد الأساسي لتحقيق التفوق التنافسي، يتطلب توفر مجموعة من الدعائم ونقل المعرفة التسويقية من أجل معرفة قوى التنافس واستغلالها في تحقيق الميزة التنافسية.

### النتائج

سمحت لنا هذه الدراسة بالخروج بجملة من النتائج:

- 1/ تعتبر المعرفة الأكثر أهمية في العصر الحالي لتحقيق الميزة التنافسية.
- 2/ تلعب دعائم إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والموارد البشرية.
- ترتبط إدارة المعرفة بإدارة العلاقة مع الزبون خاصة في القطاع الخدماتي.
- 4/ تعد المعرفة التسويقية أساسا لامتلاك المنظمة الميزة التنافسية.
- 5/ تسعى إدارة المعرفة التسويقية لتحقيق وفورات اقتصادية كبيرة للمنظمة.
- 6/ تعتبر إدارة المعرفة التسويقية أسلوب إداري تسويقي يهدف إلى تدعيم الميزة التنافسية.



### اختبار الفرضيات

بالنسبة لنتائج صحة فرضيات الدراسة فيمكن تلخيصها كما يلي:

- ✓ الفرضية الأولى: جاءت صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الأول إلى أن إدارة المعرفة التسويقية المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المؤسسة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي.
- ✓ الفرضية الثانية: جاءت صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الثاني إلى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد اكتشاف المؤسسة طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.
- ✓ الفرضية الثالثة: جاءت صحيحة، حيث تم التوصل إليها من خلال الفصل الثالث، أن ALFET تقوم بدراسة المنافسة من خلال نقاط القوة والضعف، ونوع المنتجات للمؤسسات المنافسة.
- ✓ الفرضية الرابعة: فهي صحيحة حيث توصلت إلى أن دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات بأنها تقوم ببناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكراً والاستعداد للتكيف معها.

### التوصيات

في ضوء النتائج السابقة نوصي بما يلي:

- ضرورة قيام الشركة بتطوير المعرفة بشكل متجدد، بحيث تحسن الأداء والفاعلية للعاملين.
- ضرورة توفير برامج الحاسوب في الشركة للإطلاع على معلومات المنافسين في الوقت المناسب وبسرعة.
- ضرورة تبني الشركة لإجراءات وعناصر متقدمة تميزها عن منافسيها.
- ضرورة جمع معلومات وبيانات عن البيئة المنافسة المحيطة.



- وجود إعداد تقارير عن حالة السوق.
- ضرورة توفر معلومات تتعلق بحالة السوق.
- توفير الدعائم اللازمة من أجل تطبيق إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسات الجزائرية.
- الإكثار من الدورات التكوينية خاصة في مجال نقل المعارف والخبرات.
- يجب على شركة ALFET المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة التسويقية.

## الآفاق

- متطلبات العمل في اقتصاد المعرفة.
- واقع تطبيق إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسات الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة.
- دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية.



- 1/ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط1.
- 2/ أحمد الخطيب - خالد زيعان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، ط1.
- 3/ إياد عبد الفتاح النور، تسويق المنتجات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 4/ بشار يزيد الوليد، التخطيط أو التطوير الاقتصادي (دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 5/ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008.  
قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2007.
- 6/ جمال الدين محمد مرسي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 7/ جمال يوسف نذير، اتجاهات حديثة في دارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 8/ حجازي هيثم، إدارة المعرفة، محل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 9/ حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفة في ظ منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط1.
- 10/ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1.
- 11/ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 12/ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.



- 13/ رغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 14/ زكريا مطالك الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2005.
- 15/ زكية بوسيه، القدرة التنافسية في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر وفق الاتفاقية العامة للتجارة والخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 16/ سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 17/ سليمان شكيب الحبوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل، ط1، 2009، عمان.
- 18/ شارلز هل، جاريت جونز، تر: مجد الرفاعي، مجد سيد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2001.
- 19/ صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2005.
- 20/ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 2004، ط2 2007.
- 21/ علاء فرحان طالب الدعيمي - فاطمة علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2001.
- 22/ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار عربي للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- 23/ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 24/ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 25/ فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000.



- 26/ مجد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 27/ محمد أحمد عبد الرحمان المصري، التخطيط الإستراتيجي، دار التعليم الجامعي، ط1، 2015.
- 28/ محمد الصريفني، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009.
- 29/ محمد منير محمد، الإدارة الإستراتيجية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، ط1، 2014.
- 30/ محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميرة، 2010، عمان.
- 31/ محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 32/ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 33/ نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 34/ نيفين حسين شمس، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية العالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- 35/ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر حسن منصور العالبي، الإدارة الأستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2011.
- 36/ يوسف جحيم سلطان الطائي هاشم فوزي دبسا العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2009.

### المجلات والملتقيات

#### أ/ المجلات

- 1/ ابن شايب محمد، القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تحديد السوق من خلال إدارة الجودة الشاملة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 24-2011/25-2012، مكتبة كلية العلوم الاقتصادية.



2/ الطيب داودي، مراد محبوب، تغير تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12 نوفمبر 2007.

3/ فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة، مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 12.

### ب/ الملتقيات

1/ أحمد بن محسن الفناي، تطبيقات حول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية غرفة التجارة والصناعة، عمان، الأردن، 2007.

2/ أكرم ناصر، نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الرابع حول آفاق البحث العلمي والتكنولوجي في الوطن العربي، مركز الدراسات والبحوث العلمية، دمشق، سوريا، 2006.

### المذكرات

1/ الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة المنافسة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016/2017.

2/ بودة أحمد، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة ملبنة سدي خالد تيارت- مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة ابن خلدون تيارت.

3/ بوشندوقة هدى، غدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة آكلي محند أو لحاج البويرة، 2012/2013.

4/ حرات عبد القادر، بن عيشوش عمار، دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة ابن خلدون، تيارت، غير منشورة.



- 5/ حضراوي الضاوية، لزرق جميلة، دور الميزة التنافسية واستراتيجيات البنوك في ترقية الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تأمينات وبنوك، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، 2015/2014.
- 6/ حلوز مختارية، خروبي عماد الدين، أثر إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك، مذكرة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تأمينات وبنوك، جامعة ابن خلدون تيارت، غير منشورة، الجزائر، 2017/2016.
- 7/ سفيان لقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة 2018/2017، أبريل 2013.
- 8/ شراد ياسين، إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ماجيستر، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010.
- 9/ شويحة صلاح الدين، دور إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة آكلي أمحمد أولحاج، البويرة، 2015.
- 10/ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر - اطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، غير منشورة، الجزائر، 2012/2011.
- 11/ لمطوش فاطمة الشهري، عائشة نور الإيمان، الإستراتيجيات التنافسية لشركات التأمين الجزائرية مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تأمينات وبنوك، جامعة ابن خلدون، تيارت، غير منشورة، الجزائر، 2016/2015.

