

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة: دراسة
عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص: تسويق

تحت إشراف:

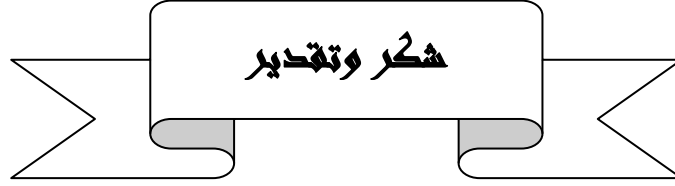
أ.د سعودي محمد الطاهر

من إعداد:

نطور بلال

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د زيتوني عمار	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ.د سعودي محمد الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقرا
أ.د حول سامية	أستاذة التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا
أ.د قطاف ليلي	أستاذة التعليم العالي	جامعة سطيف 1	عضوا
د. زرزار العياشي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا
د بوعزيز ناصر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	عضوا



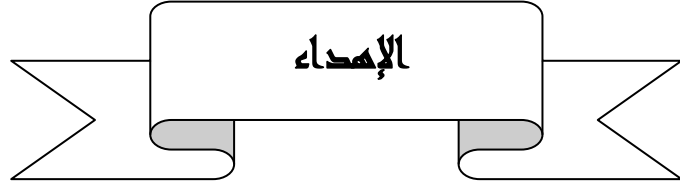
بفضل الله وعونه

وبعد جهد ومثابرة، تم إنجاز هذا العمل المتواضع، والذي أتوجه من خلاله بالشكر

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد وهم كثير،

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف: أ.د محمد الطاهر سعودي.

وإلى كل من لم يسعفني الحظ في ذكر أسمائهم أتقدم بالشكر الجزيل.



أهدي ثمرة جهدي هذا إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه، وإلى العزيزة أمي حفظها الله،
وإلى قرة عيني أبنائي ميار ومحمد معتز بالله والزوجة الكريمة،
وإلى كل العائلة.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المعرفة التسويقية بمفهومها الحديث على المركز التنافسي للمؤسسة، ويعبر تطبيق المعرفة التسويقية على المتغير المستقل للدراسة الممثل بكل من نظم المعلومات التسويقية، إدارة المعرفة التسويقية وإشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية باعتبارهم الأبعاد الثلاثة الرئيسية لهذا المتغير، بينما يعبر المركز التنافسي للمؤسسة على المتغير التابع الممثل بالبعدين: الميزة التنافسية والحصة السوقية.

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم تقديم ثلاث فرضيات رئيسية لاختبارهم وتم تقسيم البحث إلى جزئين رئيسيين: الأول تم من خلاله التطرق لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة، أما الثاني فيمثل الجانب الميداني للدراسة والذي تم من خلاله دراسة حقيقة وجود العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة في المؤسسات المختارة عشوائيا المتكونة من (06) مؤسسات تنتج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري، أين تم توزيع بطريقة عشوائية أيضا على عينة من الإطارات المسيرة لها (60) استمارة أسئلة تم استرجاع منها (41) استمارة كانت منها (37) صالحة للتحليل. بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستمارة في برنامج التحليل الإحصائي SPSS V20 وتشغيل البرنامج تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها هي:

1- عدم تطبيق مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري للمعرفة التسويقية في شكلها الحديث، حيث أنها لا تعتمد في خلق المعرفة التسويقية على إشراك الزبون بل تكتفي لذلك على نظم المعلومات التسويقية وإدارة المعرفة التسويقية فقط.

2- يوجد تأثير لإدارة المعرفة التسويقية على تحقيق هذه المؤسسات لميزات تنافسية، على عكس توفير المؤسسات للمعلومات التسويقية أو إشراك الزبون في خلق المعرفة، فهذين البعدين غير مؤثرين على تحقيق الميزات التنافسية في المؤسسات المدروسة.

3- يمكن لمؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري أن تستفيد من كفاءات زبائنها الاستهلاكية إذا تم إشراكهم في خلق المعرفة التسويقية، في توسيع حصتها السوقية، نظرا لوجود علاقة تأثير معنوية بين إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية و تعزيز الحصة السوقية لهذه المؤسسات.

Résumé :

Cette étude vise à identifier l'impact de l'application de knowledge marketing sur la position concurrentielle de l'entreprise, les dimensions principales du variable indépendant de l'étude est l'ensemble des systèmes d'informations marketing, le management des connaissances marketing et la co-crédation des connaissances marketing, Aussi bien que les dimensions du variable dépendant est l'avantage concurrentiel et la part de marché.

Pour répondre à la problématique de l'étude ont été présentés trois hypothèses testées en divisant la recherche en deux parties principales, la première concernant la recherche théorique et la deuxième consiste à étudier la relation entre les variables de cette étude dans (06) entreprises qui produisent les laitiers ont été sélectionnées au hasard, Où ont été distribués aléatoirement sur un échantillon des cadres d'entreprises (60) questionnaires, dont (37) étaient valables pour l'analyse. Après le traitement du questionnaire en utilisant le SPSS V20, il est parvenu aux conclusions suivantes:

- 1- l'entreprises productrices des laitiers dans l'est de l'Algérie ne pas adopter le nouveau concept de knowledge marketing, Parce qu'ils ne se livrent pas avec le client dans la création de connaissances marketing.
- 2- la gestion des connaissances marketing influence la réalisation de l'entreprise des avantages concurrentiels, Au contraire, le système d'information marketing et la co-crédation des connaissances marketing avec le client, n'a pas d'influence dans la réalisation des avantages concurrentiels.
- 3- quand les entreprises étudier les expériences de consommation chez ces clients, elles peuvent accroître leur part de marché, et que l'existence d'une corrélation significative entre l'implication du client dans la création de connaissances et l'expansion des parts de marché.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الملخص
III	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
أ-ط	المقدمة العامة
(63-02)	الفصل الأول: المعرفة التسويقية الحديثة وآليات التطبيق
03	المبحث الأول: نحو تطور الفكر التسويقي
03	المطلب الأول: التسويق من المفهوم التقليدي إلى الحديث
03	I - مرحلة التوجه بالإنتاج
03	II - مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي
04	III - مرحلة التوجه بالتسويق
06	IV - مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق
08	المطلب الثاني: تطور دور التسويق واتساع مجاله
08	I - مكانة ودور التسويق في ضوء مفهومه الحديث
10	II - امتداد مجال التسويق
15	المبحث الثاني: المعرفة التسويقية الحديثة
15	المطلب الأول: مدخل مفهومي للمعرفة
18	I - مداخل مفهوم المعرفة
19	II - أهمية المعرفة

19	III - أنواع المعرفة
22	المطلب الثاني: المعرفة التسويقية
23	I - التطور المفهومي للمعرفة التسويقية
25	المطلب الثاني: أبعاد المعرفة التسويقية الحديثة
25	I - نظام المعلومات التسويقية
29	II - إدارة المعرفة التسويقية
34	III - إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية
42	المبحث الثالث: آليات تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة
43	المطلب الأول: التوجه بالسوق لخلق المعرفة التسويقية الحديثة
43	I - مفهوم التوجه بالسوق
47	II - خصائص المنظمة المتوجه بالسوق
48	III - قياس وتقييم التوجه بالسوق في المنظمة
53	المطلب الثاني: التسويق بالعلاقات لخلق المعرفة التسويقية الحديثة
54	I - مفهوم التسويق بالعلاقات
55	II - مرتكزات التسويق بالعلاقات
56	المطلب الثالث: مساهمة التسويق الإلكتروني في خلق المعرفة التسويقية
56	I - مفهوم التسويق الإلكتروني
57	II - خصائص التسويق الإلكتروني
59	III - مراحل نشاطات التسويق الإلكتروني
60	IV - نجاحات وتحديات التسويق الإلكتروني
63	خلاصة الفصل الأول
(108-65)	الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

66	المبحث الأول: مدخل إلى المنافسة والتنافسية
66	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة والتنافسية
66	I- مفهوم المنافسة
67	II- مفهوم التنافسية
69	III- مؤشرات قياس التنافسية
72	المطلب الثاني: تحليل المنافسة والتنافسية
72	I- التعرف على المنافس
73	II- التعرف على البيئة التنافسية
74	III- العوامل المؤثرة على شدة المنافسة
81	المطلب الثالث: الميزة التنافسية ومصادر اكتسابها
82	I - مدخل مفهومي للميزة التنافسية
82	II - مصادر الميزة التنافسية
84	III - الابتكار التسويقي لبناء ميزة تنافسية قوية
90	المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة التنافسية
91	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر
92	I - إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف
95	II - إستراتيجية التميز
97	III - إستراتيجية التركيز
99	IV- الانتقادات الموجهة للاستراتيجيات التنافسية لبورتر
101	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لـ كوتلر
101	I - إستراتيجية الرائد
103	II - إستراتيجية المتحدي

106	III - إستراتيجية التابع (المنظمة اللاحقة)
107	IV - إستراتيجية المتخصص
108	خلاصة الفصل الثاني
(146-110)	الفصل الثالث: مساهمة تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة في تعزيز تنافسية المؤسسة
111	المبحث الأول: تبني التوجه بالسوق كمصدر للمعلومات التسويقية وتنافسية المؤسسة
111	المطلب الأول: تطبيق المؤسسة للتوجه بالسوق على مستوى تسويق الدراسات والتنافسية
112	I - بالنسبة للنظرة الثقافية
116	II - بالنسبة للنظرة السلوكية
117	المطلب الثاني: تطبيق التوجه بالسوق على مستوى التسويق الاستراتيجي والتنافسية
119	المطلب الثالث: دور تطبيق أنشطة التوجه بالسوق على مستوى التسويق العملي في تعزيز التنافسية
121	المبحث الثاني: إدارة المعرفة التسويقية وتنافسية المؤسسة
121	المطلب الأول: إدارة وتنظيم معرفة الزبون لتعزيز التنافسية
122	I- فاعلية إدارة العلاقة مع الزبون في تمييز المؤسسة تنافسيا
125	II- دور الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لإدارة معرفة الزبون في تعزيز التنافسية
126	المطلب الثاني: إسهامات إدارة المعرفة التسويقية في تعزيز تنافسية المؤسسة
126	I-أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين الصناعة
127	II-إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد وعلى قوة إحلال

	المنتجات البديلة
128	III- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين والمشتريين
130	المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة للمعرفة التسويقية والتنافسية
130	المطلب الأول: الاعتماد على الكفاءات في خلق المعرفة والتنافسية
131	I- الاعتماد على كفاءات الزبون والتنافسية
133	II- مساهمة كفاءات المؤسسة في تحقيق التميز التنافسي
138	المطلب الثاني: المعرفة التسويقية وفق منطق الخلق المشترك للقيمة وتحقيق التميز التنافسي
139	I- دور المعرفة التسويقية المكتسبة من الخلق المزدوج للقيمة في تحقيق التميز التنافسي بالمساهمة في الابتكار التسويقي
144	II - إشراك الزبون في خلق القيمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة
146	خلاصة الفصل الثالث
(148 - 189)	الفصل الرابع: أثر تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على تنافسية مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري
148	المبحث الأول: منهجية الدراسة
148	المطلب الأول: الجانب الإجرائي للدراسة الميدانية
149	I - مجتمع الدراسة
150	II - عينة الدراسة
150	III - مصادر جمع البيانات والمعلومات
154	المطلب الثاني: الاختبارات والأدوات الإحصائية للدراسة
154	I- قياس صدق أداة الدراسة
154	II- قياس الثبات
156	III- اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف K-S)

157	IV - أدوات المعالجة الإحصائية في البحث
158	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
158	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للخصائص والسمات الشخصية للأفراد المستجوبين
161	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان
161	I - التحليل الوصفي لل فقرات الخاصة بنظام المعلومات التسويقية
163	II - التحليل الوصفي لل فقرات الخاصة بإدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة
165	III - التحليل الوصفي لل فقرات الخاصة بإشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية
167	IV - التحليل الوصفي لعبارات التميز التنافسي (قلة تكلفة الإنتاج، الجودة)
169	V - التحليل الوصفي للعبارات الخاصة بواقع الحصة السوقية في المؤسسة
172	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
172	I - أثر تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على تنافسية المؤسسة
184	II - تأثير الصفات الشخصية لأفراد العينة على اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة
189	خلاصة الفصل الرابع
191	الخاتمة
197	قائمة المراجع
207	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	توسع وظائف التسويق	الجدول رقم (01)
42	أمثلة عن تطبيق عملية الخلق المشترك	الجدول رقم (02)
52	قياس التوجه بالسوق وفق سلم ليكرت	الجدول رقم (03)
95	إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف	الجدول رقم (04)
98	متطلبات الإستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر	الجدول رقم (05)
143	التقاطعات الموجودة بين المزيج التسويقي للمنتج والمزيج التسويقي للموزعين	الجدول رقم (06)
149	مجتمع الدراسة (مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري)	الجدول رقم (07)
151	يوضح فقرات الاستمارة وتقسيماتها حسب متغيرات الدراسة	الجدول رقم (08)
155	يوضح معدل ألفا كرونوباخ لمتغيرات الدراسة لقياس ثبات الدراسة	جدول رقم (09)
155	معامل الارتباط سبيرمان لأبعاد الدراسة مع كل فقرات الاستبيان	الجدول رقم (10)
156	يوضح معنوية اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	الجدول رقم (11)
158	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (12)
159	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (13)
159	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	الجدول رقم (14)
160	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	الجدول رقم (15)
161	النتائج الإحصائية لوصف العبارات الخاصة بنظام المعلومات التسويقية	الجدول رقم (16)
163	النتائج الإحصائية لوصف فقرات إدارة المعرفة	الجدول رقم (17)

	التسويقية	
166	النتائج الإحصائية لوصف العبارات الخاصة بإشراك الزبون واستغلال كفاءاته الاستهلاكية عند خلق المعرفة التسويقية	الجدول رقم (18)
168	النتائج الإحصائية لوصف عبارات التميز التنافسي	الجدول رقم (19)
170	النتائج الإحصائية لوصف العبارات المتعلقة بالحصصة السوقية	الجدول رقم (20)
174	نتائج ومؤشرات تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على التميز التنافسي في المؤسسة	الجدول رقم (21)
176	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير وجود نظام للمعلومات التسويقية على تحقيق التميز التنافسي	الجدول رقم (22)
177	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة التسويقية على تحقيق التميز التنافسي	الجدول رقم (23)
178	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إشراك الزبون عند خلق المعرفة على تحقيق التميز التنافسي	الجدول رقم (24)
180	نتائج ومؤشرات تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على الحصصة السوقية للمؤسسة	الجدول رقم (25)
182	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات على الحصصة السوقية	الجدول رقم (26)
183	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة على الحصصة السوقية	الجدول رقم (27)
184	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إشراك الزبون عند خلق المعرفة التسويقية على الحصصة السوقية	الجدول رقم (28)

186	تحليل التباين الأحادي للفروق الموجودة في عملية تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة والتي تعزى إلى المستوى التعليمي للأفراد المستجوبين	الجدول رقم (29)
187	تحليل التباين الأحادي للفروق الموجودة في عملية تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة والتي تعزى إلى المسمى الوظيفي للأفراد المستجوبين	الجدول رقم (30)
187	تحليل التباين الأحادي للفروق الموجودة في عملية تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة والتي تعزى إلى الخبرة المهنية للأفراد المستجوبين	الجدول رقم (31)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	يوضح الفرق بين التوجه بالمبيعات والتوجه بالتسويق الحديث	الشكل رقم (01)
09	تطور النظر إلى دور التسويق	الشكل رقم (02)
11	يوضح استراتيجيات استهداف السوق	الشكل رقم (03)
16	التسلسل المنطقي للمعرفة	الشكل رقم (04)
24	الأبعاد الثلاثة للمعرفة التسويقية الحديثة	الشكل رقم (05)
33	يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	الشكل رقم (06)
37	المقاربة الاندماجية للقيمة (مؤسسة/زبون)	الشكل رقم (07)
40	تصنيف الزبائن وفق مبدأ تفويض الزبون (Customer empowerment)	الشكل رقم (08)
41	خطوات الخلق المشترك للمعرفة وفق عملية تفويض الزبون	الشكل رقم (09)
46	ملخص لنظرة الباحثين للتوجه بالسوق	الشكل رقم (10)
74	نموذج القوى التنافسية الخمس لـ بورتر	الشكل رقم (11)
91	الاستراتيجيات العامة للتنافس	الشكل رقم (12)
93	منحنى الخبرة	الشكل رقم (13)
103	مخطط يوضح الاستراتيجيات الدفاعية للمنظمة الرائدة	الشكل رقم (14)
106	الاستراتيجيات الهجومية للمنظمة المتحدية	الشكل رقم (15)
112	يوضح أبعاد النظرة الثقافية في التوجه بالسوق	الشكل رقم (16)

المقدمة

المقدمة:

تعتبر المنافسة بين المنظمات أهم التحديات التي تواجهها هذه المنظمات، فبعضها تنمو وتتوسع وتزيد من حصتها السوقية بما تقدمه من سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة وذلك من خلال استغلال مواردها بكفاءة وتحقق بذلك تفوقاً على مثيلاتها في الصناعة، والبعض الآخر فهي تلك المنظمات التي تعثرت ولم تستطع مواكبة المتغيرات المتسارعة وبالتالي واجهت مشكلات عديدة أدت في النهاية إلى تناقص حصتها السوقية وتراجع مركزها التنافسي والخروج من دائرة المنافسة وهذا يؤدي إلى تقليص حجمها أو خروجها من دنيا الأعمال، وقد تنطبق هذه الحالة على نفس المنظمات التي تعمل في سوق صناعي واحد وتقدم نفس الخدمات للجمهور وفي منطقة جغرافية واحدة، لذلك فإن أهم أسباب النجاح أو الفشل مرهون بقدرة الإدارة العليا فيها على قراءة الأحداث ومواكبة التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة والاستعداد لها.

تواجه المنظمات اليوم العديد من المتغيرات التي تتصف بالتغير والتعقيد إضافة إلى عدم الوضوح والاستقرار، فخلال العشرين سنة الماضية رسمت الأحداث المتسارعة والمتلاحقة صورة جديدة للعديد منها، فالتطور التكنولوجي المتسارع وشدة المنافسة في سوق الأعمال وتدخل الدولة بفرض الأنظمة والقوانين التي تنظم أعمالها إضافة إلى وعي المستهلك من السلع والخدمات المقدمة كل ذلك أضاف جملة من التحديات، وبالتالي فإن أداء المنظمة وأنشطتها قد تتأثر وتتشكل نتيجة للقوى المحيطة بها. وإن نجاح أي منشأة يعتمد بشكل أساسي على قدرة إدارتها على تفسير وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة، دقة الاستجابة لها والعمل على تشخيصها لمعرفة طبيعة ما يواجهها من فرص وتهديدات في الصناعة التي تنتمي إليها والتعرف على محددات النجاح عند التعامل مع العملاء والموردين والمنافسين.

أصبح التحليل إذا ضرورة حتمية للبقاء والنمو في دنيا الأعمال، كما أن دراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد ما تمتلكه من مكامن القوة ونقاط الضعف والعمل على

تعزيز نقاط القوة والمحافظة عليها ومحاولة معرفة أسباب نقاط الضعف والعمل على تصحيحها حتى لا تصبح عرضة للتهديدات من المنظمات المماثلة لها في الصناعة، يؤدي كل هذا إلى إيجاد التوافق والتفاعل فيما بين بيئة المنظمة الداخلية والتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وهذا لن يحدث إلا بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي، والسعي وراء كسب المعرفة التي تمكن من تفسير وتحليل بيئة المنظمة، وهذا مالا يتأتى إلا باكتساب المعرفة التسويقية الحديثة، المعبر عنها بمختلف المعلومات والبيانات المكتسبة بالطرق الحديثة من المصادر المتنوعة، حيث أصبحت المنظمة اليوم تشارك معها العميل في خلق المعرفة التسويقية بصفة عامة، من خلال تحليل خبرته الاستهلاكية وتحسين علاقتها معه وتفسير سلوكه الشرائي.

أولاً - الإشكالية:

أصبح من الممكن ونحن في مطلع هذا القرن، أن نجزم بأن هناك قناعة كاملة بين غالبية إدارات الشركات والمؤسسات بأهمية الدور الذي يلعبه التسويق في تحقيق أهدافها، بل أن غالبية الدول متقدمة كانت أو نامية أدركت أهمية التسويق في مجال تميمتها الاقتصادية. ويبقى الهدف الرئيسي للمنظمة في بيئة الأعمال هو التفوق التنافسي للبقاء في السوق وتحقيق الربح، وللوصول إلى هذا الهدف يجب عليها أن تفرض نمط تسييري حديث بالعمل على توفير وباستمرار المعرفة في المكان والوقت المناسبين، ويكون هذا بالسعي وراء توفير المعرفة التسويقية الحديثة.

وعلى ضوء هذا الطرح تمت صياغة إشكالية هذا البحث كما يلي :

كيف يمكن أن يساهم تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة في تعزيز المركز التنافسي

لمؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري؟

ثانياً - الأسئلة الفرعية:

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية نوجزها كما يلي:

- 1- وما هو واقع المعرفة التسويقية الحديثة في البيئة الاقتصادية الجزائرية؟
- 2- إلى أي مدى يتم تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة في مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري؟
- 3- هل تملك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لميزات تنافسية تجعلها في منأى عن خطر المنافسة الأجنبية؟
- 4- ما أثر تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بمختلف أبعادها الثلاثة في تعزيز المركز التنافسي لمؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على تعزيز المركز التنافسي لمؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري تعزى للمتغيرات الوظيفية (نوع الوظيفة، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي) ؟

ثالثا - الفرضيات:

فرضيات هذا البحث هي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01} : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة (وجود نظام للمعلومات، إدارة المعرفة، إشراك الزبون في خلق المعرفة) وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري للميزات التنافسية (قلة التكلفة، جودة المنتج).

ويتم اختبار هذه الفرضية مع تجزئتها إلى ثلاث فرضيات جزئية كما يلي:

• الفرضية الجزئية الأولى:

H_{01-1} : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنظيم المعلومات التسويقية وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لميزات تنافسية (قلة التكلفة، جودة المنتج).

• الفرضية الجزئية الثانية:

H0₁₋₂: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين حسن إدارة المعرفة التسويقية وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لميزات تنافسية (قلة التكلفة، جودة المنتج).

• **الفرضية الجزئية الثالثة:**

H0₁₋₃: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إشراك المؤسسة للزبون عند خلق المعرفة التسويقية وامتلاك المؤسسات محل الدراسة لميزات تنافسية (قلة التكلفة، جودة المنتج).

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

H0₂: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة (وجود نظام للمعلومات، إدارة المعرفة، إشراك الزبون في خلق المعرفة وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لحصة سوقية معتبرة).

ويتم اختبار هذه الفرضية مع تجزئتها إلى ثلاث فرضيات جزئية كما يلي:

• **الفرضية الجزئية الأولى:**

H0₂₋₁: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنظيم المعلومات التسويقية وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لحصة سوقية معتبرة.

• **الفرضية الجزئية الثانية:**

H0₂₋₂: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين حسن إدارة المعرفة التسويقية وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لحصة سوقية معتبرة.

• **الفرضية الجزئية الثالثة:**

H0₂₋₃: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إشراك الزبون عند خلق المعرفة التسويقية وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لحصة سوقية معتبرة.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0₃: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة في مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري تعزى للصفات الشخصية لأفراد العينة (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية).

وتم تقسيم هذه الفرضية على الفرضيات الجزئية التالية:

*** الفرضية الجزئية الأولى:**

H0₃₋₁: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة في مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري تعزى للمستوى التعليمي لأفراد العينة.

*** الفرضية الجزئية الثانية:**

H0₃₋₂: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمسمى الوظيفي لأفراد العينة.

*** الفرضية الجزئية الثالثة:**

H0₃₋₃: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة في مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري تعزى للخبرة المهنية لأفراد العينة.

رابعاً - أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

1- الأهمية التي تكتسبها الوظائف التسويقية في المؤسسات العالمية الكبرى والمهيمنة على الأسواق العالمية: وبالتالي ضرورة تسليط الضوء على دور وظيفة التسويق في المؤسسة الجزائرية.

2- المساهمة العلمية في بناء الإطار النظري لتأثير التحكم الجيد في أسس ومبادئ المعرفة التسويقية الحديثة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتطوير مركزها التنافسي في البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها.

3- التطور الملحوظ على مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته وكذا الزيادة المحسوسة في عدد المؤسسات الداخلة لهذا السوق في الجزائر، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة في هذا السوق.

خامسا- أهداف الدراسة:

هناك بعض الأهداف المرجوة من وراء القيام بهذه الدراسة ونحصرها في:

1- التعرف على دور المعرفة التسويقية الحديثة في حل الإشكاليات التنافسية وكسب المزايا التنافسية.

2- التعرف على مدى إدراك مديري التسويق لجدوى المفاهيم التسويقية الحديثة، خاصة بالنسبة لمؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري.

3- التعرف على واقع البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الخاص، هل هناك استراتيجيات تنافسية تمكن من تحقيق الأهداف المرجوة أم لا؟

4- التعرف على أثر تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة في مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري على تمركزها التنافسي وذلك بتحقيق المعايير الرئيسية للنجاح كالأرباح والحصة السوقية.

سادسا- دوافع اختيار هذا الموضوع:

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع ومن بينها:

1- الاهتمام المتزايد وخاصة في الآونة الأخيرة من قبل المؤسسات بالتسويق وتطوير معارفها وقدرات مسؤوليها في هذا المجال، نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

2- هناك اتجاه فكري عالمي حديث يرجع سبب تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة إلى التوجه بالتسويق وأكثر من ذلك كسب المعارف الحديثة التي طورت من مفهوم هذه الوظيفة الحيوية في المؤسسة.

3- قلة الدراسات على حسب علم الباحث وخاصة الميدانية التي تناولت إشكالية تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة ومؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بصفة خاصة.

4- قلة الدراسات أيضا وحتى على المستوى العربي التي تناولت مفهوم المعرفة التسويقية الحديثة، حيث أن أغلب الدراسات التي تناولت هذا المفهوم من قبل ركزت فقط عليه بمفهومه الكلاسيكي فقط الذي يعتبر أن المعرفة التسويقية ممثلة بالبعدين (نظام المعلومات التسويقية، إدارة المعرفة) فقط.

ثامنا - منهجية البحث:

لدراسة موضوع هذا البحث يتم استخدام العديد من الأدوات العلمية والتي تمكن من الوصول إلى الاستنتاجات المنطقية ومعالجة الإشكالية، ولاستخدام هذه الأدوات يتم الاعتماد على الأسلوب الاستنباطي والأسلوب الاستقرائي.

تاسعا - هيكل البحث:

يتم الإجابة على أسئلة هذه الدراسة وتحقيق أهدافها بتقسيم هذا البحث إلى جزئين رئيسيين، الأول يضم الإطار النظري لهذا البحث وذلك من خلال ثلاثة فصول رئيسية حيث يتناول الفصل الأول مختلف المفاهيم الأساسية التي تتعلق بالمعرفة التسويقية وتطور هذا التوجه في المؤسسة وذلك بدراسة مختلف مراحل هذا التطور، وكذلك التعرف على المدلول الفكري الخاص بالمعرفة التسويقية. أما الفصل الثاني يكون لدراسة الاستراتيجيات التنافسية وما كتب في هذا المفهوم، أما الفصل الثالث فهو الذي يبحث في أهم المتغيرات التي تعزز

تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها وخاصة الدور الذي يلعبه تطبيق المبادئ والأسس الحديثة للتسويق. والجزء الثاني من هذا البحث يخصص للجانب الميداني والذي سيكون على عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري، وهذا لوجود نوع من التنافس الشديد في الآونة الأخيرة بين هذه المؤسسات.

عاشرا- الدراسات السابقة: المؤلف طبيعة الدراسة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تتقاطع مع موضوع هذه الدراسة، باللغة العربية أو باللغات الأجنبية، لكن الشيء الملاحظ على اغلب هذه الدراسة وخاصة تلك المنجزة باللغة العربية، أنها تطرقت للمتغير الخاص بالمعرفة التسويقية من خلال البعدين: نظام المعلومات وإدارة المعرفة التسويقية فقط، بل أن أغلب هذه الدراسات درست إدارة المعرفة التسويقية فقط، أما بالنسبة للدراسات التي أنجزت باللغة الأجنبية وخاصة الفرنسية والانجليزية فقد درست المعرفة التسويقية وفق التطور المفهومي الذي حصل لها، فبعضها درست المعرفة التسويقية ثلاثية الأبعاد، وهناك من تطرق لجزء مهم من المعرفة التسويقية بمفهومها الحديث وهو إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية. وفي ما يلي يتم عرض البعض من هذه الدراسات.

1- ثامر البكري 2004، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الرابع بجامعة الزيتونة (الأردن). ومن النتائج المتوصل إليها هو اعتبار أن إدارة المعرفة التسويقية كأهم مدخل للربط بين المهارات التسويقية والعلاقات مع الزبائن، وبالتالي يمكن هذا من التعامل بشكل أفضل مع المشاكل البيئية واستغلال الفرص السوقية.

2- ثامر ياسر البكري، احمد هاشم سليمان 2006: إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم لمؤتمر العلمي الثاني بجامعة العلوم التطبيقية الأردنية. ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أن إدارة المعرفة التسويقية تمكن

المنظمة من التعامل الجيد مع المشكلات البيئية واستغلال الفرص التسويقية مما يمكنها من البقاء في إطار المنافسة.

3- عبد الحكيم عبد الله النصور 2009: الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد بجامعة تشرين باللاذقية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج بورتر على تعزيز أداء شركات صناعة الأدوية الأردنية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو وجود علاقة ايجابية بين عناصر الاستراتيجيات التنافسية والأداء التنافسي للشركات المدروسة.

4- معتز سلمان عبد الرزاق 2009: العلاقة بين إدارة المعرفة وصنع القرار دراسة عينة من الفنادق في بغداد، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 76، وتطرقت هذه الدراسة إلى العلاقة بين إدارة المعرفة وعمليات صنع القرار في عينة من الفنادق السياحية في بغداد، ومن أهم نتائجها هي أن أغلب المستجوبين يدركون جيدا لأهمية الاعتماد على المعرفة في اتخاذ القرار في المؤسسة.

5- سلمان فارس 2010: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية بدمشق، بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26/العدد 02. حيث تطرقت هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة التسويقية وعلاقتها بكفاءة أداء المنظمات وخلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية في المؤسسات محل الدراسة بين إدارة المعرفة والأداء.

Oleg CURBATOV 2003 : l'intégration du consommateur par le knowledge management conception, production et consommation d'un produit personnel, thèse de doctorat université DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS :

ويعتبر هذا الباحث من الأوائل الذين تطرقوا للمعرفة التسويقية بمفهومها الحديث، حيث تطرق في هذه الأطروحة إلى المعرفة التسويقية دور المستهلك في خلق هذه المعرفة. وكانت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة هو أن التسويقي القائم على فكرة حاجيات الزبون فقط لا

يستطيع أن يؤسس الإطار النظري الملائم لحل كل المشاكل التسويقية على مستوى المؤسسات. من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، وضع لمقترح لإدارة المعرفة قائم على تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإدماج المستهلك في العملية التسويقية وفي خلق القيمة للمؤسسة وله.

-Oleg Curbatov, Pascal Pavlidis, Michel Gay 2006 : Le Knowledge Marketing ou le détournement du marketing.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو إظهار من خلال تكوين الموقع الإلكتروني للعطور دور المعارف الظاهرة والضمنية في خلق الخبرة وتكوين كفاءات للزبون وللمؤسسة.

-Oleg Curbatov, Marie Louyot-Gallicher, Audrey Bonnemaizon, 2008, Le Knowledge Marketing, une voie applicative du Customer Empowerment. Essai de méthodologie basée sur les compétences client.

وبينت هذه الدراسة كفاءات الزبون الاستهلاكية من العديد من الزوايا، منها تلك التي ينظر إلى المستهلك من الزاوية التسويقية وكذلك كما ينظر إليه من زوايا أخرى خاصة في العلوم التربوية، وعلاقة كفاءات الزبون بخلق المعرفة من خلال إشراكه في عملية الإنتاج.

-Oleg Curbatov & Marie Louyot Gallicher 2011: « Le '3D Knowledge Marketing' et la co-crédation dans le domaine des services ».

وتطرقت هذه الدراسة إلى المعرفة التسويقية ثلاثية الأبعاد والخلق المشترك للقيمة في ميدان الخدمات، حيث تم إظهار في هذه الدراسة التحليل المفاهيمي لكفاءات الزبون ومكانتها في عملية الخلق المشترك. وتضمن هذا التحليل انعكاس المعرفة التسويقية المكتسبة من (الموارد المعرفية والكفاءات) على أمل الوصول إلى مقارنة ثقافية في المنظمة لنموذج فعال لكفاءات المستهلك يساعد أكثر في الفهم الجيد لمساهمة هذا المستهلك في عملية الخلق المشترك للقيمة مع المنظمة.

الفصل الأول

المعرفة التسويقية الحديثة

وآليات التطبيق

الفصل الأول: المعرفة التسويقية الحديثة وآليات التطبيق

تمهيد:

يعتبر المفهوم الحديث للتسويق اليوم مختلف عن مفهومه التقليدي، حيث أصبح دور التسويق الذي كان ثانويا في المؤسسة أكثر أهمية من الوظائف الأخرى. وأصبح التسويق اليوم أساس نجاح أو فشل كل المؤسسات، في ظل تطور تكنولوجي غير مسبوق، هذا التطور الذي أدى بدوره إلى ظهور مفاهيم وأنشطة تسويقية جديدة تعزز أكثر قدرات المؤسسة التنافسية.

وتعد الأنشطة التسويقية المتعلقة بكسب المعرفة وتحسينها باستمرار من أهم ما يمارس على مستوى الوظيفة التسويقية في المؤسسة، هذه الأخيرة التي تسعى دائما إلى بناء مزايا تنافسية والعمل على إدامتها، وهو ما يتحقق بالاستثمار في الموجودات الفكرية والأصول المعرفية المكتسبة. وقد تطور تطبيق آليات كسب المعرفة التسويقية اليوم ببروز العديد من التعقيدات البيئية للمؤسسة والقوى المؤثرة في تشكيل منظومة الاقتصاد والأعمال، وتتمثل أهم هذه القوى في التكنولوجيا الاتصالية الحديثة وزيادة حدة المنافسة. فبعد أن اقتصر نشاط المؤسسة نحو المعرفة التسويقية على تنظيم المعلومات التسويقية وفق أنظمة وبرمجيات معينة وإدارتها بتحويلها إلى أداة تنافس، ظهر تحول كبير في كسب المعرفة التسويقية بإشراكها الزبون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في خلق هذه المعرفة.

وانطلاقا من هذا الطرح في هذا الفصل تم معالجة كل ما يتعلق بالمعرفة التسويقية الحديثة، كمجموعة من المفاهيم والأفكار الحديثة التي تطورت مع تطور فلسفة التسويق، والتطرق إلى آليات تطبيق هذه المفاهيم والأنشطة، وهذا من خلال ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: مدخل لتطور فكر التسويق.

المبحث الثاني: المعرفة التسويقية الحديثة.

المبحث الثالث: آليات تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة في المؤسسة.

المبحث الأول: نحو تطور الفكر التسويقي

لقد مر الفكر التسويقي بالعديد من المراحل، منذ بداية الثورة الصناعية إلى اليوم، وهذا راجع بصفة أساسية إلى التغيرات الهيكلية التي حدثت في المجتمعات خاصة المتقدمة منها، حيث أدت هذه التغيرات إلى تعقد المشكلات التسويقية، وبالتالي تزايد الاهتمام بالعمل التسويقي. ونتج عن ذلك تحديد معالم فلسفة متكاملة للعمل تتمثل في استغلال المفاهيم الحديثة للتسويق في تسيير المنظمات.

المطلب الأول: التسويق من المفهوم التقليدي إلى الحديث:

لإدراك تغير النشاط التسويقي وتطوره إلى أن أصبح المفهوم المراد دراسته الآن، يتم التطرق إلى مختلف مراحل تطور الفكر التسويقي بدءاً بالمرحلة الأولى التي ظهرت فيها بعض الأنشطة التسويقية بدور ثانوي، وصولاً إلى مرحلة هيمنة التسويق على طرق تسيير المنظمة.

I - مرحلة التوجه بالإنتاج:

بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن التاسع عشر وذلك مع ظهور الثورة الصناعية، واستمرت حتى عشرينات القرن العشرين. وقد كان الاهتمام مركزاً على الإنتاج باعتباره الوظيفة الرئيسية لأي مشروع. وتميزت هذه الفترة بزيادة الطلب عن المعروض، حيث كان الشغل شاغلاً الرئيسي للمنظمات هو زيادة حجم الإنتاج مع تخفيض تكلفته لزيادة الأرباح، بالإضافة إلى قيام المنظمة ببعض الأنشطة التسويقية التقليدية، كالنقل، التخزين، البيع، ولكن يشرف عليها مسؤولي الإنتاج أو أجهزة لعدم وجود مصلحة خاصة بالتسويق أصلاً.¹

II - مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي:

بدأت هذه المرحلة في بداية ثلاثينات القرن العشرين واستمرت حتى نهاية خمسينات نفس القرن، وبعد الأزمة التي حلت بالاقتصاد العالمي في 1929، أصبح التوجه بالإنتاج والعمل

(1). السيد ناجي، التسويق: المبادئ والقرارات الأساسية، ط5، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص ص 41-42.

على تطويره غير كافي لتصريف منتجات المنظمة ومواجهة المنافسة الناتجة عن نقص الطلب على العرض. وخلال هذه المرحلة أعادت المنظمة وجهة نظرها اتجاه المبيعات بجعلها الوسيلة الرئيسية لزيادة الأرباح وذلك باستخدام بعض الأنشطة التسويقية كالبيع الشخصي، الإعلان والتوزيع¹.

III - مرحلة التوجه بالتسويق:

بدأت هذه المرحلة في خمسينيات القرن الماضي، حيث تغير التفكير السابق في المنظمة نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي صاحبت خروج العالم من حرب عالمية ثانية، فظهور وكثرة الشركات الاقتصادية واشتداد المنافسة، وزيادة وعي المستهلك، أصبحت جهود البيع والإعلان لحث المستهلك على الشراء غير مجدية، فلا يشعر المستهلك بفائدة ومنفعة المنتجات المقدمة له. وعليه جاء التسويق بفلسفة تقوم على أن إشباع حاجات ورغبات العميل هو السبيل الأمثل لكي تحافظ المنظمة على مكانتها بين المنافسين في السوق². ومن هنا بدأ الاهتمام بدراسة احتياجات السوق والعمل وفق المنطق الذي يقول: أنتج ما يتم بيعه بدلا من بيع ما يتم إنتاجه.

وقد تميزت هذه المرحلة بظهور إدارة التسويق داخل المنظمة، ففيها يتم تأطير كافة الأنشطة التسويقية من تخطيط طويل الأجل، ووضع مختلف الاستراتيجيات التسويقية والصهر على تنفيذها³. كما أصبح هناك اهتمام كبير بالبحوث التسويقية ودراسة سلوك المستهلك، هذا الأخير الذي يعتبر الحلقة الأساسية في العملية التسويقية، فعنده تبدأ دراسة سلوكه وحاجياته، وعنده تنتهي بتحويل ملكية السلع والخدمات إليه.

فالتسويق وفق هذا الاتجاه ليس بالنظام أو الهيكل التنظيمي المحدد داخل المنظمة، بل فلسفة تمتد أبعادها لأنظمة مختلفة وقيم ومفاهيم تسود المجتمع، وترتكز جميعها حول إشباع

(1). Pired, William and Ferrell, “marketing”, 2nd ed, Houghton Mifflin company, new York, 2000, p 11.

(2). Pierre Filiatrault et Naoufel Daghfous, « le marketing », gäetanmorin éd, Québec, 2006, p 19.

(3). السيد ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

حاجات المستهلك وتحقيق رضاه وبلوغه لنوعية الحياة المراد العيش تحت ظلها¹. ويقوم المفهوم الحديث للتسويق على الركائز الأساسية التالية²:

1- التركيز على السوق: حيث تمثل عملية تجزئة السوق واختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي، وهذا قصد صياغة إستراتيجية تسويقية مناسبة.

2- التوجه بالمستهلك: أي التركيز على المستهلك وجعله كحجر الزاوية لأية إستراتيجية تسويقية، وهو ما يضع حاجات المستهلك ورغباته في المقام الأول عند تخطيط الأنشطة التسويقية، وهذا ما فرض على المنظمة حتمية إنتاج ما يمكن بيعه وتسويقه.

3- التسويق المتكامل: إذ يجب أن يكون تكامل وتنسيق بين مختلف وظائف المنظمة، وهذا من أجل تحقيق جميع الأهداف المسطرة. ويكون هذا التكامل على ثلاثة مستويات، فالأول بين جميع وظائف المنظمة من إنتاج وتمويل ومالية ... إلخ، والثاني يكون بين الأنشطة والعمليات التسويقية فيما بينها، أما الثالث فيكون بين جميع أفراد الإدارة التسويقية وعلى اختلاف مستوياتهم³.

4- التوجه بالأرباح طويلة الأجل: إذ أن هدف المنظمة هنا هو تحقيق الأرباح طويلة الأجل من خلال إرضاء المستهلك والمحافظة على ولاءه، لذلك لا يجب أن يكون تركيز إدارة المنظمة حول حجم المبيعات والأرباح في المدى القصير، بل على تحقيق الأرباح طويلة الأجل عن طريق تعزيز ولاء المستهلك، لأنه يعتبر الضمان الوحيد لبقاء المنظمة واستمرارها في السوق.

إذن هناك اختلاف كبير بين المفهوم الحديث للتسويق والمفهوم البيعي، وذلك كون أن إنتاج ما يستهلك هو ما تقوم عليه فلسفة التسويق الحديث، عكس المفهوم البيعي الذي لا يركز

(1). ثامر البكري وياسر عبد الحميد، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، دار وائل، عمان (الأردن)، 2001، ص93.

(2). P. Kotler et B. Dubois, **Marketing management**, eleventh édition (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000), Translated by D. Manceau, **Marketing management**, 11ème ed. (Paris: Pearson Education, 2004), PP 26-33.

(3). Pierre Filiatrault et NaoufelDaghfous, OP.CIT, pp 19-20.

على هذه الرغبات، كما أنه في مرحلة المفهوم البيعي تسعى المنظمة إلى تحقيق الربح قصير المدى، بينما بعد تطور المفهوم التسويقي إلى الحديث أصبح ينظر إلى الأرباح كهدف ولكن تحقيقها يكون على المدى البعيد بعد تعزيز العلاقة مع العميل، والشكل الموالي يوضح أكثر الفرق الجوهرية الموجود بين المفهوم التسويقي الحديث ومفهومه الكلاسيكي الذي يعتمد على تعزيز المبيعات.

الشكل رقم (01): يوضح الفرق بين التوجه بالمبيعات والتوجه بالتسويق الحديث

1/ المفهوم البيعي:



la source : Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, 10^{ème} ed, paris : millenium, 2000 ,p53.

IV - مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

استمرارا لتطور المفهوم الحديث للتسويق، بالتركيز على حاجات ورغبات المستهلك وإشباعها، ثبت أنه هناك بعض الحاجات والرغبات الخاصة بجماعة معينة قد تتعارض مع حاجات المجتمع ككل، فتجد إدارة التسويق حينئذ صعوبة في اتخاذ القرار التسويقي المناسب، ومن هنا امتد نطاق المفهوم التسويقي إلى المفهوم الاجتماعي للتسويق¹. ووفقا لهذا التوجه

(1). إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص25.

التسويقي الحديث وجب على المنظمة تحديد حاجات ورغبات المستهلك وإشباعها بدرجة عالية من الفعالية لمواجهة المنافسة، كما يجب عليها أيضا أن تجتهد في تحسين وتطوير الرفاهية الاجتماعية.

إذن بظهور المفهوم الاجتماعي للتسويق تبين أنه على المنظمة مراعاة المسؤولية الاجتماعية عند اتخاذ القرارات التسويقية، وسلمت المنظمة بأنها جزء من المجتمع الذي تكون لها مسؤولية اتجاهه، هذه المسؤولية التي يمكن تقدير مستواها من منظمة لأخرى من خلال العناصر التالية¹:

- السلع والخدمات: من خلال درجة نوعية السلع والخدمات، وأمنها وتأثيرها على البيئة ومراعاتها لمقاييس الحفاظ على البيئة.
- المستهلك: بتوجيه له برنامج تسويقي خالي من محاولة الغش، وهذا بتوجيه له إشهار غير كاذب، أو احتيالي، البيع تحت الضغط، احترام خدمات الضمان....إلخ.
- الموردون: عدم التعامل مع الموردون الذين لا يحترمون المعايير البيئية والاجتماعية.
- المجتمع (الجماعات المحلية): المساهمة في تحقيق تنمية مستدامة ومحاولة المساهمة في أنشطة الجمعيات الخيرية.
- المساهمون: تقديم معلومات شفافة وذلك من حيث الشفافية والنزاهة المالية، عند تقديم المعلومات للمساهمين، وحسن التمسك بالدفاتر والسجلات المحاسبية، وتعهدات اجتماعية واضحة لجميع المساهمين.
- ومن هنا يمكن القول أن التسويق الاجتماعي يهتم بحاجات ورغبات المستهلك ورفاهية المجتمع، وكذلك يركز على تحقيق الأهداف البشرية وأهداف المجتمع، مع العمل على تحقيق هدف الربح ولكن في الأجل الطويل.

(1). Pierre filiatriault, **comment faire un plan de marketing stratégique**, 2^{eme}edi, éditions transcontinental , Montréal, 2004, pp 41-42.

المطلب الثاني: تطور دور التسويق واتساع مجاله

بعد التعرف على مراحل تطور مفهوم التسويق، لوحظ أن هذا التطور قد صاحبه تغير في طريقة تسيير المنظمة لمختلف أنشطتها عند كل مرحلة، ففي مرحلة التوجه بالإنتاج كانت الوظيفة السائدة والرئيسية في المنظمة هي وظيفة الإنتاج، أين تكون المنظمة مركزة كل قوتها في زيادة وسائل الإنتاج والعمل على توفير السلع والخدمات في السوق بأكبر كمية ممكنة، أما في مرحلة التوجه بالمفهوم الحديث للتسويق تغيرت مكانة وظيفة التسويق وأصبحت الوظيفة الرئيسية، كما ظهرت العديد من النشاطات التسويقية الجديدة، لأن فلسفة هذا المفهوم الحديث تقوم على ضرورة توجه المنظمة بالمستهلك وتلبية حاجاته ورغباته والحفاظ عليه، وهذا ما لا يتأتى إلا عن طريق دراسة هذا المستهلك ومتابعة عملية تدفق السلع والخدمات نحوه.

ومن خلال هذا الطرح يمكن القول أن التطور التاريخي لمفهوم التسويق صاحبه تغير في مكانة ودور التسويق في المنظمة، واتساع مجاله، من داخل المنظمة وذلك بتعدد وظائف التسويق أو من خارجها لأن التسويق تعدى إلى مجالات أخرى، كالخدمية، والغير هادفة للربح.

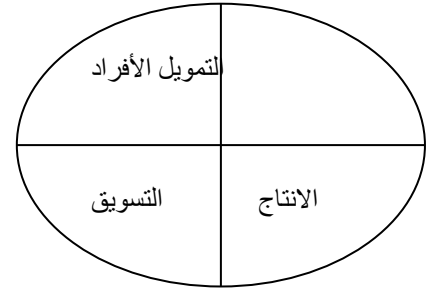
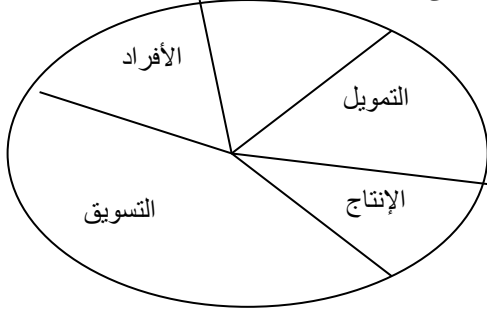
I- مكانة ودور التسويق في ضوء مفهومه الحديث:

تطورت النظرة إلى التسويق كوظيفة من وظائف المنظمة، وهذا راجع للتطور الذي طرأ على المفهوم التسويقي وزيادة الاهتمام بإدارة التسويق داخل المنظمة، ويرجع السبب في ذلك على حاجة المنظمة للقيام بدراسات السوق، ومعرفة ردود أفعال الزبائن والمنافسين¹. وتبرز أهميته من خلال كونه الوسيلة التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق هدف استمرارها وبقائها في السوق، حيث أنه من خلال تطبيق مختلف الأنشطة التسويقية تتمكن المنظمة من تحديد ومعرفة ضعف وقوة منافسيها من جهة، ونقاط ضعفها وقوتها من جهة أخرى، كما تساهم وظيفة التسويق في خلق فرص جديدة للمنظمة وذلك عن طريق إشباع حاجات ورغبات

(1). إياد عبد الفتاح النور، الأصول العلمية للتسويق الحديث: الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 31.

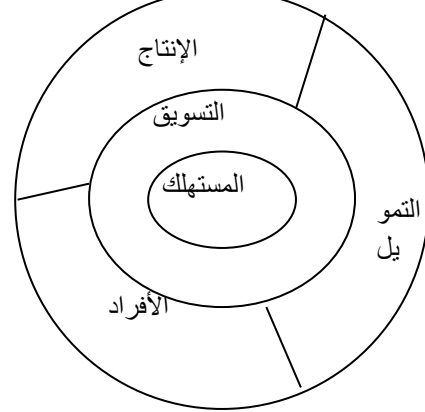
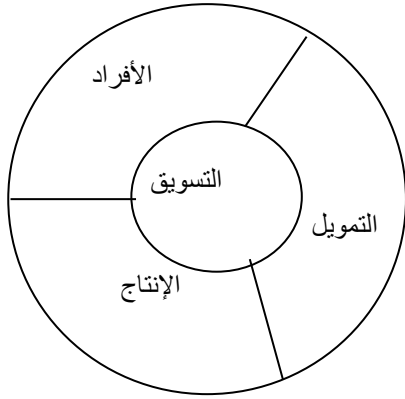
المستهلك التي يتم اكتشافها عند القيام بدراسات وبحوث التسويق. وهذا ما يترجمه تطور مكانة الوظيفة التسويقية المصاحب لتطور المفهوم التسويقي والموضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (02): تطور النظر إلى دور التسويق



1- التسويق كوظيفة متساوية الأهمية مع الوظائف الأخرى

2- التسويق كوظيفة أكثر أهمية



4- المستهلك كنقطة التركيز والتسويق كوظيفة تكميلية

3 - التسويق كوظيفة أساسية

المصدر: عبد السلام أبوقحف، (التسويق : وجهة نظر معاصرة) ، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية، 2001، ص ص15-16.

فبعد أن كان للتسويق نفس الأهمية مقارنة مع بقية الوظائف الأخرى أصبح يحتل الحلقة الأهم عند تطور مفهومه، وأصبح أكثر أهمية عند توجه وظيفة التسويق بالمستهلك وجعله في أولى اهتمامات المنظمة، وهذا ما يتوافق مع تبني المنظمة للمفهوم الحديث للتسويق مع مسؤوليتها الاجتماعية، فالمنظمة في ظل التوجه بالتسويق الاجتماعي تعمل على تجنب الصراع الحاصل بين احتياجات المستهلك، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية طويلة الأجل¹.

(1). P. Kotler ,Marketing Management, 9thed,Prentice.Hall, International, Inc, New Jersey, 1997.p 27.

II - امتداد مجال التسويق:

في نفس الوقت الذي ظهر فيه المفهوم الحديث للتسويق وأصبح هذا الأخير وظيفة أساسية في تسيير المنظمة، اتسع مجال تطبيقه بشكل متسارع، حيث يمكن ملاحظة ذلك من زاويتين: الأولى هي الامتداد الذي حصل في وظائف التسويق داخل المنظمة، والثانية هي امتداد عمليات تطبيق التسويق إلى مجالات وقطاعات نشاط جديدة.

1 - امتداد وظائف التسويق:

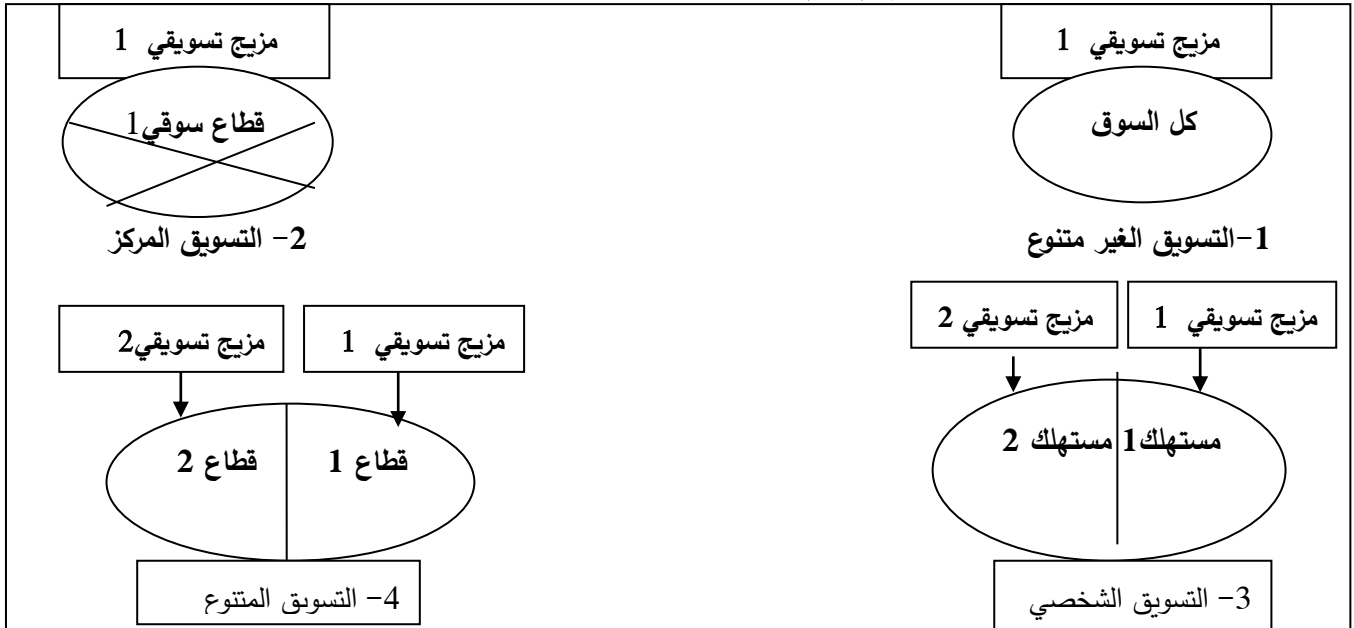
ففي القديم كان هناك خلط كبير بين الوظيفة التسويقية وعملية البيع، حيث تنتهي مختلف النشاطات التسويقية عند العملية البيعية والترويج فقط، بمعنى أنه ينتهي التسويق عند التوزيع المادي للمنتجات فوترتها. وبعد أن تم إضافة الإعلان إلى نشاطات التسويق بهدف دعم عمل البائعين، أخذت المنظمة على عاتقها حماية وتطوير أسواقها وهذا ما أوجب البحث عن الزبائن الأوفياء والعمل على تحويل الطلب المتوقع إلى حقيقي، وهذا ما لا يكون إلا عن طريق دراسة وفهم حاجات ورغبات المستهلكين قبل عملية الإنتاج، وبالتالي الاهتمام بوظيفة الدراسات التسويقية كنشاط رئيسي في العملية التسويقية¹.

إذن ظهرت دراسات التسويق كنشاط تبدأ به العملية التسويقية، وهذا ما مكن القائمين على الوظيفة التسويقية من التعرف على الفرص التسويقية المتوفرة في السوق في شكل مستهلكين يحتمل ولاءهم إذا أمكن إقناعهم، وكذلك التهديدات التي تواجههم من المنافسين المتزاحمين معهم في نفس مجال النشاط. ولكن بالرغم من معرفة كل الفرص المتاحة في السوق، فإن إقناع وتلبية كل الحاجات والرغبات وعلى اختلافها وتعددتها أمر غير ممكن تحقيقه في الواقع، فمن المستحيل أن تلبية المنظمة حاجات كل مستهلك على حدة، وخاصة في فئة المستهلكين الغير متجانسين. ولذلك جاءت عملية تجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة تحكمهم نفس الخصائص،

(1). LENDREVIE-LEVY-LINDON, MERCATOR, « théorie et pratique marketing », 8^{ème} édi , Paris :DUNOD, 2006, P 6.

حيث يتم التعامل مع كل قطاع كسوق واحد. كما يكون تقسيم هذا السوق إلى قطاعات وفق عدة أسس واعتبارات، كأن يكون التقسيم على أساس جغرافي أو على أساس السلوك الشرائي للمستهلك، أو طبقاً للحاجات الإنسانية ودوافع الشراء، أو يكون وفق كل هذه الأسس معاً¹. ومفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات هو الذي يمكن المنظمة من تحديد الفرص التسويقية المتاحة لها. ولكن لمعرفة أي من هذه القطاعات تستطيع المنظمة تغطيتها، وجب عليها تبني المفهوم المالي لعملية التجزئة السوقية، وهو الاستهداف السوقي. والمقصود بالاستهداف هو تحديد القطاع أو القطاعات السوقية التي يتم التعامل معها، وهذا بالاعتماد على أربعة بدائل إستراتيجية للاستهداف هي: إستراتيجية التسويق المتنوع، التسويق الغير المتنوع، التسويق المركز والتسويق الشخصي². والشكل التالي يوضح أكثر هذه البدائل الإستراتيجية.

الشكل رقم (03): يوضح استراتيجيات استهداف السوق



La source : Pierre Fliatruault et Naoufel Daghfous, « le marketing », gäetanmorin éd, Québec, 2006, P256.

(1). P.Kotler, **les clés du marketing**, Paris :Pearson édi , 2005, P 167.

(2). في غالب الأحيان وفي قراءة الكثير من الكتب والبحوث، نجد أن البدائل الإستراتيجية للاستهداف محصورة في ثلاثة طرق فقط، دون التطرق إلى إستراتيجية الاستهداف الشخصي، وتستعمل هذه الإستراتيجية عند تصريف المنتجات ذات الجودة العالية والنادرة، التي يمكن للمنظمة أن تتعامل في تسويقها على مجموعة من الأشخاص فقط وبالتالي يتم تقديم برنامج تسويقي واحد لكل شخص واحد على حدا. للمزيد من المعلومات أنظر:

P. Kotler, P. Filiatruault et Retourmer, **le management du marketing**, 2^{eme}édition, Boucherville Gäeton Morin,2000.

بعد تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة، تظهر للمنظمة الفرص التسويقية المتاحة في كل قطاع فتستهدف القطاعات الجذابة والأكثر ربحية، لكن هذا لا يحد من خطر التهديدات التي تنجم عن تزامم المنافسين على نفس قطاع النشاط، لذلك يجب على المنظمة أن تبحث عن الطريقة التي تمكنها من تمييز نفسها عن باقي المنافسين وترسيخ تلك الميزة في ذهنية العملاء المستهدفين، أي تتبنى مفهوم آخر مكمل لعمليتي التقسيم والاستهداف وهو التموّج السوقي. وهذه العملية التسويقية أساسها هو تثبيت صورة المنتج في ذهنية العملاء وفقا لمواصفاته التي يميز بها عن المنتجات المنافسة¹.

وبقراءة في المفاهيم الثلاثة السابقة الذكر، ألا وهي التقسيم السوقي، استراتيجيات الاستهداف والتموّج السوقي، نجدها تعبر عن خطوات للتحليل تهدف إلى توجيه المنظمة نحو إشباع الحاجات التي تعتبرها فرص اقتصادية جذابة². وذلك بالبحث عن الفرص التسويقية والمزايا التنافسية واستغلالها في التقسيم السوقي والاستهداف، وكذلك استغلال المزايا التنافسية بتبنيها في ذهنية العميل لتدعيم ولائه وإشباع حاجات ورغبات العملاء المتوقعين.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن ما هذا إلا تعبير عن مفهوم التسويق الاستراتيجي الذي يتم بواسطته القيام بعملية التخطيط التسويقي وتحقيق الأهداف باستخدام عمليات ووسائل التسويق الاستراتيجي في شكل تقسيم واستهداف القطاعات المرحة، ثم التموّج السوقي. ويعتبر التسويق الاستراتيجي النشاط الذي يلي تسويق الدراسات وما هو إلا ناتج من الامتداد الذي طرأ على الوظائف التسويقية التي ظهرت مع التطور المفهومي للتسويق.

ولم يتوقف النشاط التسويقي في ظل مفهومه الحديث على دراسة البيئة التسويقية وإنتاج القيمة المميزة للعميل وتثبيت ذلك التميز بالتموّج السوقي فقط، بل امتد العمل التسويقي بعد التسويق الاستراتيجي إلى ما يعرف بالتسويق العملي، وهو الذي يعين عمليات التسويق بعد

(1). Eric N. Berkowitz et d'autres, **le Marketing**, 2^{ème} édition, Québec : Chenelière éducation, 2007, P234.

(2). M. Djetly, **marketing stratégique**, Alger : Djetly édition, 1998, P 8.

الإنتاج ويتمثل في تنفيذ سياسات المزيج التسويقي التي تم تحديده في إطار عمل التسويق الاستراتيجي¹.

إذن توسعت الوظائف التسويقية مع ظهور المفهوم الحديث للتسويق إلى ثلاثة مجموعات متكاملة ومتسلسلة زمنيا ومنطقيا، حيث يبدأ النشاط التسويقي بالدراسات والتحليل للسوق ومتابعة المكانة التنافسية، ثم يمر إلى التسويق الاستراتيجي لوضع الخطط التسويقية وتحديد الأهداف المرجوة، وبعدها التسويق العملي كأخر مرحلة لتنفيذ تلك الخطط بتحديد سياسات المزيج التسويقي، التي تتلخص فيما يعرف بـ (4p) وهي، سياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة التوزيع وسياسة المزيج الترويجي. والجدول التالي يوضح مراحل توسع وظائف التسويق:

الجدول رقم (1): توسع وظائف التسويق

المهام (الوظائف)	المستوى التسويقي
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة التسويق (تحقيق) - نماذج - متابعة الموقع التنافسي 	<p>تسويق الدراسة (Marketing D'étude)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - اختيار الأسواق (أو الزبائن) المستهدفة. - تصميم السلعة أو الخدمة المراد بيعها . - تحديد الأسعار . - اختيار قنوات التوزيع . - تحديد إستراتيجية الاتصال . 	<p>التسويق الاستراتيجي (Marketing stratégique)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ الحملات الاشهارية و الترويج . - تنشيط البائعين و التسويق المباشر . - توزيع المنتجات و تهيئة المحل التجاري . - خدمات ما بعد البيع . 	<p>التسويق العملي (Marketing Opérationnel)</p>

La source: LENDREVIE-LEVY-LINDON, MERCATOR, « théorie et pratique marketing », 8^{eme} édi , Paris :DUNOD, 2006, P 6.

(1). محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000، ص 33.

2- توسع التسويق إلى قطاعات نشاط جديدة:

مع اتساع وظائف التسويق، امتد مجال تطبيقه إلى ميادين نشاط جديدة، فلم يعد تطبيقه كما كان في زمن مفهومه التقليدي يعتمد على السلع الموجهة للاستهلاك الواسع، بل تعدى استخدام التسويق إلى قطاعات السلع النصف معمرة (كالسيارات، والأدوات الكهرومنزلية)، وكذلك الخدمات (البنوك، السياحة، المساحات الكبرى)، والسلع الصناعية، كما ظهر في ظل تطور المفهوم التسويقي، التسويق السياسي، تسويق الأفكار في المنظمات الغير هادفة للربح والمنظمات الحكومية¹. ولقد صحب هذا التوسع في استعمال نشاطات التسويق الحديث توسع آخر موازي في مفاهيم التسويق، فبرزت مصطلحات التسويق الأساسي (Marketing géniric)، ما وراء التسويق (meta marketing) *، وقد كان LIVIE & KOTLER أول من تطرق لهما². واستنادا إلى كل هذه المفاهيم أصبح الكلام عن المنظمة بدل المؤسسة، وبدلا عن بيع المنتجات أصبح يقال التأثير في السلوك المرغوب، بالإضافة للأهداف بدلا عن الأرباح³. كما اهتم التسويق بمفهومه الحديث بتحسين المعرفة لدى عملاء المنظمة وتنمية وتطوير تقنيات الاتصال بهم بالإضافة إلى ظهور مفهوم اقتصاديات العميل⁴.

ظهر بعد هذا ما يعرف اليوم بالتسويق القائم على المعرفة، أي معرفة المنظمة بكل متغيرات بيئتها التسويقية، من العملاء إلى المنافسين..إلخ، هذه المعرفة متعددة المصادر التي أصبحت اليوم أهم مورد تملكه المنظمة. وتحصل المنظمة على المعرفة من خلال العديد من الطرق والتقنيات، كما أصبح التفاوت بين المنظمات في تطبيق أحسن الطرق والتقنيات للحصول على المعرفة من بين أهم عوامل التميز التنافسي.

(1). P.L. Dubois et M. Jolibert, « le marketing: fondement et pratique », economica, paris, 1998, P 12.

* ما وراء التسويق: يعبر عن المدى البعيد للتسويق في المنظمة، حيث اهتمت دراسات التسويق بتسويق الأفراد وأفكارهم، وتسويق المواقع والأمم بالإضافة إلى تسويق الخدمات والأعمال.

(2). محمود جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار زاهر للنشر والتوزيع: عمان الأردن، 2000، ص 2 .

(3). plus d'information voir: J.Lendervie et D. Lindon ,MERCATOR , 6^{eme}édi, Paris :Dalloz, 2000, PP 8-10.

(4).محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2008، ص 23 .

المبحث الثاني: المعرفة التسويقية الحديثة

تهتم المنظمة في الآونة الأخيرة بتطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق، التي تركز أساساً على جعل أولى اهتمامات المنظمة هي إدراك وتلبية حاجات الزبون، فضلاً عن معرفة مختلف التهديدات التنافسية التي يمكن أن تواجهها، وتحقيق المنظمة أهدافها إذا كانت تملك قاعدة معلومات وكم معرفي كافي حول بيئتها التسويقية، مع تفوقها في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتبنيها لسياسة الابتكار والتجديد، والاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة. وتتمكن المنظمة من تحقيق هذا بامتلاكها للمعرفة التسويقية المتراكمة لدى القائمين على إدارتها ومن نتائج البحوث التسويقية والمصادر التي ظهرت حديثاً نتيجة تطور العلاقة بين المنظمة والزبون.

ومن خلال هذا المبحث يتم معالجة المعرفة التسويقية الحديثة بعد التطرق في أول الأمر إلى شرح وتوضيح المفاهيم المتعلقة بالمعرفة التسويقية بتقديم أهم التعاريف التي جاء بها المختصين في هذا المجال، بعد ذلك يتم تناول جوهر هذا المبحث بالتطرق إلى أبعاد المعرفة التسويقية الحديثة التي يتشكل من خلالها هذا المفهوم ويقدم كمنشآت تسويقية حديثة، من نظم للمعلومات إلى إدارة المعرفة التسويقية الحديثة، إلى إشراك الزبون في خلق المعرفة.

المطلب الأول: مدخل مفهومي للمعرفة

كنتيجة للتطورات الكبيرة في مجال تكنولوجيا الاتصال، أصبحت المعرفة ذات أهمية كبيرة فاقت أهميتها رأس المال النقدي ومختلف العناصر المادية الأخرى، فأصبح عنصر المعرفة عنصراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. ويرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له، هما البيانات والمعلومات، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات وتقدم في شكل أرقام وحروف ورموز، بينما تأتي المعلومات كنتائج عن معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً، وهنا إذن يمكن وصف المعرفة بأنها عملية تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص

يسهل من الفهم والوصول إلى استنتاجات¹ ويمكن توضيح هذا التسلسل المنطقي للمعرفة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04) : التسلسل المنطقي للمعرفة



المصدر: مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان طرابلس: لبنان، يومي 17/15 ديسمبر 2012، ص 06.

ويتضح من الشكل أعلاه أن للمعرفة جذور تتمثل في ما يلي:²

* - **البيانات:** وهي المادة الخام، وقد تكون في شكل أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية، ويتم جمع البيانات من مصادر متعددة رسمية أو غير رسمية، داخلية أو خارجية، شفوية أو كتابية، كما تصنف البيانات إلى نوعين ثانوية أو أولية حسب مصادر الحصول عليها واستعمالاتها السابقة.

* - **المعلومات:** وبعد معالجة البيانات بإخضاعها لعمليات خاصة، كالتركيب والتحليل، لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات من مؤشرات وعلاقات ومقارنات، يتم التحصل على مجموعة من النتائج تسمى المعلومات.

* - **المعرفة:** هي حصيلة المزج بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، فهي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، حيث تصبح المعرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات من أهم الطرق التي تنمي الخبرة التي تقود إلى الحكمة. ولكي

(1). مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي

(عولمة الإدارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان طرابلس: لبنان، يومي 17/15 ديسمبر 2012، ص 06.

(2). الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2007، ص ص 21-22.

تكون المعرفة مفيدة لابد أن تكون المعرفة حقيقة وليست معلومات أو بيانات، ويجب أن تكون متاحة لكل شخص يحتاج إليها في كل مكان وزمان.

ويختلف مفهوم المعرفة عن مفهوم المعلومات لأن المعلومات قد تحتل الخطأ أو الصحة، لكن المعرفة تنتج من تراكم المعلومات ومقارنتها وتدقيقها، أي مجموعة من الأفكار والمفاهيم تستنتج من المعلومات. وقدم العديد من الباحثين عدة تعاريف للمعرفة ومن بينها تعريف (NONAKE et TAKEUCHI 1994)، حيث عرفا المعرفة بأنها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"¹. وهنا يركز في هذا التعريف على الفعالية في العمل والأداء وليس على اكتشاف الحقيقة. وعرفاها أيضا بأنها "عبارة عن الإجراءات والعمليات البشرية الديناميكية لتبرير معتقدات شخصية بهدف الوصول إلى الحقيقة"²، وفي هذا التعريف تقريبا أكثر إلى المعنى المجرد للمعرفة من خلال ربط الهدف من الوصول إليها وخلقتها بالوصول إلى الحقيقة. وتعرف المعرفة أيضا بأنها "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة كالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ومعرفة كيف"³. وهناك من يعرف المعرفة أيضا بأنها عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها مما يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير"⁴.

ويلاحظ من التعاريف السابقة الذكر للمعرفة تركيز أغلبها على الأهداف التي يمكن الوصول إليها بعد الحصول عليها. وتبقى إذن المعرفة جوهر عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة بهدف التحول من وضعية إلى أخرى أحسن منها.

(1).. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، مرجع ذكر سابقا، ص 6.

(2). فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم

الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص 267.

(3). العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة، عمان: الأردن، 2009، ص 25.

(4). ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار اليازوري، عمان: الأردن، 2007، ص 25.

وهناك من يرى أن المعرفة الحقيقية ليست نتاج الخبرة الحسية وإنما عملية عقلية مثالية. أي انه وفق هذا المنظور تود معرفة سابقة لا يلزم تبريرها بواسطة الخبرة الحسية ويتم استنباط الحقيقة من الاستدلال القائم على البديهيات. وعلى عكس ذلك هناك من يرى عدم وجود معرفة سابقة وأن المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة الحسية.

I - مداخل مفهوم المعرفة:

قدم المختصين في هذا المجال عدة مداخل لمفهوم المعرفة وأبرزها الأربعة التالية:¹

1- المدخل الاقتصادي:

ومنطلق هذا المدخل هو أن المعرفة موردا محدودا من موارد الطبيعة يتعين الاستفادة منها، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل، وينصب تركيزها على الجوانب التطبيقية أو على التساؤل دائما كيف نعرف؟، وهنا يتوافق مفهوم إدارة المعرفة مع مفهوم رأس المال الفكر. ويتوافق إذا مع ما أكده (P. DRUKER) الذي أشار إلى " أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية، والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول".

2- المدخل الاجتماعي:

ينظر إلى المعرفة وفق هذا المدخل بأنها عملية تركز على تدفق المعلومة، ويفترض هذا المدخل تعريفا موسعا للمعرفة، حيث ينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة. والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدودا في مدخلات ولكنه يتضمن أيضا البناء الاجتماعي المعرفي.

(1). نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص ص 15-16.

3- مدخل تكنولوجيا المعلومات:

يقوم هذا المدخل على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم المعرفة والتعلم التنظيمي من خلال حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها. ويتم ذلك بالاعتماد على الشبكات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة.

4- المدخل الإداري:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.

II - أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة في كونها المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية. وهناك من يرى بأن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، فهي المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية والمعرفة، حيث أنها أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل وأنها أداة تكوين القيمة المضافة.¹ كما تكمن أهمية المعرفة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.² كما يمكن استخدام المعرفة في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.)

III - أنواع المعرفة:

لا يمكن تصور المعرفة بأنها شكل واحد ومحدد، فهي ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، أي لا يمكن أن توضع كليا في إطار واحد، فالمنظمة تقدم منتجاتها أو خدماتها أو خبراتها

(1). غسان عيسى إبراهيم، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث

اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص 08.

(2). العلي وآخرون، مرجع ذكر سابقا، ص 26.

فإنها إذن لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضاً، لتبقى المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة، وهو ما يصعب نقله للآخرين.¹ ولذلك اتفق العديد من الباحثين على تصنيف المعرفة وتقسيمها إلى العديد من الأنواع كالمعرفة التلقائية، المعرفة التجميعية، الكامنة، الموضوعية... إلخ، بينما استقر غالبيتهم على تصنيف المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:

1- المعرفة الصريحة (الظاهرية):

وهي المعرفة الرسمية المعبر عنها كما، فهي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها بينهم، ويمكن تخزينها والحصول عليها بسهولة، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك التي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال، ومختلف العمليات الوظيفية.²

وتوصف المعرفة الصريحة بكونها معرفة موضوعية أو رسمية وبأنها حسية، ملموسة وكذلك من خصائصها قابليتها للترميز، كما يمكن الوصول إليها بمحض الإرادة، ويمكن تخزينها في قواعد البيانات والتشارك فيها سواء بوسائل مباشرة أو غير مباشرة أو الكترونية كالبريد الإلكتروني أو الانترنت.³

وبالنظر إلى ما قيل على المعرفة الظاهرية يمكن الوصول إلى النقاط التالية:

- هي معرفة سهلة الوصول إليها.
- مخزنة في وسائل مادية كالأرشيف، المعطيات، المستندات... إلخ.

(1). نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، ط1، الأردن، 2004، ص 44.
 (2). الحجازي هيثم، الإدارة بالمعرفة: مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر، ط1، عمان: الأردن، 2005، ص 66.
 (3). أبو يه عماد، مقترح لبرنامج إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة: الأردن، 28/26 أبريل 2004، ص7.

- يمكن التعبير عنها بالرموز والرسومات والكلمات.

- قابلة للتشارك بين الأفراد في المؤسسة نفسها أو مع باقي المؤسسات الأخرى.

2- المعرفة الضمنية (الكامنة):

تكمّن المعرفة الضمنية في تلك القدرات والكفاءات والمهارات الفردية والجماعية، وهناك من يعرفها بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبر عنها بشكل من الأشكال، وبالتالي فهي غير معلومة وغير متاحة للآخرين إذ تبقى حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً ما لم تنهياً لأصحابها الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها.¹ وتعتبر المعرفة الضمنية إذن معرفة شخصية يصعب إخراجها إلى العلن أو المشاركة بها أو نشرها وحفظها في قواعد البيانات، كما لا يمكن ترميزها أو إيصالها للآخرين، لأنها تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة.² ولكن رغم صعوبة نقل المعرفة الضمنية إلى الآخرين وإلى كل مكان في العمل ومحيطه فهي من أعلى وأثمن ما تملكه المنظمة، كون أنها يصعب على المنظمات الأخرى استنساخها أو تقليدها، وهذا ما يجعلها أساساً للتمييز، ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي البحث عن المعرفة الضمنية المخزنة لدى موظفيها لإدارة ومعرفة رأسمالها الفكري.³ ويمكن الحكم إذن على المعرفة الضمنية أو الكامنة بأنها على عكس المعرفة الصريحة وذلك كما يلي:

- يصعب الوصول إليها (المعرفة الضمنية) أو نشرها.

- تعتبر كامنة لأنها كامنة في نفوس الأفراد وفي مدركاتهم وسلوكياتهم.

(1). محمد قويدري، سملاي يحضية، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم في المؤتمر السنوي الدولي

الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة: الأردن، 25-27 أبريل 2005، ص5.

(2). أبو فارة يوسف، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الدولي الرابع: إدارة

المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة: الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص4.

(3). نضال محمد الزظمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

- يصعب إخراجها إلى العلن أو التعبير عنها ما لم تتيح الفرصة لأصحابها لكي ينشروها، ويصعب حفظها في وسائل مادية.

المطلب الثاني: المعرفة التسويقية

تمثل المعرفة التسويقية جزءاً متداخلاً مع المعرفة الكلية للمنظمة، حيث تتداخل المعرفة التسويقية مع التسويق في كونها تتمحور حول ادراك وفهم متغيرات السوق أو البيئة التسويقية للمنظمة.¹ فالبحث في السلوك الشرائي وطريقة اختيار العلامة التجارية يشكل للمنظمة أساس المعرفة التسويقية.

توفر المعرفة التسويقية المادة الأولية لأي قرار، حيث يكون مدير التسويق في حاجة مستمرة إلى المعلومات لاتخاذ قرارات، تحليل وحل مشاكل، واستغلال فرص متاحة. فلم تعد القرارات التسويقية تؤخذ إلا بعد توفير أدق المعلومات وأحدثها عن الأسواق والمستهلكين والمنافسين والسلع وغيرها، كما يتم تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة بتجسيدها عن طريق مختلف الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنظمة في عملها التسويقي، واتخاذ القرار للقيام بهذه الأفعال لا يكون إلا بعد جمع المعلومات اللازمة لذلك من خلال مختلف الدراسات والبحوث التسويقية الموجهة خصيصاً لهذا الغرض.

تعددت المدارس الباحثة في المعرفة التسويقية منذ بداية الهيمنة التسويقية على المؤسسات في النصف الأخير من القرن الماضي حيث تلخص في بداية الأمر مفهوم المعرفة التسويقية في شكل بعض المعلومات حول العملاء والمنافسين ومختلف عناصر البيئة التسويقية، ثم تطور هذا المفهوم إلى أن وصل إلى الشكل الذي تتبناه المنظمات الرائدة في تبني المفاهيم الحديثة للتسويق اليوم.

(1). ثامر البكري وأحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة

التنافسية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني بجامعة العلوم التطبيقية الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، أفريل 2006، ص10.

I - التطور المفهومي للمعرفة التسويقية:

لم تبقى المعرفة التسويقية منحصرة في جمع المعلومات التسويقية وتنظيمها في أنظمة معلوماتية وإدارتها بالشكل الذي يضمن حسن نقلها بين العاملين والاستفادة منها في الوقت المناسب، بل تعدى هذا إلى تفعيل أكثر لدور الزبون في خلق هذه المعرفة من خلال الاستفادة أكثر من العلاقات معه. وتطورت النظرة إلى المعرفة التسويقية وخاصة خلال المدة الممتدة من سنة 2001 إلى سنة 2011، وفي ما يلي تتضح أبرز المحطات التي ميزت هذه الفترة:¹

* 2000-2001: كانت النظرة إلى المعرفة التسويقية خلال هذه الفترة نظرة إستراتيجية، أين يصبح المستهلك من المشاركين الأساسيين في خلق المعرفة للمنظمة من خلال الاعتماد في ذلك على التجارب الاستهلاكية للعميل؛

* 2002-2005: أصبح ينظر إلى المعرفة التسويقية الحديثة خلال هذه المرحلة كنظام، حيث تقوم المنظمة من خلاله بتنظيم وترتيب المعلومات والعلاقة زبون/منظمة، التي تنتج من خبرة الزبون التي عاشها مع المنظمة؛

* 2006-2007: ينظر إلى المعرفة التسويقية بنظرة استشرافية من خلال العمل على تفعيل العلاقة مع الزبون وتقويضه لمعالجة حاجاته بنفسه، أين يكون هذا بالاعتماد على مفهوم التسويق بالعلاقات؛

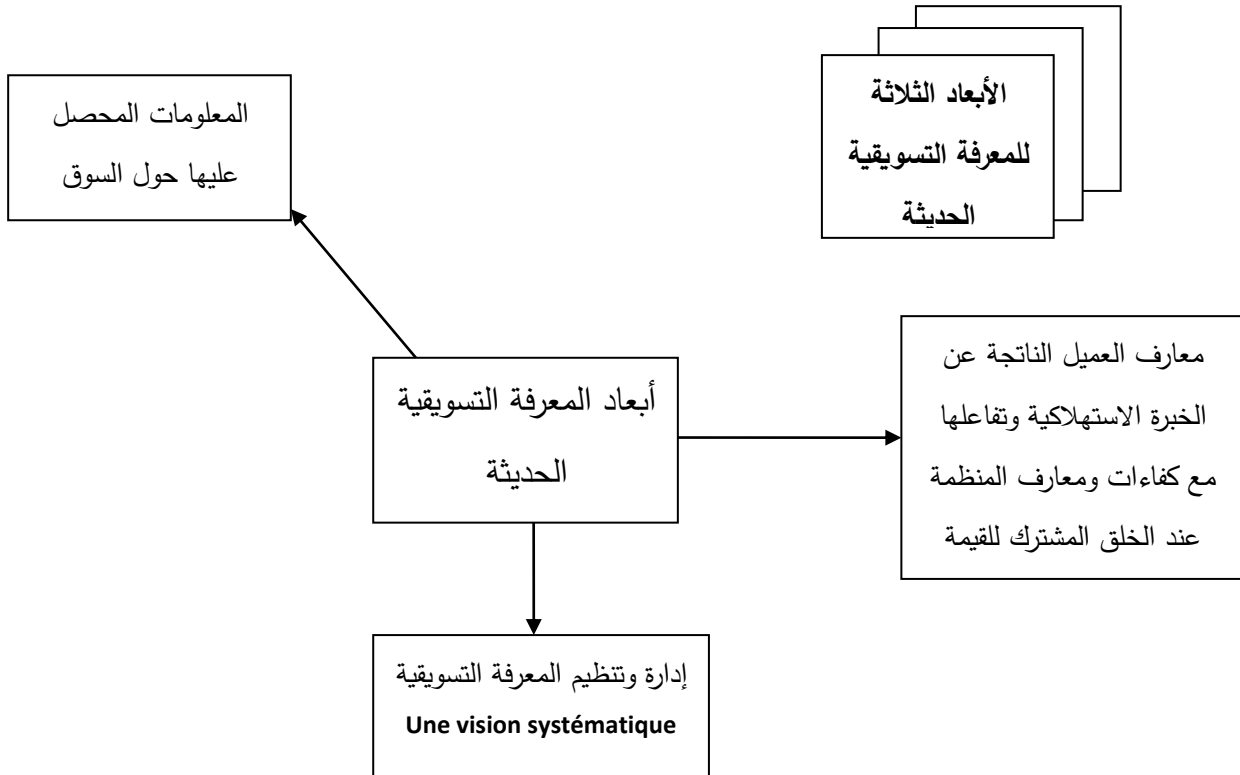
* 2007-2008: هنا ينظر إلى المعرفة التسويقية كمنهج تسييري حديث يطبق في المنظمة؛

* 2009-2011: أصبحت المعرفة التسويقية عبارة عن مقارنة نظرية لإدارة المنظمة، وهي مستقرة اليوم في أدبيات التسويق الموجه نحو "كفاءات العميل/كفاءات المنظمة".

(1). Oleg Curbatov et Marie Louyot - G, **Le '3D-Knowledge Marketing' et la co-création dans le domaine des services**, Intervention au colloque international organisé par CESEM, centre de recherche de HEM, et l' IAE LYON: le Marketing comme un point de repère, Marrakech le 8 et 9 décembre 2011, P 04.

ويبقى التحول المهم خلال كل هذه المدة للمعرفة التسويقية هو الخلق المشترك للمعرفة التسويقية بين المنظمة الزبون، أين أصبحت المعرفة التسويقية الحديثة من مجرد عملية لتوفير المعلومات التسويقية وإدارة هذه المعلومات (إدارة المعرفة التسويقية) إلى التمثيل الثلاثي الأبعاد للمعرفة التسويقية وهو ما يطلق عليه اليوم بـ (3D KNOWLEDGE MARKETING)، وتتمثل هذه الأبعاد المتكاملة في أنظمة المعلومات التسويقية التي تعمل على تنظيم المعلومات التسويقية باستخدام أحدث التكنولوجيا، ثم إدارة المعرفة التسويقية بعد تحويل المعلومات التسويقية إلى معرفة تسويقية حقيقية يمكن استخدامها، أما البعد الآخر للمعرفة التسويقية الحديثة هو إشراك الزبون في العملية التسويقية من خلال الاعتماد على كفاءاته وخبرته الاستهلاكية وكفاءات المنظمة، ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة للمعرفة التسويقية الحديثة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): الأبعاد الثلاثة للمعرفة التسويقية الحديثة



La Source : Oleg Curbatov et Marie Louyot - G, Le '3D-Knowledge Marketing' et la co-création dans le domaine des services, Intervention au colloque international organisé par CESEM, centre de recherche de HEM, et l' IAE LYON: le Marketing comme un point de repère, Marrakech le 8 et 9 décembre 2011, P 03.

المطلب الثالث: أبعاد المعرفة التسويقية الحديثة

تعتبر المعرفة التسويقية على مختلف المعلومات والمعارف المكتسبة والمترابطة ومدراء التسويق حول البيئة التسويقية للمنظمة، ويمكن حصر بعض مفاهيم خلق المعرفة حول الزبون في المنظمة في العلاقة الموجودة بين مفهوم المعلومات، مفهوم المعرفة ومفهوم كفاءة الزبون، وهذا ما يقودنا للحديث عن الأبعاد الثلاثة للمعرفة التسويقية الحديثة¹.

I - نظام المعلومات التسويقية:

تطورت النظرة إلى المعرفة التسويقية بتطور المفهوم الحديث للتسويق، فبعد ظهور مفهوم التوجه بالسوق، والذي يتأسس على ضرورة معرفة المنظمة لخصائص العميل وحاجاته، أصبح ينظر إلى المعرفة التسويقية بأنها مختلف المعلومات التي تكتسبها المنظمة حول العميل والمنافسين. وللاستفادة من هذه المعلومات وإدماجها في منظومة المعرفة التسويقية يجب ترتيبها بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وإدخالها في نظام معلوماتي تصبح عملية الاستفادة منها أكثر فاعلية واختصاراً للوقت.

1 - مفهوم نظم المعلومات التسويقية:

تعمل نظم المعلومات التسويقية على توفير المعلومات الضرورية والأساسية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما يوفر نظام المعلومات التسويقية كل المعلومات الدقيقة والمناسبة لمديري التسويق في صورة نافعة، ويساهم في معالجة المعلومات المقدمة لهم مع متابعة تقييمها وتقديمها. وتحتاج المنظمة إلى المعلومات بصفة مستمرة ومنتظمة، فبسبب التغيرات البيئية السريعة يحتاج المديرون وبصورة ملحة إلى تحديث المعلومات التي يتحصلون عليها للوصول إلى قرارات تتصف بجودة عالية².

(1). Ibid. P 02.

(2). مشاري محمد الظفيري، أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية بشركات الاتصالات الكويتية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن، 2012، ص 12.

وقدم العديد من الكتاب الكثير من التعاريف لنظام المعلومات التسويقية، حيث هناك من يعرفه بأنه " ذلك النظام الذي يتكون من الأشخاص والأجهزة والإجراءات ويستخدم في جمع، تصنيف، تحليل وتوزيع معلومات محتاج إليها ودقيقة وفي الوقت المناسب لمتخذي القرار التسويقي".¹ كما يعرف نظام المعلومات التسويقية بأنه " هيكل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المهمة لجمع وحفظ وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات الدقيقة والتي يحتاجها مدير التسويق لاتخاذ القرارات التسويقية".² وعرفه كوتلر أيضا بأنه "نظام مستمر يضم الأفراد والمعدات والإجراءات لجمع البيانات وترتيبها وتحليلها وتقييمها، توزيعها في نفس الوقت لمتخذي القرار التسويقي"³. وتم تعريفه أيضا بأنه " ذلك النظام الذي يساعد منظمات الأعمال على مراقبة الأسواق وتطوير الاستراتيجيات التسويقية وكذلك العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجيات، كما يحقق أيضا التنسيق والتكامل ما بين الأنشطة الخاصة بالمؤسسة، كالتسويق والإنتاج والبحث والتطوير والموارد البشرية، كما يتكون نظام المعلومات التسويقية من منظومة متكاملة من محيط التسويق وقنوات التوزيع ومدراء التسويق ومستخدمي المعلومات"⁴.

ويعتبر التعريف الأخير أشمل وأكثر تشخيصا لنظام المعلومات التسويقية في المؤسسة، كما يمكن ملاحظة من التعاريف السابقة اتفاق اغلب الكتاب على دقة معلومات النظام ووصولها في الوقت المناسب لأصحاب القرار، وهو أهم ما يميز وضع المعلومات التسويقية في نظام متكامل على استعمالها بطرق عشوائية. كما يلاحظ أيضا وصول المعلومات التسويقية وفق هذا النظام إلى كل مستويات الإدارة التسويقية وباختلاف الوظائف. فنظام المعلومات التسويقية إذن هو الشريان الذي يربط وينسق ما بين جميع الأنشطة التسويقية في المؤسسة

-
- (1). غالب محمد البيستنجي، أثر كفاءات نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 09، جامعة بسكرة : الجزائر، 2011، ص 08.
 - (2). ياسين سعد غالب ، نظم المعلومات الإدارية، اليازوري للنشر، عمان: الأردن، 1998، ص 531.
 - (3). فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، الجزء 1، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 228.
 - (4). محمد عبد الله العوامرة، بحوث التسويق: بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 51.

(كالبحت والتطوير، والإنتاج...). ولا يوجد نظام معلومات تسويقي واحد يتوافق مع كل المنظمات، مما يستوجب على كل منظمة إنشاء نظام تسويقي يتوافق مع حاجاتها للمعلومات الخاصة بها وبأحسن الطرق الممكنة.¹

2- مكونات نظام المعلومات التسويقية:

ككل الأنظمة فإن لنظام المعلومات التسويقية نفس العناصر المكونة له، وتتكون عناصر هذا النظام إذن من مدخلات، عمليات التشغيل (المعالجة)، مخرجات، التغذية العكسية.² وفيما يلي يتم التطرق إلى هذه المكونات بالتفصيل:

أ- المدخلات:

تعتبر المدخلات على مصدر المعلومات المتدفقة إلى هذا النظام، حيث تتكون أغلب هذه المصادر من السجلات الداخلية للمؤسسة والاستخبارات التسويقية وبحوث التسويق.

أ-1- **السجلات الداخلية:** تكمن أهم المعلومات التي توفرها السجلات والتقارير الداخلية للمؤسسة في سجلات وتقارير المبيعات، سجلات الموزعين، ومختلف المعلومات الداخلية للمؤسسة حول نصيبها من السوق وقبها التنافسي، والتكاليف والإنتاج.³

أ-2- **الاستخبارات التسويقية:** يعد نظام الاستخبارات التسويقية الوسيلة الأساسية التي تمكن الإدارة التسويقية من الاتصال الدائم والمنتظم بأحداث البيئة التسويقية، فهو الوسيلة التي تساعد المنظمة على الإطلاع الدائم والمعرفة المستمرة بالظروف المستجدة داخل المنظمة وخارجها.⁴

(1). مشاري محمد الضيفري، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(2). غالب محمد البستنجي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

(3). محمود جاسم الصميدعي وريدينة يوسف عثمان، إدارة التسويق: مفاهيم وأسس، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 266.

(4). تيسير العجارمة ومحمد الطائي، نظم المعلومات التسويقية، دار حامد للنشر، عمان: الأردن، 2002، ص 15.

أ-3- بحوث التسويق: تعبر بحوث التسويق عن تصميم منتظم لجمع وتحليل وتقديم تقارير المعلومات والنتائج التي تتعلق بحالة التسويق التي تواجهها المنظمة.¹

ب- عمليات التشغيل (المعالجة):

من خلال عمليات التشغيل والمعالجة تقوم المنظمة وفق نظم المعلومات التسويقية بتحويل البيانات المحصل عليها من مختلف المصادر (المدخلات) إلى معلومات (مخرجات). وتكمن مختلف أنشطة عمليات التشغيل في تحصيل البيانات بتجميعها من مختلف المصادر وفي الوقت المناسب، بعدها تتم عملية تصفيتها بهدف استبعاد وعزل تلك البيانات الغير مفيدة، ثم تأتي عملية الفهرسة بتصنيف البيانات وتقسيمها وإعادة ترتيبها بإعطائها رموز مختصرة تساعد في ترتيبها، ثم يتم إعداد التقارير الخاصة بها أين تصبح هنا البيانات عبارة عن معلومات تعرض في تقارير على شكل صور مختلفة، جداول، مخططات ...، وهذا ليسهل تخزينها في قاعدة معلومات توضع تحت تصرف الإدارة التسويقية، ونظرا للتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية تتم وباستمرار على مستوى عمليات التشغيل تحديث باستمرار قاعدة المعلومات، كما يتم في نهاية هذه المرحلة باسترجاع بعض المعلومات للاستفادة منها.²

ج- المخرجات:

بعد معالجة البيانات في المرحلة السابقة، يتم تحويل هذه البيانات إلى معلومات تسويقية تمثل مخرجات نظام المعلومات التسويقية، حيث يصبح لهذه المعلومات دلالة معينة تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرار الصحيح، كما تأخذ هذه المعلومات في شكل تقارير تصنف على حسب مستويات الإدارة الموجهة إليها كما يلي:³

(1). P. Kotler, Marketing management, OP.CIT, P 103.

(2). تيسير العجارمة ومحمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-35.

(3). زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الراجحة للنشر، ط1، عمان، 2009، ص 79.

ج-1- تقارير خاصة بالعمليات: وهي مختلف المعلومات اليومية التي تحدد الوضع الراهن لسير العمل التسويقي في المنظمة، كما تستخدم هذه المعلومات في الرقابة على سجلات العمليات، وتتضمن هذه التقارير العديد من التحاليل الإحصائية (كتلك المتعلقة بنوع العملاء).¹

ج-2- معلومات تكتيكية: وهي تلك المعلومات التي تساعد في وضع الخطط القصيرة الأجل كأنشطة المزيج التسويقي.

ج-3- معلومات إستراتيجية: وهي مختلف المعلومات المحصل عليها من النظام والتي تساعد في التخطيط طويل المدى ودراسة إمكانية تقديم سلع وخدمات جديدة للسوق، مع تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

د- التغذية العكسية:

تعتبر التغذية العكسية معيار مهم لقياس مدى فعالية نظام المعلومات التسويقية، ويكون المعلومات قد أسهمت بشكل كبير في نجاح عملية اتخاذ القرار ووفرت جميع البدائل والحلول الممكنة مع تحديد المشاكل والفرص وبالتالي توضيح الصورة لمتخذي القرار، كما تعتبر التغذية العكسية أيضا المعيار الذي يتم من خلاله تقييم مخرجات النظام وفق معايير محددة، حيث تتم عملية التقييم هذه بإجراء مقارنة بين المعلومات التسويقية التي تم توفيرها فعلا من قبل النظام وبين المعلومات المخطط توفيرها وذلك بهدف تصحيح الانحرافات في حالة حدوثها وتشخيص أسبابها.²

II - إدارة المعرفة التسويقية:

بعد جمع المعلومات التسويقية وحفظها يصبح للمؤسسة معرفة تسويقية بتراكم المعلومات التسويقية، وللاستفادة من هذه المعرفة في تطوير وتحسين البرامج التسويقية باتخاذ القرار

(1).محمود جاسم الصميدعي ووردينة يوسف عثمان، مرجع ذكر سابقا، ص269.

(2). تيسير العجارمة ومحمد الطائي، مرجع ذكر سابقا، ص 37.

التسويقي الصحيح، لا بد من إدارة المعرفة التسويقية إدارة جيدة تمكن من الاستغلال الجيد لهذه المعرفة. وبظهور مفهوم إدارة المعرفة التسويقية، تحسنت ظروف عملية اتخاذ القرار التسويقي في المنظمات، مما جعل هذا النشاط كأولوية يجب أن تؤخذ به هذه المنظمات لمواجهة المشاكل التسويقية، وتمثل إدارة المعرفة التسويقية اليوم البعد الثاني لتطبيق مبادئ المعرفة التسويقية الحديثة عند تكاملها مع البعدين الآخرين (نظم المعلومات التسويقية، إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية).

1- مفهوم إدارة المعرفة التسويقية:

يمكن التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة التسويقية من خلال النظر في إدارة المعرفة بصفة عامة، كون أن وكما سبق الإشارة إليه يوجد تداخل كبير بين المعرفة بصفة عامة والمعرفة التسويقية، حيث تمثل هذه الأخيرة ذلك الجزء المتعلق بالوظيفية التسويقية في المؤسسة. ويعبر مفهوم إدارة المعرفة التسويقية على مختلف العمليات، الأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغة أدائها مسؤولي التسويق في المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف معها.¹

ومن بين التعاريف الإستراتيجية التي قدمت لإدارة المعرفة هي " أنها تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة لهدف الحصول على قيمة جديدة، من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".² وهناك من يعرف إدارة المعرفة بأنها "عملية تنظيمية متكاملة من اجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها

(1). معتز سليمان عبد الرزاق، العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد

76، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 226.

(2). غسان عيسى إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 09.

واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من اجل تحقيق أهداف المنظمة، كما يعبر عنها بأنها الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد والمعلوماتية أو ما يمكن تسميته رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة.¹

ويمكن مما سبق تعريف إدارة المعرفة التسويقية بأنها مختلف العمليات والأنشطة التي تستهدف جمع وتخزين وتحليل المعلومات التسويقية المتراكمة لدى جميع أفراد المؤسسة، بالاعتماد على أحدث الوسائل التكنولوجية، بهدف خلق قيمة جديدة وتحقيق تميز تنافسي.

2- عمليات إدارة المعرفة التسويقية:

لا يكون لاكتساب المعرفة التسويقية أي جدوى إن لم تقوم المنظمة باستخدامها بأسلوب ملائم، وتستفيد المنظمة من المعرفة التسويقية بالإدارة الجيدة لها، ويكون هذا من خلال العديد من العمليات التي توضح كيفية تنفيذ هذه المعرفة على أفضل وجه داخل المنظمة. وتختلف عمليات إدارة المعرفة تبعا للعديد من مداخل دراستها، ووفقا لهذه المداخل حددت ست عمليات لإدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، خزنها، نشرها وتطبيقها.²

أ- تشخيص المعرفة:

يكن الهدف من تشخيص المعرفة في المنظمة في اكتشاف معرفة المنظمة، تحديد الأشخاص الحاملين لها وتحديد مكان هذه المعرفة. فعملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.³

ب- تحديد أهداف المعرفة:

بعد تشخيص المعرفة وتحديد من هم أصحابها في المنظمة يتوجب على المنظمة أن تحدد الأهداف المرجوة من هذه المعرفة.

(1). مبارك بوعشة ليليا بن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 09.

(2). حسن حسين، استراتيجيات إدارة المعرفة في إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 28.

(3). نضال محمد الزظمة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

ج- توليد المعرفة:

يعبر توليد المعرفة عن إبداع المعرفة،¹ وهذا من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل في توليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة. وهذا ما يؤكد أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر لابتكار والابتكار مصدر لمعرفة جديدة.²

د- تخزين المعرفة:

تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها. وتلعب التكنولوجيا المعلوماتية دوراً مهماً في توسيع هذه الذاكرة التنظيمية، فتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الحصول والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.³

هـ- نشر المعرفة وتوزيعها:

وتعني عملية نشر المعرفة القيام بتوزيعها وتوصيلها إلى جميع الأطراف داخل المنظمة، بعبارة أخرى نقل وتقاسم المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة من أجل تنمية وتعظيم المعرفة لدى كل واحد منهم.⁴

و- تطبيق المعرفة:

يعتبر الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة، ويكون ذلك بجعلها ملائمة أكثر للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وتعتبر عملية تطبيق المعرفة في المنظمة عن استعمالها

(1). حسن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

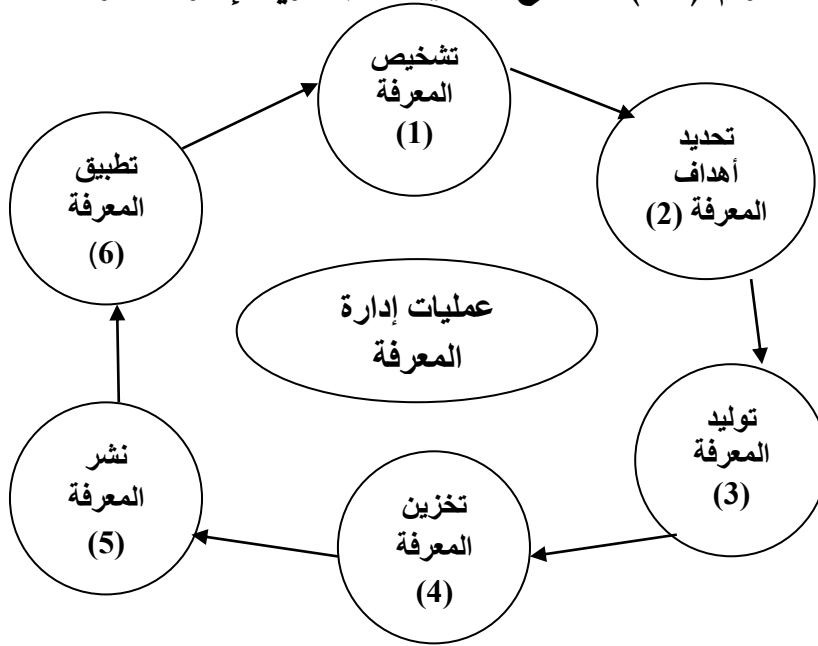
(2). نضال محمد الزظمة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(3). حسن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(4). وهيبه داسي، دور المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012، ص 166.

وإعادة استعمالها، للاستفادة منها وتطبيقها.¹ وتطبيق المعرفة تكون المنظمة قد أنهت عملية إدارتها، حيث يكون ذلك من خلال استخدامها في الوقت المناسب، مما يزيد من فعاليتها في تحقيق التميز للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة.

الشكل رقم (06): يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: معتز سليمان عبد الرزاق، العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 227.

بالرغم من إمكانية مشابهة إدارة المعرفة وعملياتها بصفة عامة مع المعرفة التسويقية، فإن تسيير المعرفة التسويقية يتميز عن تسيير باقي المعارف الأخرى، وذلك في عدم انتهاء تطبيق المعرفة التسويقية عند تلك العمليات المذكورة فقط، فبعد جمع المعلومات التسويقية وتنظيمها واكتساب المنظمة لمعرفة تسويقية من وراء تراكم هذه المعلومات، أصبح اهتمام أصحاب القرار التسويقي في المنظمة هو التميز في مصادر الحصول عن المعلومات مما يزيد من التميز وفعالية اتخاذ القرار التسويقي. وهذا ما أدى إلى ظهور نمط جديد في عملية تحديد الرأس المال المعرفي التسويقي في المنظمة، وهو البحث عن المعرفة من خلال البحث في عادات وخبرات

(1). محمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 103.

الزبون الاستهلاكية وتفعيل كفاءاته الاستهلاكية لمشاركته في خلق القيمة، وهذا هو البعد الحديث الذي أصبح اليوم يمثل جوهر كسب المعرفة التسويقية في المنظمات الكبرى.

III - إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية:

تعتبر عملية إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية من المداخل الحديثة في منظومة المعرفة التسويقية. فبعد أن أصبح التوجه بالسوق هو الاتجاه الذي تبنى عليه جميع الاستراتيجيات والأنشطة التسويقية، تعدى دور الزبون في الحلقة التسويقية كونه مجرد ذلك المتعامل المعبر عن حاجاته ورغباته وإشباعها بالاستهلاك النهائي للسلعة، بل أصبحت لديه إمكانية لتقديم الكثير من المعارف التسويقية للمنظمة، من خلال تطوير المنظمة لعلاقتها معه إلى حد إعطائه ذلك التفويض الذي يستطيع بواسطته أن يحدد التشكيلات الإنتاجية الموجهة إليه، ويكون هذا بفعل العديد من الوسائط التي تعتمد على تكنولوجيا عالية. وهنا يتضح جليا البعد الثالث للمعرفة التسويقية الحديثة وهو ضرورة بناء علاقة مع الزبون دائمة تقوم بتوجيه كفاءات المنظمة لتحليل خبرة الزبون في الاستهلاك للاستفادة منها في إنتاج ما يحتاجه.

يتطلب لإشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية من المنظمة معرفة الزبون أولاً، وتكون هذه المعرفة أكثر فاعلية بحسن إدارتها وهيكلتها مثل جميع الأنشطة التسويقية الأخرى. وبعد معرفة المنظمة لهذا الزبون تعمل على خلق معرفة تسويقية مشتركة معه بإشراكه في خلق المنتجات وتحسينها وهي التي تعبر على قيمة مضافة يشترك فيها كل الأطراف الفاعلة من المنظمة إلى الزبون، ويتم الخلق المشترك للقيمة بتفعيل دور كفاءات الزبون وخبراته الاستهلاكية في خلق المعرفة التسويقية.

1- إدارة معرفة الزبون:

تعتبر إدارة معرفة الزبون على مجموعة من العمليات الهادفة لزيادة جمع المعارف عن الزبون والتقرب منه أكثر لتفعيل العلاقة معه، مما يؤدي إلى زيادة كفاءات المنظمة لتحقيق

قيمة مضافة لهذا الزبون. ويتم تسيير معرفة الزبون بالاهتمام بالعديد من المداخل المتعلقة به، فيجب على المنظمة أن تعرف هذا الزبون، كما يجب عليها أن تقدم معرفة لهذا الزبون، وتكسب أيضا معرفة من هذا الزبون وهذا كما يلي:¹

أ- معرفة الزبون:

يجب على المنظمة معرفة زبائنها باستخدام العديد من الوسائل والطرق، فيمكن أن يتداخل مفهوم معرفة الزبون مع إدارة العلاقة مع الزبون من خلال وضع نظام يحتوي على ملفات تحفظ فيه تبادلات الزبون، المنتجات والخدمات التي يفضلها، خياراته الشخصية، مع العمل على تحديث وباستمرار هذه الأنظمة والملفات التي تتضمن المعلومات على كل زبون. وتحقق المنظمة هذه المعرفة عن الزبون من خلال العناصر التالية:²

- جهودها المبذولة للحصول على معرفة الزبون: حيث تبذل المنظمة جهود كبيرة للحصول على المعرفة، ومن بينة هذه الجهود تلك التي تركز على قيمة التفاعل الشخصي.
- أنشطة التسويق: والتي من أهمها دراسات التسويق فهي التي تؤدي إلى فهم حاجات الزبون.
- إدارة العلاقة مع الزبون (CRM): وهي مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تعزيز وتطوير العلاقات مع الزبائن وفهم حاجاتهم ورغباتهم المتعددة.³

ب- المعرفة للزبون:

يتمحور المفهوم الأساسي لهذا المدخل في ضرورة إطلاع الزبون على معلومات عن المنظمة ومنتجاتها ، مما يضيف للزبون قيمة أخرى تدفعه لترسيخ علاقته مع المنظمة.

(1). علي حسون الطائي، إدارة معرفة الزبون وابعاد الخدمة الصحية: العلاقة والأثر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، ماي 2008، ص ص 150-151.

(2). Garcia-Murillo& Mand Annabi H, **Customer knowledge management**, journal of the operational research society, vol 53. No 08, P 877.

(3). محمود يوسف ياسين، دور ممارسة التسويق بالعلاقات وأثرها على بناء الولاء كما يراها البنوك التجارية في محافظة إربد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2010، ص 34.

ج- المعرفة من الزبون:

يعتبر الزبون أحد أهم المصادر الإستراتيجية للمعرفة ويمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال قرب المنظمة من الزبون والتعلم من تجاربهم معها ومع المنظمات الأخرى المنافسة، ومن تحليل اتجاهات الزبائن نحو مختلف التحسينات التي تقدمها المنظمة لهذا الزبون.

2- المعرفة التسويقية على أساس الخلق المشترك للقيمة:

تهدف المنظمة دائماً إلى خلق قيمة مضافة، ويكون هذا بالتعاون بين العديد من الأطراف داخل وخارج المنظمة، حيث يكون لكل طرف نصيب من القيمة المضافة مكافئ لدرجة مساهمته في العملية.¹ وباعتبار أن العميل طرف مهم في العملية التسويقية ونظر لكونه يمثل المصدر الأساسي لإيرادات المنظمة فهو يتطلع إلى الحصول على منتجات عالية الجودة وموثوق بها مقابل ما يدفعه للحصول على المنتج.² وهنا يتضح دور كل من العميل والمنظمة في خلق القيمة، فالعميل يعبر عن حاجات ورغبات ترسل إلى المنظمة في شكل معارف تسويقية تبني عليها المنتج الموجه له وهو ما يرجع عليها بعائدات مادية. ويعبر مفهوم التسويق الحديث القائم على المعرفة على مفهوم القيمة وخلقها بإشراك المنظمة للزبون بالاعتماد على كفاءاته وخبرته الاستهلاكية، ويربط المفهوم الحديث للتسويق بنظام القيمة الذي يبني من العلاقة بين المنظمة والعميل.³

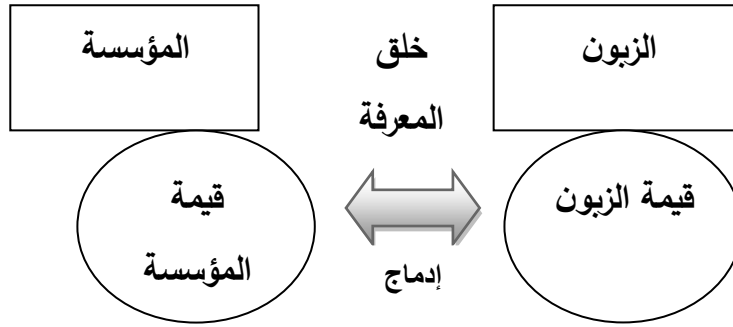
الخلق المشترك للقيمة هو إشراك الزبون في سلسلة القيمة للمؤسسة وفي إطار العلاقة بين المؤسسة والزبون، هذه العلاقة التي تتأسس على إشراك الزبون مباشرة في تكوين الإنتاج أو توزيع القيمة، عندما يكون الهدف المشترك هو جعل كل الأطراف في نفس الوقت مستهلكة

(1). وليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص 70.

(2). شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 78.
(3). Oleg CURBATOV, l'intégration du consommateur par le knowledge marketing: conception, production et production et consommation d'un produit personnel, thèse de doctorat ès sciences de gestion, université Nice-Sophia Antipolis, 2003, P96.

وخلاقة للقيمة. وبالنظر للمقاربة التي تتبنى ضرورة الخلق المشترك للقيمة بين العميل والمنظمة (خلق القيمة هنا يكون في شكل تحقيق الحاجات الغير مشبعة للعميل وتحقيق المنظمة للربح مقابل هذا الإشباع)، تجد المنظمة تعتمد على كفاءاتها وتفاعلها مع كفاءات العميل في الاستهلاك المحصل عليها من خبرته الاستهلاكية لخلق هذه القيمة¹.

الشكل رقم (07): المقاربة الاندماجية بين القيمة (مؤسسة/زبون)



La source: Oleg CURBATOV, *P'intégration du consommateur par le knowledge marketing: conception, production et production et consommation d'un produit personnel*, thèse de doctorat ès sciences de gestion, université Nice-Sophia Antipolis, 2003, P85.

3- خلق المعرفة التسويقية وكفاءات الزبون:

تعددت وجهات النظر نحو العلاقة بين كفاءات الزبون الاستهلاكية وخلق المعرفة في المنظمة. فهناك اتجاه ينظر إلى هذه العلاقة بأنها ذلك التعاون الذي يظهر في التطوير المشترك للمنتج، التركيب المشترك، الإنتاج المشترك، مع المستهلكين الذين يمتلكون قدرات إبداعية في شكل قوة اقتراح أفكار جديدة لتطوير وتحسين المعروض من المؤسسة، كما يوجد من ينظر إلى هذه العلاقة أيضا بذلك الاندماج بين موارد المؤسسة والزبون، حيث تعتبر مشاركة الزبون هنا عملية تبادل تعتمد على كونه قادر على توظيف موارده المادية، الثقافية، الحسية، لكي يتقاسمها مع نفس الموارد الخاصة بالمؤسسة².

(1).Carù A et Cova B, *Expériences de consommation et marketing expérientiel*, Revue Française de Gestion, n°162, Paris, 2006, P101.

(2).Audrey Bonnemaizon et autres, *un regard croisé sur les compétences du consommateur :vers une nouvelle typologie*, in^{9th} International Conference Marketing Trends, Venice :Paris, January 21-23/2010, P06.

ومن خلال التطرق لكفاءات الزبون يتضح أن مسيرو التسويق متفوقون على أن الكفاءات هي القدرة على حد وتخصيص الزبون وبفعالية لكل المعارف المتعلقة بوضعية استهلاكية معينة من أجل النجاح في مواجهة مثل هذه الوضعيات، إذن الكفاءات هي استخدام مختلف الأنواع من المعارف (السلوك الصحيح) اتجاه حالة معينة والتي تعتبر تجربة استهلاكية جديدة، وعملية حل لمشكلة أيضا. ومع اختلاف وتباين التجارب والمعارف الاستهلاكية، يمكن استخدام مثل هذه الكفاءات في وضعيات أخرى، كما يمكن اكتساب كفاءات استهلاكية وتجارب أخرى¹ وأبعد من هذا، تطور مفهوم المعرفة التسويقية بظهور ما يعرف بكفاءات وتجارب الزبون الاستهلاكية إلى حد ظهور مفهوم آخر في عملية خلق المعرفة التسويقية وهو ما يعرف بعملية تفويض الزبون (le Customer empowerment ou la délégation du pouvoir).

أ- تفويض الزبون لخلق المعرفة التسويقية:

يعرف تفويض الزبون بأنه حالة ذاتية من وجهة نظر الزبون، وهي عملية تبدأ من المنظمة أين تكون هي أيضا طرف فيها، وتظهر عملية تفويض الزبون في أحاسيس وشعور المستهلكين بمراقبتهم وفهمهم بيئتهم وفي قدرتهم على لعب دور فعال في ذلك² ويقوم الزبون بمراقبة بيئته وتطوير منتجاته بالاعتماد على ما يمتلكه من كفاءات وتجارب استهلاكية. كما تتطلب عملية تفويض الزبون من المنظمة تطوير ميكانزمات تساعد على تسهيل المراقبة على بعض المتغيرات التسويقية (عناصر المزيج التسويقي...)، وتساعد في تطوير كفاءات المستهلك. وهنا تظهر عملية التنسيق بين موارد وكفاءات المنظمة وكفاءات الزبون الاستهلاكية.

البعد الأساسي في عملية إعادة النظر في السلطة على اتخاذ القرار التسويقي بين المنظمة والزبون (تفويض الزبون) هو تعلم المنظمة من تعامل الزبون، مع مراقبة زبائنها لما يقدم لهم

(1). Oleg Curbatov et autres, **le knowledge Marketing ou le détournement du marketing**, 5th international congress marketing trends, Venice : Paris, January 20-21 2006, P09.

(2). Audrey Bonnemaizon et autres, **Le Knowledge Marketing, une voie applicative du Customer Empowerment: Essai de méthodologie basée sur les compétences client**, 7th international congress marketing trends, Venice : Paris, January 17-19, 2008 P 05.

من منتجات وبرامج تسويقية بصفة عامة، وهو ما يساهم في خلق معرفة للمؤسسة. وتظهر عملية خلق المعرفة التسويقية هنا وفق مبدأ تفويض الزبون كمجموعة من الأفعال الموجهة إلى إعطاء المستهلكين مراقبة متغيراتهم التسويقية الموجهة إليهم، مع مراقبة المنظمة أيضا لمختلف التجارب الاستهلاكية. ويتم خلق المعرفة التسويقية وفق هذا المنطق على أساس محورين هما:¹

* درجة إشراك الزبون في العملية التسويقية من خلال إشراكه في مراقبة المنتج المعروض (الجودة، السعر، كيفية التوزيع، ...) ومتغيرات التسويق أو درجة مشاركته في مراقبة الخبرات والتجارب الاستهلاكية التي تمر عليه.

* مستوى المعارف والتجارب الاستهلاكية التي يمتلكها هذا الزبون: فليس الزبون الذي جرب من قبل استهلاك هذا المنتج مثل الذي يقبل عليه لأول مرة.

وعلى أساس مستوى هذين البعدين توجد (09) فئات من الزبائن من حيث تطوير مهاراتهم مقارنة بأهمية مشاركتهم مع المنظمة في خلق المعرفة، وهذه الفئات هي:²

*الفئة الأولى من هؤلاء الزبائن هم الذين لهم مستوى متوسط من المعارف والكفاءات وتعتبر فئة متميزة عن الآخرين أو كما تسمى (cœur du Customer empowerment)، فهذه الفئة هي الأكثر قدرة على تطوير كفاءاتها بالمشاركة مع المنظمة في خلق المعرفة التسويقية.

*أما الفئات الأخرى المتبقية فهي التي تنجذب نحو الفئة السابقة وهم:

2- المراقبون: زبائن يقومون بمراقبة تجاربهم من خلال كفاءاتهم ومعارفهم.

3- المجربين: زبائن ذوي مهارات قوية بالمشاركة مع المنظمة ومع مجموعات الزبائن الأخرى.

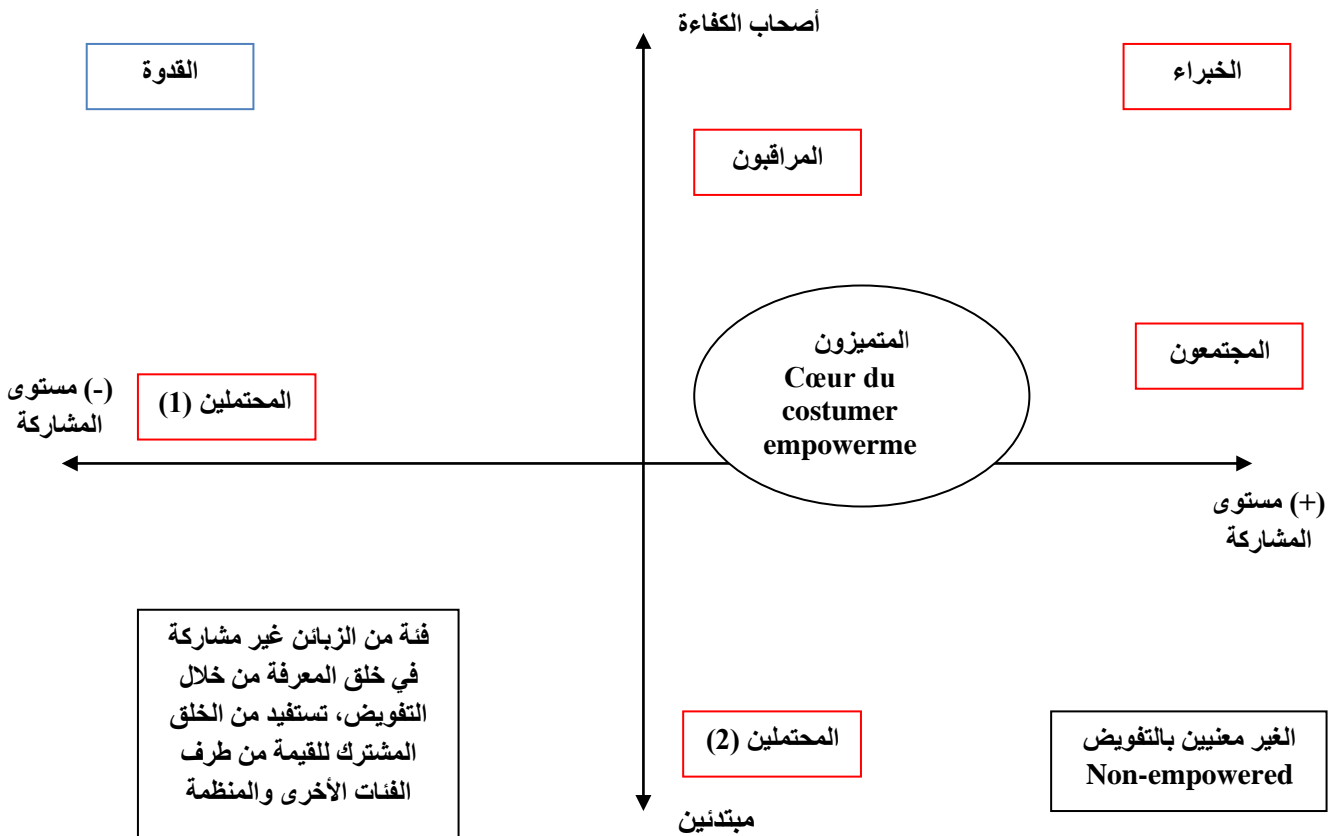
4- القدوة: الزبائن الأكثر كفاءة والذين يتصرفون بدلا من الآخرين لمواجهة حالات معينة ومشكلات معينة (علامة تجارية، تحديد صفات منتج، معلومات، صورة مدركة...).

(1). Oleg Curbatov, **la méthode de knowledge marketing: une traduction opérationnelle d'une stratégie de Co-crédation**, repères EDF. R& D, (Hiver 06-07), 2006, pp 3-4.

(2).Audrey Bonnemaizon et autres, **OP.CIT**, PP 22-23.

- 5- **المجتمعين:** وهم زبائن لهم كفاءات متشاركة لما يكونوا في شكل جماعات معينة.
- 6- **المحتملين صنف (1):** زبائن لديهم كفاءات متوسطة يمكن إشراكها في تجارب الاستهلاك.
- 7- **المحتملين صنف (2):** زبائن مشاركين بمعدل متوسط في التجارب الاستهلاكية ولا يملكون كفاءات استهلاكية ومعلومات سابقة لكي يظهرون علنا تجاربهم.
- (8-9)- وتبقى الفئتين الأخيرتين أولئك الذين لا يتمنون أن يتشاركوا في تجارب استهلاكية أو أولئك الذين لا يريدون تطوير معارفهم وكفاءاتهم. ولا يجب على المنظمة أن تتخلى عنهم فهم الذين يستفيدون من الخلق المشترك للقيمة مع الفئات الأخرى.

الشكل رقم (08): تصنيف الزبائن وفق مبدأ تفويض الزبون (Customer empowerment)



La source: Audrey Bonnemaizon et autres, **Le Knowledge Marketing, une voie applicative du Customer Empowerment: Essai de méthodologie basée sur les compétences client**, 7th international congress marketing trends, Venice : Paris, January 17-19, 2008, P 23.

وتتكون أهم مميزات عملية تفويض الزبون كما يلي:¹

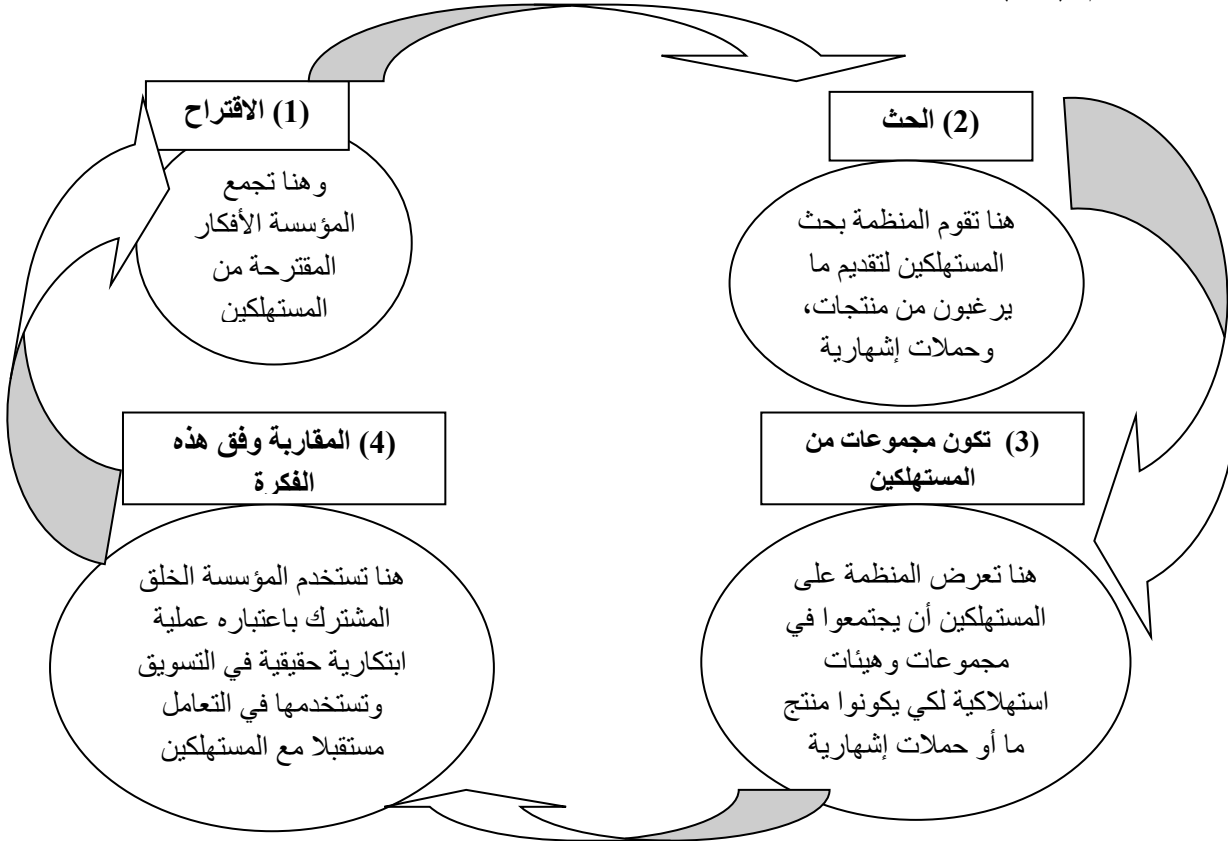
- يعتبر المستهلك هنا وكأنه منتج مساعد بمساعدة المؤسسة له ليكون مشارك في حلقة الإنتاج.

- عملية فتح كلي لحدود المؤسسة أمام المستهلك كي لا يشعر بأنه مشارك فقط بل متعاون معها.

- الخلق المشترك للمنتج هنا يمكن من تقليص مقاومة الزبون كقوة تنافسية.

يتم تطبيق مفهوم الخلق المشترك للمعرفة التسويقية على أساس تفويض الزبون من قبل المنظمة من خلال الخطوات المتسلسلة التي يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): خطوات الخلق المشترك للمعرفة وفق عملية تفويض الزبون



La source: Stéphane Magne et Jean-François Lemoine, **Essai de classification des pratiques de co-création de produits et services**
http://www.betaumr7522.fr/IMG/UserFiles/Webmasters/Colloques/AIMS%202015/MAGNE_LEMOINE.docx, P 05.

(1). Ibid. P07.

ومن خلال الجدول الموالي يتم عرض بعض الأمثلة عن تطبيقات الخلق المشترك للمنتجات في بعض المؤسسات الاقتصادية العالمية.

الجدول رقم (02): أمثلة عن تطبيق عملية الخلق المشترك

المؤسسة	كيفية الخلق المشترك للمنتج
شركة (DELL) للإعلام الآلي	حيث أنها وضعت في الخدمة موقع إلكتروني خاص لاقتراح المستهلكين لأفكارهم، التصويت على بعض المنتجات، الموافقة أو عدم الموافقة على أفكار مقترحة، وكذلك إمكانية رؤية المنتجات النهائية لتقييمها قبل تسويقها، هذا الموقع هو http://www.ideastorm.com/
شركة (MAVIC) عجلات الدراجات	وضعت هذه الشركة موقع إلكتروني لاقتراح الأفكار، كما يمكن للمستهلكين من تحديد التصاميم، واختيار القطع التقنية المناسبة لاستخدامهم لدراجاتهم، وهذا الموقع هو: www.maviclab.com
شركة الطيران (KLM)	وهي التي وضعت تحت التصرف أرضية سميت (BlueLab)، أين يمكن للمسافرين من التعبير عن أمنياتهم وأفكارهم التي تمكن من تحسين ظروف السفر
شركة السيارات (Ferrari)	في سنة 2005 قامت الشركة بفتح مسابقة عالمية لاجتناد تصاميم لسيارة المستقبل.

La source: Stéphane Magne et Jean-François Lemoine, **Essai de classification des pratiques de co-création de produits et services** http://www.betaumr7522.fr/IMG/UserFiles/Webmasters/Colloques/AIMS%202015/MAGNE_LEMOINE.docx, P11. (بتصرف)

المبحث الثالث: آليات تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة

بعد إظهار الأبعاد الرئيسية للمعرفة التسويقية الحديثة، التي من أهمها البعد الثالث المتمثل في إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية للمؤسسة، يتم التطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من الأدوات والآليات في شكل أنشطة وتوجهات تسويقية ظهرت حديثاً، بالاعتماد عليها تتمكن المؤسسة من تطبيق وتبني أبعاد المعرفة التسويقية الحديثة.

من خلال هذا المبحث يتم تقديم مفاهيم التوجه بالسوق، الاعتماد على التسويق الإلكتروني، التسويق بالعلاقات، كمجموعة من الأدوات التي تعتمد عليهم المؤسسة بالتمسك بتبنيهم لخلق

المعرفة التسويقية الحديثة، ومع عرض هذه المفاهيم الحديثة للتسويق يتم إبراز كيفية الاستفادة منهم في خلق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة.

المطلب الأول: التوجه بالسوق لخلق المعرفة التسويقية الحديثة

التوجه بالسوق فلسفة حديثة تتبناها العديد من المنظمات، حيث تترجم هذه الفلسفة مجموعة من الأنشطة والتصرفات السلوكية التي تقوم على فكرة الاهتمام بالزبائن والعمل على إشباع حاجاتهم بدرجة متميزة أفضل من المنافسين. وينظر إلى التوجه بالسوق على أنه حجر الأساس في الحقل التسويقي، كون أن أهم مرتكزات المفهوم الحديث للتسويق هو معرفة العميل وفهم حاجاته وكسب ولاءه ورضاه قبل المنافسين. وهذه هي الحلقة الأساسية لخلق المعرفة التسويقية، حيث أنه بالتوجه بالسوق والتقيّد بمبادئه تبقى المؤسسة دائما قريبا من عملائها ومعرفتها بهم.

I - مفهوم التوجه بالسوق:

زاد الاهتمام بالبحث في فلسفة التوجه بالسوق في تسعينات القرن الماضي (1990)، وذلك بظهور أعمال كل من (Kohli et Jaworski) و (Nerver et Slater)، حيث أعطت هذه الأبحاث تقدما معتبرا في تفسير مفهوم التوجه بالسوق.

فعرفا (Kohli et Jaworski) التوجه بالسوق، بذلك السلوك التنظيمي الفعال الذي يعمل على تطوير الأنشطة التي تسمح بخلق قيمة عليا للعميل، وتكون المنظمة متوجهة بالسوق عندما تقوم بأنشطة تسويقية متطابقة مع المفهوم الحديث للتسويق، كما يمكن الكشف عن هذا التوجه بالسوق من خلال قدرة المنظمة على توليد المعلومات، ونشرها واستخدامها¹.

إذا ينظر كل من (Kohli et Jaworski) إلى التوجه بالسوق بنظرة سلوكية، فيرونه ذلك التطبيق العملي لفلسفة التسويق الحديث، أين يتم التركيز على الإجراءات التي تتخذها المنظمة، فحسب هذا المفهوم تقوم المنظمة بالبحث عن المعلومات حول مؤثرات البيئة

(1).Cornne Rochette, Ladousseur ,Francois Cassiere, **quelle orientation marché pour les PME- PMI**, Canada : Sherbrooke ,5^{ème} congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, 3-5 Octobre ,2007,P 4.

التسويقية كالعملاء، وعناصر التنظيم نفسه، التكنولوجية والمنافسين، ويتم نشر هذه المعلومات بين المستويات الهرمية لإدارة التنظيم، وأخيرا تستخدم هذه المعلومات للاستجابة لحاجيات السوق.

وقدر بالموازاة مع ذلك كل من (Nerver et Slater) تحقيق الأداء المتميز على المدى الطويل، بتطوير المنظمة لعلاقات قوية مع العملاء، ووفقا لهذا عرفا التوجه بالسوق بأنه تلك الثقافة المكرسة في المنظمة من أجل خلق قيمة أفضل للعميل، وبالتالي استمرارية الأداء العالي في أعمال المنظمة¹. فحدد هذا التعريف إذا التوجه بالسوق في خلق القيمة العليا للعميل بفهم المنظمة الجيد لحاجيات العملاء وفهمها أيضا للأسلوب الذي يستجيب به المنافس لحاجيات ورغبات نفس العملاء والاستخدام الأمثل والمتسق لموارد المنظمة من أجل القيمة لهذا العميل.

ويشير تعريف كل من (Nerver et Slater) أيضا، إلى أنه يكون التوجه بالسوق في المنظمة من خلال توجيهها بالعميل أي المعرفة الدقيقة لهذا العميل المستهدف، لكي تكون لها القدرة على تقديمه القيمة المطلوبة وبصفة مستمرة، كذلك توجه المنظمة بالمنافس وذلك بقدرة وإرادة المنظمة على معرفة وتحليل ومواجهة أعمال المنافسين، وفي الأخير يكون التوجه السوقي من خلال التنسيق الداخلي بين مختلف الوظائف والاستخدام الأمثل للموارد لخلق قيمة أفضل للعميل.

وتقدمت الأبحاث المهمة بمفهوم التوجه بالسوق خلال العشريون سنة الماضية، حيث قدم العديد من الباحثين لمجموعة أخرى من التعاريف لهذا المفهوم، ولكنهم لم يخرجوا عن سياق الوجهتين السابقتين، فأصبح من الممكن التمييز بين مجموعتين من الباحثين وهم²: المعرفين للتوجه بالسوق من خلال المنظور الثقافي مثل (Deshpandé, Webester, Farle).

(1).David Gotteland, Christophe Haon, Caroline Gauthier, **L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques**, Grenoble École de Management :Recherche et Applications en Marketing, vol. 22, n° 1/2007, PP 47- 48.

(2).Jean-Emile Denis, Sandor Czellar et Stéphane Graber, **orientation marché et performance : intégration des évidences empiriques**, communication au 16^{eme} congrée de l'association Française du marketing, Montréal , Mai 2000 , P 6.

(NarverSleter)، والمعرفين للتوجه بالسوق بالاعتماد على المنظور السلوكي من أمثال (Day, kholi, Jaworski). وعموماً تركز النظرة الثقافية على القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، ولكن على عكس ذلك تفضل النظرة السلوكية النشاطات الملموسة في المنظمة، كتوليد المعلومات والاستجابة للعميل. ولكن العامل المشترك في هاتين الاتجاهين المفسرين لمفهوم التوجه بالسوق، هو أنهما يتفقان في كون أن الدور المركزي للمنظمة المتوجهة بالسوق هو انشغالها الدائم بالعميل والاستجابة له، وفي أهمية الأخذ بعين الاعتبار مختلف أصحاب المصلحة كالمنافسين، الموزعين والمساهمين¹. ومن خلال ما أعاد كتابته كل من (1996 Kohli et Jaworski)، أصبحت النظرة السلوكية لمفهوم التوجه بالسوق أكثر تطبيقاً وواقعية من تلك النظرة الثقافية، كون أن المسيرين يهتمون بكل ما يقدم من نشاط أو ما يجب تقديمه في المنظمة². كما أن لوجهة النظر السلوكية في تفسير مفهوم التوجه بالسوق دور في امتداد التعريف التقليدي للتوجه بالسوق إلى الحديث الذي يدخل البعد الاستراتيجي، فيشير هذا التعريف على نشر المعلومات عن العملاء في جميع مستويات المنظمة مع صياغة إستراتيجية تسويقية موجهة لتلبية حاجات السوق، من خلال درجة تحليل المنظمة لحاجات العملاء وتفضيلاتهم قبل تطوير عناصر المزيج التسويقي لتنفيذ خططها، وكذلك قوة مشاركة المنظمة لعملائها وتفاعلها معهم من أجل خلق قيم عليا للطرفين³.

ويمكن القول أن هذا الطرح يركز على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- استعمال المعلومات المكتسبة من العملاء في صيغة إستراتيجية تسويقية موجهة لتلبية حاجات العميل.

(1).David Gotteland, Christophe Haon, Caroline Gauthier , OP.CIT, PP 52 – 53.

(2). Jean-Emile Denis, SandorCzellar et Stéphane Graber, OP.CIT , P 7.

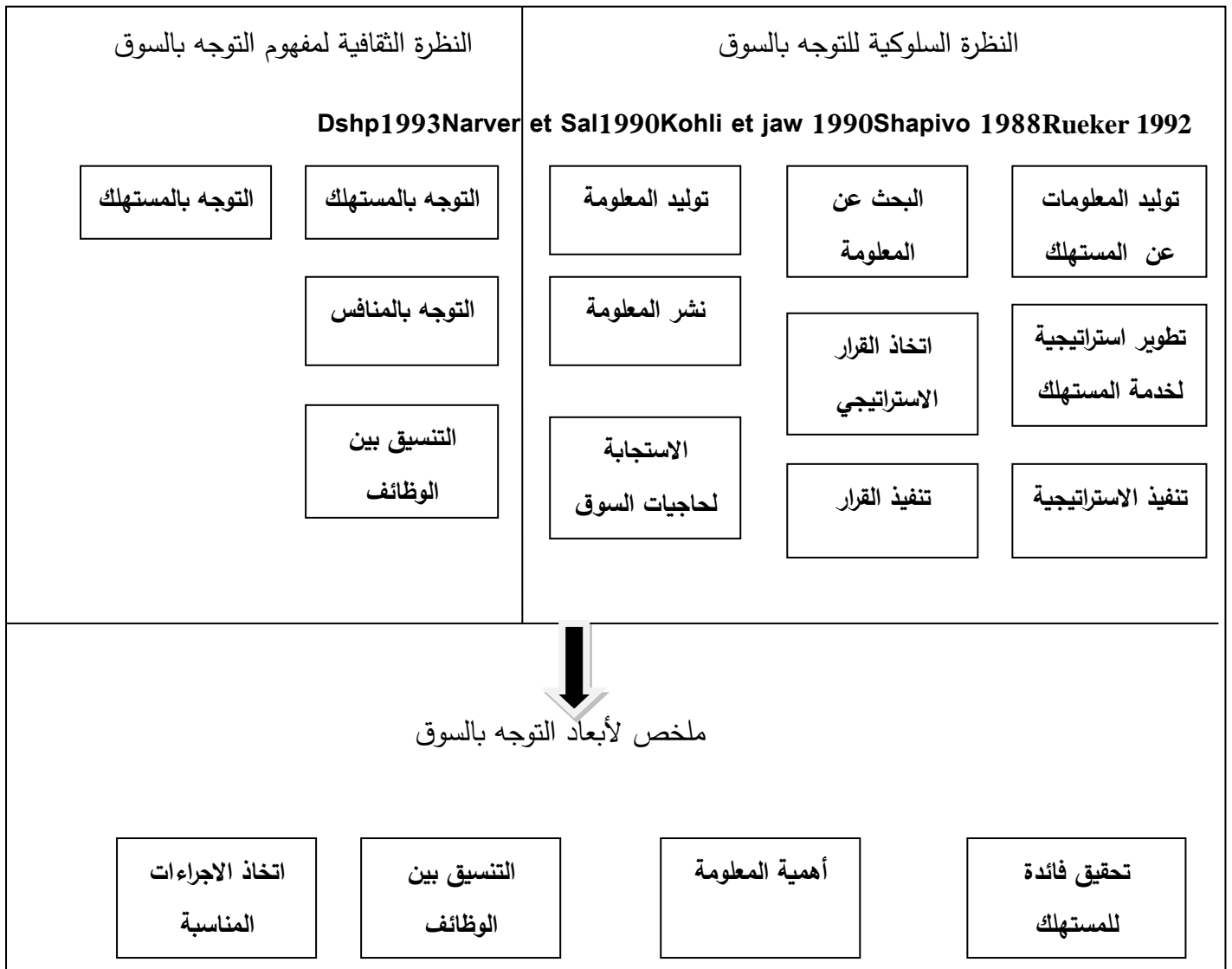
(3). Zouaoui Fekhta, **le role médiatique des technologies d'information sur la relation orientation client - performance de l'entreprise**,http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005_cp/Materiali/Paper/Fr/ZOUAOUJ.pdf; 04/08/2012

- الإستراتيجية تتمحور حول خدمة العميل وتعكس التنسيق المطلوب بين جميع وظائف المنظمة.

- تحليل حاجات وتفضيلات العملاء يساهم في اختيار عناصر المزيج التسويقي.

والشكل رقم (3)، يوضح أكثر مختلف الجهات التي تطرقت إلى تحليل مفهوم التوجه بالسوق والأبعاد التي يركز عليها كل منظور.

الشكل رقم (10): ملخص لنظرة الباحثين للتوجه بالسوق



Source :SOPHIE BOHÉMIER, la performance organisationnelle par l'intégration de l'orientation de marché et l'orientation innovation, mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, mai 2006, P20.

وتتقاطع التعريفات السابقة للمهتمين بالتوجه بالسوق مع تبني المؤسسة لتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة، فقد اتفق كل من أصحاب النظرة الثقافية للتوجه بالسوق والنظرة السلوكية له على أن المنظمات المطبقة لمبادئ هذا المفهوم تتمكن من خلق قيمة للعميل مع توليد المعلومات ونشرها واستخدامها وهذا ما يتجاوز مع إدارة المعرفة الحديثة، ومن خلال التوجه بالسوق أيضا تقوم المنظمة بالبحث عن المعلومات حول المؤثرات البيئية التسويقية كالعلاء وعناصر التنظيم نفسه واستخدام هذه المعلومات لحاجيات السوق وهذا ما يتقارب مع إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية، كما يمكن التوجه بالسوق من فهم استجابة المنافس لحاجيات ورغبات العملاء ومعرفة وتحليل ومواجهة أعمال المنافسين وهذا ما يتوافق أيضا مع أنظمت المعلومات التسويقية والاستخبارات التنافسية.

II - خصائص المنظمة المتوجه بالسوق:

تتميز المنظمات التي تتبنى مفهوم التوجه بالسوق بمجموعة من الخصائص والتي يمكن استخلاصها من مختلف التعريفات والأبحاث التي قدمت لهذا المفهوم، وهذه المميزات هي:

- يعتبر التوجه بالسوق جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة، حيث تسعى من خلاله إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالعملاء واستخدامها، ثم إعداد الاستراتيجيات اللازمة لتلبية حاجياتهم بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات العملاء. كما تشير النظرة الإستراتيجية للتوجه بالسوق إلى أهمية الدور الذي يلعبه مديرو الإدارات المختلفة في عملية جمع المعلومات عن البيئة التسويقية كأساس لاختيار الأهداف الإستراتيجية، كما يتدعم التوجه بالسوق بنظم معلومات إستراتيجية. وتلعب القيادات العليا في المنظمة المتوجهة بالسوق دور مهم، وذلك بتأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة، والعمل على تنمية وعي الجمهور الداخلي بأهمية التوجه بالسوق¹.

(1). Ibid. P 19.

- تتحقق منافع التوجه بالسوق في الأجل الطويل، وذلك بالرغم من تغير الظروف البيئية بصفة مستمرة، حيث يتم التركيز على الربح والاستمرارية على المدى الطويل، وبمعنى آخر فإن تكلفة التوجه بالسوق يمكن أن يكون لها ما يبررها في الأجل الطويل، حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الأجل القصير عند تغير الظروف البيئية. وهذا ما تم توضيحه في الدراسة التي قام بها (1992 Ruekort)، حيث وجد ارتباطا قويا بين إستراتيجية التوجه بالسوق وبين الأداء المالي للمنظمات في الأجل الطويل¹.

- التوجه بالسوق فلسفة تجمع بين التوجه بالعميل كون أن معظم الكتاب أمثال: Shop 1991 و Smith 1991 وغيرهم يرون أن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفضيلات ورغبات العميل لأن ذلك يخلق العديد من الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلك الفرص يأتي النجاح²، وبين التوجه بالمنافس الذي يعني اكتشاف وفهم نقاط قوة وضعف المنافس الحالي والمرتبب بالإضافة إلى التنسيق بين الوظائف التي تهدف بالدرجة الأولى للاستخدام المنتسق والاستغلال الكفاء لموارد المنظمة لخلق قيمة أفضل للعملاء المستهدفين. كما أن المنظمة المتوجه بالسوق تهتم بكل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة والتي تتأثر بأنشطتها وسياساتها والمعروفين بأصحاب المصلحة (stakeholders)، حيث تشمل كل من المشتري النهائي والوسطاء والمنافسين، وكل الذين يؤثرون على القرارات الشرائية للعملاء.

III - قياس وتقييم التوجه بالسوق في المنظمة:

في أدبيات التسويق الحديث، أهم سلم قياس لدرجة التوجه بالمنظمة بالسوق تلك التي قدمها كل من (Nerver et Slater 1990)، (Kohli et Jaworski 1993)، (Deshpandé) وكذلك مقياس (Pelham 1993) والذي طوره خاصة من أجل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة³.

(1). حمزوي شريف. بكير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 11-12 ماي 210 جامعة سعد دحلب بالبيدة، ص3.
(2). المرجع نفسه ص 4.

(3). Jean-Emile Denis, Sandor Czellar et Stéphane Graber, OP.CIT , P 7.

وتهدف درجات القياس هذه من خلالها المنظمات إلى معرفة مستوى توجهها بالسوق ومدى تطوره بعد المجهودات المبذولة في سبيل تحسينه، وكذلك تحديد المستلزمات المادية والبشرية للرفع من مستوى التوجه بالسوق وقياس مدى كل ذلك في رفع مستوى الأداء. ويتم عرض أهم هذه النماذج المستخدمة في قياس التوجه بالسوق في المنظمة كما يلي:

يعتبر سلم قياس التوجه بالسوق المطور من قبل (Nerver et Slater 1990) الأكثر استخداما في الدراسات التطبيقية، حيث يحتوي هذا المقياس على 15 عبارة للقياس وفق سلم ليكرت ذو السبع (7) درجات، حيث خصص ستة (6) عبارات للتوجه بالسوق، أربعة (4) للتوجه بالمنافس، خمسة (5) عبارات للتنسيق الوظيفي¹.

كما كان نموذج كل من (Kohli et Jaworski 1993) محل قبول واستخدام العديد من الباحثين، ومن أهم مميزاته أنه يسمح بقياس درجة التوجه بالسوق بدلا من تحديد عما إذا كانت المنظمة تتبع التوجه بالسوق أم لا. فهو مقياس متعدد الأبعاد ويتيح للباحثين فرصة قياس التوجه بالسوق في العديد من المجالات التنظيمية². ويعكس هذا النموذج الخصائص الأساسية لمفهوم التوجه بالسوق من وجهة النظر السلوكية والذي تم تقديمه من قبل (Kohli et Jaworski)، لذلك يعالج هذا النموذج عملية قياس التوجه بالسوق من خلال تحليل أبعاد النظرة السلوكية لمفهومه وهم: توليد المعلومات، نشر المعلومات في مختلف المستويات التنظيمية وسرعة الاستجابة للتغيرات السوقية. وقدم الباحثان في البداية هذا النموذج باختيار 32 عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة الخاصة بالتوجه بالسوق، حيث يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت ذو الخمس (5) درجات، ولكن بعد تجريبه وجد أنه طويل نوعا ما مما استوجب عليهما وبإشراك الباحث (kumer1993) معهما، تقليص العبارات إلى عشرون (20) عبارة فقط، فتم تخصيص ستة (6) عبارات للبعد الخاص بتوليد المعلومات، خمسة (5) عبارات للبعد

(1). Ibid.P08.

(2). Elearn, **marketing markets and customers**, London: Elsevier, 2006, P64.

الذي يهتم بنشر المعلومات وتسعة (9) عبارات للبعد الأخير والذي يهتم بسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق¹.

وفي ما يلي يتم تقديم العبارات الخاصة بكل بعد في هذا النموذج:²

أ- يقاس توليد المعلومات في المنظمة من خلال العبارات التالية:

- مقابلة العملاء لتحديد الاحتياجات من السلع والخدمات.
- الاهتمام بأبحاث السوق بصفة دورية.
- التعرف على تفضيلات العملاء لمنتجات وخدمات المنظمة.
- التقييم المستمر لجودة الخدمة والسلعة.
- تقييم التغيرات البيئية وتحليل أثرها على نشاط المنظمة.
- مقابلة عملاء المنظمة بصفة دورية مرة واحدة على الأقل سنويا، حيث يمكن من خلال تلك اللقاءات مناقشة احتياجات العملاء المستقبلية.

ب- ويقاس البعد الخاص بتبادل المعلومات من خلال العبارات التي تعكس حقيقة هذا البعد الذي يوضح قدرة وفعالية المنظمة على أحداث التكامل بين مختلف الإدارات التنظيمية ولذلك يتم الاعتماد عند وضع عبارات هذا البعد على توزيع وتبادل المعلومات بشكل رأسي (بين مختلف الإدارات التنظيمية) وأفقيا (بين مختلف مصالح الإدارة التنظيمية الواحدة)، وهذه العبارات التي تقيس هذا البعد هي:

- تقابل الإدارات المختلفة داخل المنظمة لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق.
- مناقشة العاملين داخل المنظمة لاحتياجات العملاء المستقبلية مع الإدارات الأخرى.
- معرفة الإدارات المختلفة بأي تغير يحدث للعملاء وخاصة المهمين منهم.
- نشر المعلومات الخاصة بمستوى رضا العملاء عن المنظمة في كل إدارة تنظيمية.

(1). Jean-Emile Denis, Sandor Czellar et Stéphane Graber, OP.CIT , P 7.

(2).Hervé Remand, **L'influence de l'orientation marché sur la compétitivité export des petites entreprises**, 8^{eme} congrès international francophonie en entrepreneuriat et PME ,university of southAustralia, aout 2012, PP 7-9.

- سرعة تبادل المعلومات التي تتوفر على المنظمات المنافسة بين الإدارات.

ج- كما يتم قياس سرعة الاستجابة من خلال التسع (9) عبارات التالية:

- الاستجابة المناسبة للتغيرات التي تحدثها المنظمات المنافسة في الأسعار.
- سرعة تبادل المعلومات الخاصة بتغير احتياجات العملاء من سلع وخدمات المنظمة.
- المتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات بما يتناسب مع احتياجات العملاء*.
- عقد الاجتماعات الدورية لوضع الخطط للاستجابة للتغيرات البيئية.
- الرد الفوري على الحملات الدعائية التي تقوم بها المنظمات المنافسة.
- التنسيق الجيد بين أنشطة الإدارات المختلفة من أجل الاهتمام أكثر بالعميل.
- الاهتمام والإنصات لشكاوي العملاء.
- متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية حتى تتمكن المنظمة من تنفيذها في الوقت المحدد.
- استجابة الإدارات المختلفة لرغبات العملاء بتعديل أو تطوير سلع وخدمات المنظمة.

وأسس كل من (Deshpandé, Farley et Webster 1993) نموذج لقياس التوجه بالسوق مكون من تسع (9) عبارات يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت ذو الخمس (5) درجات. هذا للنموذج متناسق مع النموذجين السابقين، ويتصف بمصادقية مقبولة، لكنه لم يتم تجريبه من قبل الكثير من الباحثين عكس النموذجين السابقين. والجدول رقم (3) يوضح العبارات التي تقيس مستوى التوجه بالسوق وفق هذا النموذج. والملاحظ من هذا الجدول أن هذا النموذج حول التنسيق بين النموذجين السابقين المؤولين للنظرة السلوكية والنظرة الثقافية، وذلك كون أنه ركز على العديد من الأبعاد التي تمثل التوجه بالسوق وفق النظرتين السابقتين. في العبارات الأولى لهذا النموذج نلاحظ أنه يحاول أن يقيس مدى تبني المنظمة للبعد الخاص بتوجه المنظمة بالعميل، كما يلاحظ من خلال العبارة رقم (3) أنه يحاول قياس مدى وجود عملية توليد

* ويتم هذا من خلال المتابعة المستمرة لجودة المنتجات وتطوير سياسات المنتجات بالاعتماد على دراسة خصائص العملاء وحاجياتهم، وهذا ما أفضى إلى ظهور مفهوم حديث في الممارسات التسويقية والتسييرية وهو إدارة الجودة الشاملة.

المعلومات في المنظمة أم لا، بالإضافة إلى ذلك تطرق هذا النموذج إلى البعد الذي يمثل سرعة الاستجابة وعملية نشر المعلومات بين وظائف المنظمة المختلفة.

الجدول رقم (03): قياس التوجه بالسوق وفق سلم ليكرت

سلم الإجابة					العبارات
موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	
					الهدف الرئيسي للمنظمة هو تحقيق رضا العميل
					نقوم باستمرار بمتابعة مدى التزام المنظمة بتلبية حاجات العملاء
					نقوم بجمع المعلومات حول نجاح أو فشل العلاقة مع العميل عبر كافة وظائف المنظمة
					نقوم بقياس رضا العميل بشكل منتظم ومكرر
					نركز على عملائنا أكثر من منافسينا
					نحن على قناعة أن سبب تواجد المنظمة أساسا هو خدمة العميل
					نقوم بدراسة استطلاعية مرة كل سنة على الأقل لتقييم نوعية منتجاتنا
					يتم نشر البيانات المتعلقة رضا العميل عبر كامل مستويات المنظمة وبشكل منتظم

source : William C.Johnson& Art Weinstein, **Superior Customer Value in the New Economy : concepts ans cases**, second ed (London :Taylor. & Francis, 2005), P. 17.

لكن الشيء المعيب في هذا النموذج هو أنه غير مقنع وغير كافي لدراسة كل الأبعاد التي أتت بها الأبحاث والدراسات السابقة عند تحليلها لمفهوم التوجه بالسوق، حيث أنه من غير الممكن قياس توجه المنظمة بالسوق من خلال دراسة البعد الذي يمثل توليد المعلومات بعبارة

واحدة فقط، فهذا من دون شك سينقص من مصداقية النموذج ككل. كما أن هذا النموذج استثنى الأبحاث التي تنظر إلى التوجه بالسوق بنظرة إستراتيجية، ولا يوجد لتحليل أثر أصحاب المصلحة من موزعين ومساهمين أي أثر في فيه.

تبدو المنظمة المتوجهة بالسوق تلك الحريصة على عملائها وعلى إقامة علاقات قوية ودائمة معهم، فمن خلال تحليل مفهوم التوجه بالسوق تبين أنه من الواجب على المنظمة السائرة نحو هذا المفهوم العمل على كسب العملاء الجدد وباستمرار والحرص على إقامة علاقات قوية معهم أكثر من المنافسين، وذلك من خلال الدراسات الدورية والبحوث حول العملاء والمنافسين وتنظيم المعلومات الخاصة بهم وبكل عناصر البيئة التسويقية الداخلية والخارجية للمنظمة، فبدراسة العملاء وعملية اتخاذهم لقرار الشراء، وإمكانيات المنافسين في وطريقة استغلالهم للفرص التسويقية، وتحليل نقاط قوة وضعف المنظمة داخليا، يمكن توليد المعلومات وتخزينها في نظم خاصة، ثم نشرها على كافة مستويات المنظمة، واتخاذ القرار التسويقي على أساسها لخدمة العملاء المستهدفين والحاليين.

المطلب الثاني: التسويق بالعلاقات لخلق المعرفة التسويقية الحديثة:

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على أسس مخالفة للتسويق التقليدي القائم على فكرة اقتناص الفرص التسويقية السريعة، فمن أهم أسس التسويق بالعلاقات هو جذب العملاء ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للمنتج¹. وبالنظر للتداخل الكبير لهذا المفهوم والزبون يمكن تصور ذلك الدور الذي يلعبه التسويق بالعلاقات في خلق المعرفة التسويقية الحديثة القائمة على إشراك الزبون في ذلك، وهذا بعد التعرف على مفهوم التسويق بالعلاقات والمرتكزات الرئيسية التي يقوم عليها.

(1). إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة قطر، 6-8 أكتوبر 2003، ص 393

I - مفهوم التسويق بالعلاقات

ينظر العديد من الباحثين إلى التسويق بالعلاقات بأنه يهتم بظروف الزبون كونه يقوم على تأسيس علاقة ارتباط وثيقة معه والسعي نحو الاحتفاظ به باستخدام العديد من الطرق والاتصال به حتى بعد انتهاء العملية البيعية. ومن خلال التسويق بالعلاقات تعطي المنظمة أولوية الاهتمام بالزبون بالإشراك الحقيقي له عن طريق الاتصال والمشاركة في المعلومات.¹

ويعرف التسويق بالعلاقات على أنه "علم وفن جذب مستهلكين جدد، والاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع المستهلكين المربحين".²

كما يوجد من يعرفه بأنه "عبارة عن إستراتيجية تتضمن مجموعة من الخطط والأهداف الرامية إلى تحقيق وتعزيز وتطوير العلاقات مع الزبون"³.

ومن هنا يعبر التسويق بالعلاقات عن تلك الطريقة التي تتعامل وفقها المنظمة مع الزبون، ما يمكنها من التعريف بعملائها الحاليين والمحتملين والعمل على استقطابهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وإقامة علاقات مستديمة معهم، مما يجعلها في منأى عن خطر فقدان حصصها السوقية وبالتالي بقائها في النشاط. وتتمكن المنظمة من تطبيق مبادئ وأسس التسويق بالعلاقات بالاقتراب أكثر من الزبون وبالتالي تعزيز العلاقة معه، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الشراكة معه، وهو ما يساعدها على فهم حاجاته أكثر وتوفير أدق المعلومات عنه. وبهذا يكون التسويق بالعلاقات من الآليات الرئيسية التي تتمكن المنظمة من خلالها من خلق المعرفة التسويقية، ويمكن توضيح ذلك من خلال النظر في مرتكزات التسويق بالعلاقات.

-
- (1). حكيم بن جروة وخليدة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد 02، 2015، ص 94.
- (2). محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 33.
- (3). محمود يوسف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 12.

II - مرتكزات التسويق بالعلاقات:

يقوم التسويق بالعلاقات على ستة مرتكزات أساسية هي:¹

- خلق قيمة مضافة جديدة للعملاء من خلال استهلاكهم للمنتج.
- إدراك الدور الرئيسي لعميل في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية تحديد، اختيار واستهلاك المنتج.
- العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل العميل.
- دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والعملاء.
- إدراك أهمية الوقت بالنسبة للعملاء.
- بناء شبكة من العلاقات مع العملاء، وكذلك شبكة من العلاقات بين المنظمة ومختلف أصحاب المصالح، كالموردين، والموزعين والوسطاء.
- ومن خلال التمعن في المرتكزات الرئيسية للتسويق بالعلاقات تتضح الأهمية الكبيرة لدور تبني وتطبيق هذا المفهوم في مساعدة المنظمة على خلق المعرفة التسويقية وخاصة وفق الطرق الحديثة، فهذه المعرفة تركز أساسا على مشاركة الزبون وتعاونه معها وهو أساس التسويق بالعلاقات أيضا، حيث أن هذا المفهوم وكما تم توضيحه في التعريفات المقدمة له أن جوهره الأساسي هو العلاقة مؤسسة/زبون.

كما أنه من أهم مرتكزات التسويق بالعلاقات هو إدراك الدور الرئيسي للعميل في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها، وهو أساس خلق المعرفة التسويقية الحديثة، حيث تقوم المنظمة وفق هذا النشاط بتكوين قاعدة معرفية تسويقية على أساس المبدأ التعاوني مع الزبون عند خلق القيمة، مما يوفر لها معلومات أدق وأكثر فعالية. فضلا عن هذا ما يلاحظ على

(1). إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 396-397.

التسويق بالعلاقات هو المبدأ نفسه الذي تقوم عليه المعرفة التسويقية الحديثة، وهو دعم التعاون والتنسيق بين المنظمة والمسوقين والعملاء.

على ضوء ما سبق يمكن اعتبار أن اعتماد المنظمة على مبادئ التسويق بالعلاقات من الشروط الأساسية والآليات الواجب الاعتماد عليها لنجاح تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة.

المطلب الثالث: مساهمة التسويق الإلكتروني في خلق المعرفة التسويقية

شهد العالم اليوم ثورة هائلة في مضمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أحدثت هذه الثورة النوعية تغيرات وتحولات جوهرية في كل جزء من أجزاء الأعمال دون استثناء، ومن الملاحظ أن التأثير الأكبر لهذه الثورة وجد أصداءه في ميدان التسويق، حيث تتسارع خطى المنظمات على اختلاف أنواعها لإعادة هندسة وظائف التسويق التقليدية وعناصر مزيجها بما يتناسب وتلك الثورة الهائلة.

I - مفهوم التسويق الإلكتروني:

يعتبر التسويق الإلكتروني من أهم التطورات التي طالت ميدان التسويق، ومن المفاهيم الحديثة والمبتكرة فيه. ويعد التسويق الإلكتروني واحد من أهم ما أنتجه الفكر التسويقي في تسهيل وخدمة العمليات التجارية واختصار الزمن والتقليل من التكاليف من أجل تسهيل وتعميق الفائدة الخاصة بالعميل. ولا يختلف مفهوم التسويق الإلكتروني عن المفاهيم الأخرى للتسويق الحديث إلا فيما يتعلق بوسيلة الاتصال بالعملاء. وعلى ضوء هذا عرف التسويق الإلكتروني بأنه إدارة التفاعل بين المنظمة والعميل ضمن البيئة الافتراضية، من أجل تحقيق التبادل المشترك من منافع مشتركة¹. وهناك من يعرف التسويق الإلكتروني بأنه الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية، بما في ذلك تقنيات المعلومات والاتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق وعملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية والعمليات والنشاطات الموجهة لتحديد حاجات الأسواق

(1). زكريا عزام. عبد الباسط حسونة ، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع: عمان الأردن، 2008، ص 425.

المستهدفة وتقديم السلع والخدمات إلى العملاء ودوي المصلحة في المنظمة¹. كما يمكن تقديم تعريف التسويق الإلكتروني في أنه عملية إنشاء والمحافظة على العملاء من خلال أنشطة إلكترونية تهدف إلى تسهيل تبادل الأفكار والمنتجات والخدمات وإلى تحقيق أهداف الطرفين.

ومن خلال التعريف السابقة التي قدمت للتسويق الإلكتروني يمكن القول فيه أنه:

- عملية تبادل تجارية ومالية في سوق افتراضي مبني على التقنيات الرقمية، والغاية من هذه العملية هو إرضاء الطرفين.

- وكذلك الاستخدام الصحيح للتقنيات الرقمية في تصميم السلع والتسعير والتوزيع والترخيص لها وتسهيل عملية التبادل، وتحويلها من العملية التقليدية المستنزفة للوقت والمال إلى عمليات سريعة تحقق مصالح أطراف التبادل.

ويمكن رؤية في التسويق الإلكتروني تلك التقنية المساعدة على اكتساب المعرفة التسويقية، فمن التعريفات السابقة يتبين أن التسويق الإلكتروني هو البيئة الافتراضية لتفاعل المنظمة والعميل، فهو القاعدة الأساسية لكسب المعرفة التسويقية باستخدام التكنولوجيا الاتصالية.

II - خصائص التسويق الإلكتروني:

باعتبار أن التسويق الإلكتروني مختلف عن التسويق التقليدي ويستخدم فيه مختلف التقنيات الاتصالية والمعلوماتية الحديثة، فهو إذن يتميز بمجموعة من الخصائص هي²:

- يتميز التسويق الإلكتروني بأنه يقدم خدمة واسعة ولجمهور كبير، كما أن التعامل مع العميل يكون في أي وقت وفي كل مكان، فلا توجد قيود كبيرة في هذا النوع من التسويق.

(1). بشير العلاق، التسويق الإلكتروني، دار اليازوري: عمان الأردن، 2010، ص 17.

(2). محمد زرقون. بوحفص رواني، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة،

أوت 2012، ص 9. <http://ratoulrecherche.arabblogs.com/zerkoun.pdf>

- يجب استخدام الإثارة لجذب انتباه المستخدم للرسالة الالكترونية، نظرا لتعدد المنافسين الذين يقدمون أنشطة تسويقية إلكترونية.

- تتجنب المنظمة قدر الإمكان للتسويق الغير الصادق الذي لا يقوم بتوصيل مضمونا حقيقيا وملائما، لأنه من السهل نشر معلومة عن المنظمة عبر الانترنت من أحد العملاء الذي قد يتعرض لحالة من الخداع أو عدم الصدق من إحدى المنظمات، وما يساعد على ذلك أو يزيد من الضرر هو إمكانية وصول الانترنت إلى عدد كبير من العملاء وعلى نطاق واسع.

- الاتصالات الالكترونية تفاعلية وتبادلية وبسبب هذا الاتصال ثنائي الاتجاه تزداد احتمالات بناء علاقات قوية مع العملاء في جميع أنحاء العالم، حيث يمكن للمنظمة المرسله في غضون دقائق من نشر الرسالة الالكترونية أن تتسلم جوابا بطلب عدم الإرسال ثانية أو جوابا شاكيا أو جوابا يقترح تحسينات معينة أو جوابا يعبر عن رغبة في الشراء.

- تحديث المواقع من خلال تجديد المعلومات المتواجدة بها ، يجعلها من المواقع الأفضل والأكثر إثارة للاهتمام وهذا ما يحث الآخرين على العودة لزيارتها مرة أخرى.

- يمكن للمنظمات الصغيرة الوصول عبر الانترنت إلى السوق الدولية بدون أن يكون لديها البنية التحتية التي تملكها المؤسسات الضخمة والمتعددة الجنسيات، وتجعلها على قدم المساواة معها في التنافس على العملاء. كما أنه من الطبيعة الدولية للسوق الالكتروني يزداد الاهتمام باختلافات الحضارية والحساسيات الثقافية. ورغم كل ما يبذل من جهود في مسألة تسديد مبالغ شراء المنتجات والخدمات عبر الانترنت تبقى عملية الدفع الالكتروني غير آمنة، حيث أنه من غير الآمن، إرسال أرقام بطاقات الائتمان المصرفية عبر الشبكات الالكترونية بسبب المخاوف الناجمة عن إمكانية سرقتها.

ومن خلال التمعن في هذه الخصائص يتضح أنه بالاعتماد على التسويق الالكتروني يسهل على المنظمة كسب المعلومات التسويقية، واتساع هذا الفضاء الافتراضي يمكن من بناء علاقات قوية بالعملاء في جميع أنحاء العالم بالاعتماد على الاتصالات الالكترونية.

III - مراحل نشاطات التسويق الالكتروني:

هناك نموذج لمراحل التسويق الالكتروني طوره مكتب الاستشارات الإدارية ARTHUR D.Little¹، ويحتوي هذا النموذج على أربع مراحل كما هي موضحة في ما يلي²:

1- مرحلة الإعداد:

يقوم المنتج في هذه المرحلة بدراسة السوق، أين يتم جمع المعلومات الضرورية حول العملاء المرتقبين، ومعرفة الأسواق المستهدفة وطبيعة المنافسة، ليتم عرض المنتج حسب الطلب المتوقع في السوق الالكتروني، ولتوفير قاعدة بيانات، وهذا ما يساعد المنظمة كذلك على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة أكبر من منافسيها.

2- مرحلة الاتصال:

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بالاتصال بالعميل لتعريفه بمنتجاتها والترويج لها، وهذا باستخدام مختلف وسائل الاتصال الإلكترونية، كالوسائط المتعددة، البريد الالكتروني. كما تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى جعل العميل يعالج المعلومات التي تحملها الوسائل الالكترونية في عملية الإعلان والترويج بالاعتماد على نموذج AIDA كمثال للاتصال والذي

(1) Arthur .D. Little . وهو مكتب للاستشارات الإدارية والإستراتيجية، أسس سنة 1886 من طرف الكيميائي Arthur DehonLittle . وقد صنف في 2011 في المرتبة رقم 13 عالميا من بين أكبر المكاتب الاستشارية العالمية التي تهتم بالمقاربات الإستراتيجية والإدارية والبحث والتطوير . وللمزيد من المعلومات أنظر الموقع <http://www.adl.com> .

(2) يوسف ردينة عثمان، الصميدعي محمود، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج : عمان 2004 ص ص 277-278.

يتكون من¹: مرحلة جذب الانتباه Attention، مرحلة توفير المعلومات اللازمة Information، مرحلة إثارة الرغبة Désire، مرحلة الفعل التعرف السلوكي Action.

3- مرحلة التبادل:

وهي جوهر عملية التسويق الإلكتروني، حيث يتم القبول والاتفاق ما بين المنظمة والعميل، وبالتالي يصدر هذا الأخير قرار الشراء إلكترونياً فيقوم بعملية الدفع النقدي للمنظمة باستخدام البطاقات الائتمانية عبر الإنترنت والتي تكفل الأمان والمصادقية والحفاظ على السرية. وهكذا تكون عملية التبادل في القيمة قد تحققت بين الطرفين.

4- مرحلة ما بعد البيع:

باعتبار أن التسويق الإلكتروني من بين المفاهيم الحديثة للتسويق فهو مؤسس على المبادئ الحديثة للتسويق في عملياته، حيث أن التسويق الإلكتروني أيضاً لا ينتهي بمجرد انتقال الملكية من المنتج إلى العميل، بل تبقى خدمات ما بعد البيع والتواصل مع العميل الجديد واستحداث معه العلاقات الطويلة الأجل، وهذا باستخدام الوسائل الإلكترونية المتاحة للمنظمة مثل: المجمعات الافتراضية، المتابعة والتواصل عن طريق الوسائل الإلكترونية.

IV- نجاحات وتحديات التسويق الإلكتروني:

حقق التسويق الإلكتروني نجاحات هائلة، حيث ظهرت بفضل مجهودات القائمين على تطبيق هذا المفهوم في المؤسسة فرص تسويقية جديدة بالنسبة للمسوق والمستفيد معاً. فمن خلال جوهر التسويق الإلكتروني تمكنت المنظمة من توفير فرص التفاعل مع العميل والاحتفاظ به، وظهور ما يعرف بالتسويق التعاوني القائم على التفاعل الموجود بين المنتج والعميل، بفضل خصائص عملية التبادل الإلكترونية². كما أن لهذه الفرص التسويقية دور كبير في

(1). ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حمد للنشر، عمان: الأردن، 2009، ص 77.

(2). محاضرات منشورة في التسويق الإلكتروني، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتطوير وتصميم المناهج: المملكة العربية السعودية، 2009، ص 8.

تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال تقريبها من العميل، وتقديم الدعم والإسناد من خلال خدمات ما قبل البيع وبعده، وكذلك سرعة الاستجابة لحاجات العملاء ورغباتهم وبالتالي حصول العميل على خدمات عالية الجودة¹. ويتميز التسويق الإلكتروني بكون أن علم جميع موظفي المنظمة بموقعها على الشبكة وكيفية عملها، وانطلاقاً من هذا تتحقق خاصية تكامل الوظائف التسويقية مع جهود كل العاملين في المنظمة². ولا يحد انتشار التسويق الإلكتروني أية حدود وطنية أو فوصل جغرافية، فهو الذي يعمل في فضاء افتراضي يمتد إلى كل المنظمات والعملاء في العالم مما يقدم فرص المساواة بين جميع أجزاء السوق وتقليل عوائق اختراع كل السوق على اختلاف أجزائه وموقعهم الجغرافي³. ومن خلال الآلية التفاعلية للتسويق الإلكتروني، التي تتيح للعميل فرصة التعرف الجيد والدقيق على حاجاته ويتم تقديم له سلع وخدمات تلبي توقعاته وبأسعار تنافسية للغاية، بالإضافة إلى إسهام التسويق الإلكتروني في تحقيق وفورات هائلة في التكلفة سواء كان ذلك بإلغاء سلاسل التوريد التي يعمل بها في التسويق التقليدي، أو سرعة الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء. وهذا ما يحقق العديد من المنافع للعميل خاصة تلك المتعلقة بتخفيض الأسعار⁴.

هذا وتواجه المنظمة المتبنية لمفهوم التسويق الإلكتروني العديد من التحديات وخاصة تلك المتعلقة بتكلفة ونقص الوسطاء الذين يلعبون دور المزودين بالشبكة العنكبوتية. وتوجد هذه المشكلة خاصة في الدول النامية التي تعاني من نقص في التزويد بشبكة الانترنت، كما أنه بظهور شبكة الانترنت أصبح من السهل على الكثير من المنظمات اختراق الأسواق، مما زاد من شدة المنافسة بينهم. ومن التحديات والمشاكل التي تميز التسويق الإلكتروني أيضاً نجد

(1). بشير العلق، التسويق الإلكتروني، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-69.

(2). زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 429.

(3). بشير عباس العلق، تطبيقات الانترنت في التسوق، دار المناهج : عمان ، 2003، ص 58.

(4). بشير العلق، التسويق الإلكتروني، مرجع سبق ذكره، ص 70.

مشكلة الأمن والانضباط على الانترنت، فلا يوجد أمن حقيقي على الانترنت وذلك من ناحيتي الدفع أو السداد وكذلك أمن المعلومات، بالرغم من تقنيات التشفير والترميز وكلمات المرور¹.

وكخلاصة القول يمكن وصف التسويق الالكتروني بالمفهوم الحديث الذي نتج عن تطور في الفكر التسويقي، بالإضافة إلى الثورة التكنولوجية الهائلة التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة، حيث أن البحث عن حاجات ومتطلبات العميل ودراستها والعمل على تلبيتها لمواجهة التحديات التنافسية الموجودة في أسواق اليوم، فرض على المنظمة العصرية البحث عن أساليب جديدة للوصول إلى العملاء المحتملين وجعلهم حقيقيين مهما بعد موقعهم وتعددت عقائدهم وعاداتهم الشرائية، وهذا ما لا يكون إلا بتطوير منهج تسويقي يتم الاستعانة فيه بالتكنولوجيا الحديثة وخاصة شبكة الانترنت لتقديم النشاطات التسويقية اللازمة لكسب العملاء ومواجهة المنافسين في هذا العالم الافتراضي. ويسعى المسوقون عبر الانترنت إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية، كتحسين الصورة الذهنية للمنظمة، والبحث عن العملاء الجدد وخلق فرص تسويقية جديدة، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف وتحقيق الفاعلية في أداء الأعمال وتقديم قيمة مضافة للعميل². ويمكن اختتام ما جاء في هذا العنصر بتوضيح مساهمة التسويق الالكتروني في خلق المعرفة التسويقية الحديثة، فمن خلال الآلية التفاعلية للتسويق الالكتروني التي تتيح للعميل فرصة التعرف الجيد على حاجاته وحصوله على سلع وخدمات تلبي توقعاته وبأسعار تنافسية، ومن خلال جوهر التسويق الالكتروني الذي يمكن المنظمة من توفير فرص التفاعل مع العميل والاحتفاظ به، ظهر بفضل خصائص عملية التبادل الالكتروني ما يعرف بالتسويق التعاوني القائم على التفاعل الموجود بين المنتج والعميل، وهذا ما يمكن المنظمة من معرفة الزبون وكسب المعرفة التسويقية الحديثة من وراء الخلق المزدوج بين المنظمة والعميل للقيمة.

(1). زكريا عزام. عبد الباسط حسونة. مصطفى الشيخ، مرجع ذكر سابقا، ص 30.

(2). الحرزوري نعيم. رضوان العمر، التسويق، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية: الأردن، 2001، ص 197.

خلاصة الفصل الأول

تم التطرق في هذا الفصل إلى المعرفة التسويقية الحديثة واليات تطبيق مبادئها في المنظمة، وهذا من خلال التطرق إلى ثلاثة محطات رئيسية في شكل مباحث يتم فيها معالجة مفهوم المعرفة التسويقية الحديثة وآليات تطبيقها.

في المبحث الأول لهذا الفصل تم الرجوع إلى الفكر قبل الحديث للتسويق والنظرة التي كانت سائدة لهذا النشاط في ذلك الوقت، حيث تم عرض مختلف محطات التطور التاريخي لمفهوم التسويق إلى أن وصل إلى المفهوم الحديث القائم على تعزيز العلاقة مع الزبون والقائم على المعرفة بكل أنواعها.

أما المبحث الثاني فقد تم تناول من خلاله المعرفة التسويقية الحديثة، وهنا تم عرض المعرفة التسويقية بالنظرتين، الأولى تلك التي يمكن اعتبارها كلاسيكية، حيث يعتبر أغلب الباحثين وفق هذه النظرة أن أهم أبعاد المعرفة التسويقية هي جمع المعلومات التسويقية وتنظيمها وإدارة المعرفة التسويقية المتراكمة عن جمع تلك المعلومات، والثانية وهي التي تعتبر كنظرة حديثة للمعرفة التسويقية فقد عززت أكثر من مصادر كسب المعرفة التسويقية للمنظمة، من خلال إضافة وإدماج البعد الذي يعتبر الزبون مشارك فعلي في عملية خلق المعرفة التسويقية من خلال إشراكه في خلق القيمة المضافة وتعزيز كفاءاته الاستهلاكية للقيم بذلك.

وفي المبحث الثالث والأخير تم عرض بعض الآليات التي رأى الباحث بأنه واجب على المنظمة التوجه بها لتمكينها من تطبيق مبادئ المعرفة التسويقية الحديثة، ومن أهم هذه المفاهيم هي التوجه بالسوق وتطبيق تسويق قائم على علاقات دائمة مع الزبون، بالإضافة إلى التحكم في التكنولوجيا الحديثة والتوجه نو تسويق إلكتروني.

الفصل الثاني

تنافسية المؤسسة

الفصل الثاني : تنافسية المؤسسة

تمهيد:

بالنظر إلى الاتجاهات الحديثة للمعارف والمفاهيم الحديثة، اتضح أنه لم يكن للمفهوم الحديث للتسويق من الظهور لو بقيت المنظمة تعمل وفق مقاربات النظرية الكلاسيكية، التي تعتبر أن الزيادة والتفاني في الإنتاج لوحدهما كافيان لبقاء واستمرار المنظمة في تحقيق أرباحها وأهدافها. فالانفتاح الذي عرفته بيئة الاعمال وظهور أسواق جديدة من خلال موجة الابتكارات والتطورات التكنولوجية، موازاة مع ذلك التطور الذي عرفته المنظمة في آليات عملها وتحسين أدائها وتوجهها نحو الاعتماد على المعرفة. كل هذا أنتج مفهوم جديد في هذه البيئة، من خلال ظهور ذلك التحدي في ما بين المنظمات وخاصة بين تلك التي تستهدف نفس العميل، هذا التحدي الذي يكمن في من يكون الأجدر بكسب النصيب الأكبر من السوق، وهذا طبعاً من خلال استغلال أقصى الامكانيات والمعارف المتحصل عليها. ولا يزال هذا التحدي والتهافت على كسب العميل إلى يومنا هذا يميز مختلف الأسواق، وهو الذي يعرف باسم المنافسة بين المنظمات.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى هذا الشق المهم في حياة المنظمة الاقتصادية والمتمثل في المنافسة والتنافسية في هذا العصر المعروف عليه بهيمنة النشاطات التسويقية الحديثة أثناء قيام المنظمة بمختلف وظائفها.

ويتم التطرق إلى هذا المحور من خلال ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي:

- المبحث الأول: يتم من خلاله تسليط الضوء على المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية.
- المبحث الثاني: يتم فيه التركيز على مختلف الاستراتيجيات المطورة لمواجهة المنافسة.
- المبحث الثالث: أين يتم التطرق فيه للميزة التنافسية وآليات تحقيق مركز تنافسي جيد.

المبحث الأول: مدخل إلى المنافسة والتنافسية

نظرا للتحويلات الكبيرة التي شهدتها فلسفة التسويق الحديث، والذي أصبح يهتم أكثر بالفكر الاستراتيجي والتخطيط، جاءت فكرة دراسة المؤسسة وباستمرار لواقعها التنافسي. وهذا من خلال الوقوف على تقييم الموقف التنافسي الذي تحتله في السوق، ومحاولة التصدي لمختلف الأخطار التي تنجم عن خسارتها السباق نحو كسب العميل.

ولتحليل مختلف التغيرات التي طرأت على مفهوم التنافسية والمنافسة، يتم الإشارة أولا في هذا المبحث إلى مختلف المفاهيم والتعريفات التي قدمت للمنافسة والتنافسية، تم التعرف على كيفية عمل المؤسسة لتحليل المنافسة وبيئتها التنافسية ومعرفة مختلف أنواع المنافسة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة والتنافسية

لا يمكن استخدام مصطلحات المنافسة والتنافسية كمترادفات، فهناك اختلاف وتباين بينهما، ويمكن ابرازه عند التوسع في معرفة كل من مفهوم المنافسة والتنافسية كل على حدى.

I- مفهوم المنافسة:

تعتبر المنافسة جوهر النظام الرأسمالي، فأى نظام يخضع أو يرتكز على مبدأ الحرية الاقتصادية يتميز بخاصية المنافسة. فتقوم هذه الأخيرة على ما ينتج من الحرية الاقتصادية وحرية انتقال رؤوس الأموال وعوامل الإنتاج، كما أنه تعتبر المنافسة مبنية على آليات السوق في تحديد كميات الانتاج والأسعار. ويعود تاريخ المنافسة إلى بداية الخلق وذلك بالنظر إليها كسلوك انساني مجتمعي¹، والهدف من ورائه التفوق في كل المجالات والأنشطة. وهناك من يعتبر المنافسة بأنها "مزاومة بين أشخاص أو مجموعات من القوى تشترك في أهدافها، وهذا بالتوجه نحو التميز فيها وجذب العملاء من خلال سياسات الابتكار"². وعرفت المنافسة على أنها تلك العروض الموجهة للعميل حاليا أو المحتملة منها والتي يمكن للعميل أن يأخذها بعين

(1). أحمد محمد محرز، قلس عبد الله مطاي "الحق في منافسة المشروعات"، جامعة القاهرة، دون دار ناشر، 1994، ص17.

(2). نفس المرجع، ص 07.

الاعتبار"¹. وتحقق المنافسة العديد من المزايا لطرفي العملية التجارية، فمن خلالها تسعى المنظمة دائماً وراء كسب العملاء وزيادة أرباحها، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تعزيز كفاءة المنظمات في زيادة رفاهية العميل من خلال البحث عن التميز بالابتكار والتقدم التكنولوجي.

II - مفهوم التنافسية:

اهتم بمفهوم التنافسية كل من المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال معاً، فينظر علماء الاقتصاد إلى التنافسية من منظور كلي، وذلك من خلال ربطها بالإنتاجية الكلية للدولة والنمو الاقتصادي، بينما يرى المهتمين بشؤون المنظمة التنافسية بذلك التفاوت الموجود بين منظمات الأعمال وخاصة تلك التي تنشط في نفس مجال النشاط، هذا التفاوت الذي يتجسد في تميز المنظمة على الآخرين من خلال أسعار منتجاتها أو جودة مخرجاتها. وبين هذا وذاك يمكن التطرق إلى مفهوم التنافسية حسب هذه المستويات من التحليل، وذلك بالإشارة إلى التنافسية على مستوى الدولة والصناعة، والتنافسية على مستوى المنظمات.

1 - مفهوم التنافسية على مستوى الدولة:

يربط رواد مختلف المدارس الاقتصادية الحديثة التنافسية بهدف تحقيق الرفاهية المستندة إلى النمو الاقتصادي المستدام، بحيث يمكن اعتبار اقتصاد البلد تنافسياً إذا كان قادراً على النمو بنسبة أعلى من الاقتصاديات الأخرى². وارتبط مفهوم التنافسية الدولية مع انفجار قضية العجز الكبير الذي حدث في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة من 1981-1987م، وزيادة المديونية الخارجية، وكذلك بظهور ما يسمى بالنظام العالمي الجديد في بداية التسعينات بعد انهيار الكتلة الشيوعية³. ومن خلال هذه القراءة فيما يكتب حول التنافسية على مستوى الدول يمكن القول أن أهم المؤشرات المعتمدة في قياس التنافسية هي

(1). P.Kotler, B. Dubois « **MARKETING MANAGMENT** », 10eme éd, pub-union, Paris, 2000, P 47.

(2).نوري منيرة، تحليل التنافسية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد4، جامعة الشلف، ص24.

(3). طارق نوير " دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)", المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص05.

تحقيق الفائض في الميزان التجاري ومعدلات نمو اقتصادي مرتفعة نسبيا. ولكن يبقى الجدل قائما حول ما إذا كانت هذه المؤشرات كافية أم لا لتوضيح الموقع التنافسي للدول.

2- التنافسية على مستوى المنظمة:

قدم علماء الإدارة العديد من التعريفات لتنافسية المنظمة، فهناك من يعرفها بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمات على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية"¹. وتعرف التنافسية أيضا بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف كالربحية، النمو، الاستقرار، التوسع والابتكار"². وهناك من يصف المنظمة بأنها تنافسية "إذا كانت لديها القدرة على المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية تتميز بها عن باقي المنافسين"³.

ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول أن التنافسية على مستوى الدولة مرتبطة بالعمل على المستوى الكلي من أجل التميز عن باقي الدول، وتحقيق معدلات معتبرة من النمو، أما التنافسية على مستوى المنظمة مرتبطة بالمؤسسة وخصائصها التي تجعل منها متميزة عن باقي المنافسين وذلك بما يعرف بالميزة التنافسية، وتعرف المنظمات ذات التنافسية العالية من خلال العديد من المؤشرات التي إن توفرت في المنظمة تجعل منها الأولى تنافسيا، وذلك انطلاقا من قدرتها على مسايرة المنافسة والصمود أمامها، وتقديم منتجات ذات جودة عالية دون التخلي عن أهدافها المتعلقة بالربح والنمو والاستمرار، ويكون هذا بالتركيز على الابتكار والتجديد والتوجه نحو التكنولوجيا والمعرفة.

(1). كمال رزيق، مسدور فارس، "مفهوم التنافسية" الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، 30/29 أكتوبر 2002، ص 108.

(2). فريد النجار "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسات شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006، ص 11.
(3) Jean Claude Tarondeau, Christine Huttin, « dictionnaire de stratégie d'entreprise », édition vuibert, paris, 2001, p 41.

3- التنافسية على مستوى القطاع:

يمكن أن تتميز دولة ما بقوة صناعاتها في مجال معين عن العديد من الدول، دون أن يكون لها اقتصاد تنافسي، هذا وكما أشار بورتر عندما قال بأنه يمكن أن تكون الدولة منافسة عالميا في صناعة معينة ومجموعة من الصناعات، ولا يمكن أن تتميز في كل الصناعات عن الدول الأخرى، فليست الدولة هي التي تخلق صناعات تنافسية، بل المنظمات فقط القادرة على ذلك¹. فمن الصعب على الدولة أن تكون قادرة على كسب ميزة تنافسية في جميع القطاعات، وهذا بسبب أن توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير متكافئ، كما أن النظرة الاستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة لأخرى، وهذا ما يحتم على بعض الدول التركيز على بعض القطاعات فقط. وهنا يمكن القول أن التنافسية على مستوى القطاعات تخلقها المنظمات التي تنشط في نفس القطاع والتي تتميز عن منظمات هذا القطاع على المستوى الدولي في الأسواق العالمية.

III- مؤشرات قياس التنافسية:

لوجود العديد من المفاهيم المقدمة للتنافسية، كالتنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني، على مستوى القطاع وعلى مستوى المنظمة، فهناك كذلك العديد من المؤشرات لقياس التنافسية، وتختلف هذه المؤشرات باختلاف مستويات التحليل. فبعض الدراسات المهمة بتحليل التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني تقتصر على عدد محدود من المؤشرات مثل أسعار الصرف، معدلات النمو ومؤشرات ميزان المدفوعات، بينما الذين يهتمون بالتحليل على مستوى القطاع يرون أن مؤشرات قياس التنافسية هي: مقارنة التكاليف، الإنتاجية لفرع النشاط مع تلك الخاصة بالمشروعات الأجنبية المزاخرة لها². أما بالنسبة للتنافسية على مستوى المنظمة فيقتصر قياسها على تحليل بعض المؤشرات والتي يتم التطرق إليها بأكثر من التفصيل فيما يلي:

(1). Michel PORTER, *la concurrence selon porter*, paris, village mondial, 1999, p 193.

(2). الدويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص ص 8 - 9.

1- الربحية:

وتعبر الربحية عن العائد المحصل عليه من خلال الأرباح التي يجنيها المساهمين استثماراتهم في المؤسسة، ويكون هذا من خلال معرفة ربحية المؤسسة مقارنة برأس المال الذي يقدمه المساهمون للمنظمة، وكذلك العائد من رأس المال بمعرفة نسبته مقارنة بأداء المنظمة¹. ويمكن أن تكون الربحية مؤشرا كافيا لقياس تنافسية المنظمة الحالية.

2- الإنتاجية:

يقصد بالإنتاجية بمعدل الإنتاج مقارنة بالوسائل وعوامل الانتاج المستخدمة في تحقيقه، وبعبارة أخرى ذلك المستوى من الفاعلية في تحويل مدخلات الانتاج إلى مخرجات². وتعتبر الإنتاجية من أحسن المؤشرات الدالة على التنافسية، باقتران ارتفاعها مع تحرك دالة التكلفة نحو الاسفل تستفيد المنظمة من وفرات الحجم، مما يصعب منافستها وتصبح تنافسياتها عالية.

3- التكلفة:

غالبا ما تستخدم التكلفة كسلاح تنافسي، فلا يمكن وضع أسعار تنافسية للمنتج دون ضبط مستمر للتكاليف بهدف الريادة في السوق. وتمثل التكلفة المتوسطة للمنظمة مقارنة بتلك الخاصة بالمنافس مؤشرا كافيا لقياس التنافسية³.

4- الحصة السوقية:

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من منتج معين مقسوما على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس المنتج على اختلاف العلامة. كما تعبر حصة المنظمة من مبيعات السوق أحد أهم مؤشرات التنافسية. وقد تستحوذ المنظمة على جزء هام من السوق

باعتبار أن موضوع هذا البحث مندرج ضمن التحليل التسويقي على مستوى المنظمات الذي يهتم أكثر هو التحليل على مستوى المنظمة، ولذلك قد تم الاهتمام أكثر بالمنافسة على مستوى المنظمة ومؤشراتها أكثر من المستويات الأخرى.

(1). سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص 77

(2). عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة سيتيسيف للمشروبات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص 76.

(3). محمد وديع عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ص 11.

الداخلية، دون أن تعتبر ذات تنافسية عالية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عادة عندما تكون السوق محمية اتجاه عقبات التجارة الدولية، كما يمكن للمشروعات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير السوق. ولذلك ينبغي مقارنة تكاليف الانتاج للمنظمة مع تكاليف منافسيها الدوليين¹.

ويمكن تقسيم هذه المؤشرات المعتمدة لقياس تنافسية المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

* المجموعة الأولى: تنظر إلى قياس تنافسية المنظمة من زاوية القياس الداخلي، وهذا ما يوضحه الاعتماد على الإنتاجية، الربحية والتكلفة كمؤشرات لقياس التنافسية، فتكون معدلات الإنتاجية والربحية العالية ومقارنتها مع الفعالية بمثابة الدلالات المطمئنة على قوة التنافسية.

* المجموعة الثانية: فهي تلك التي تكمل الأولى ولكن تنظر إلى عملية قياس التنافسية من زاوية خارجية، وذلك من خلال الاعتماد على بعض المؤشرات ومقارنتها بمثلتها في المنظمات المنافسة، وهذا ما يتجلى عند أخذ الحصة السوقية كمؤشرات لقياس التنافسية، فهذا المؤشر لا يكون ذو دلالة إذا ما لا يقارن بالحصة السوقية للمنظمات المنافسة، ويحكم على تنافسية المنظمة من خلال الحكم على أدائها في السوق وذلك بحساب الحصة السوقية النسبية، وهي معدل الحصة السوقية للمنظمة على الحصة السوقية لجميع المنافسين. ومن خلال الاعتماد على الحصة السوقية يتم التمييز بين ثلاثة حالات تصف وضعية تنافسية المنظمة وهي:

1- الحصة السوقية النسبية أكبر من الواحد: وهذا يعني أن أداء المنظمة السوقي أعلى من أداء المنافسين وبالتالي تنافسيته أعلى.

2- الحصة السوقية النسبية أقل من الواحد: وهذا ما يؤدي إلى القول أن أداء المنظمة أقل من أداء المنافسين وبالتالي تنافسيته ضعيفة.

(1). نفس المرجع السابق، ص 12.

3- الحصة السوقية النسبية مساوية للواحد: وهذا يعني أن أداء المنظمة مماثل لأداء المنافسين وبالتالي تنافسية المنظمة متماثلة مع الآخرين.

المطلب الثاني: تحليل المنافسة والتنافسية

من خلال تحليل المنافسة والتنافسية نتعرف المنظمة على منافسيها، وفي نفس الوقت تحدد وضعيتها وقوتها التنافسية، ولتحليل التنافسية يجب معرفة ما يلي:

I- التعرف على المنافس:

تعمل المنظمة على التعرف على منافسيها مهما كانت صفتهم الحاليين أو محتملين، وهذا من خلال السعي وراء الإجابة على الأسئلة: من هم منافسيها؟ ما هي استراتيجيتهم؟ وما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟ هذا مع الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس المنافسين هم فقط المنظمات التي تتعامل مع نفس سوق المنظمة، وتنتج نفس المنتجات أو تحاول اقتطاع شريحة الزبائن الذين اعتادوا التعامل مع المنظمة، بل هم كل من يساوم المنظمة ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها.¹ ويمكن التمييز عند تحديد المنافسين بين الأنواع التالية من المنافسة:²

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة المقدمة إلى قطاعات مختلفة من السوق؛
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم إلى نفس الزبائن بأسعار متقاربة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على رضا وتفضيل المستهلك.

وبعد تحديد المنافس تذهب المنظمة إلى معرفة استراتيجياتهم التنافسية وعلى ماذا تكون هذه الاستراتيجيات قائمة، وتضيفهم إلى مجموعات وفقا لاستراتيجياتهم المتبعة. أما تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين فيكون من خلال دراسة الخصائص التي تميز وتعطي التفوق للمنافسين على حساب الآخرين في السوق، والتسليم به من قبل المنظمة كنقطة قوة هذا المنافس وكذلك

(1). P. Kotler, B. Dubois, **Marketing management**, 10eme, OP.CIT, P 249.

(2). نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 67.

من خلال البحث على الجوانب التي تعجز المنظمات المنافسة عن توفيرها في حين تجدها عند المنظمة متميزة فيهم، وهذا ما يصنف في خانة نقاط الضعف لهذه المنظمات المنافسة. ومن خلال معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين يمكن وضع استراتيجيات تنافسية فعالة وسليمة.

II- التعرف على البيئة التنافسية:

كما سبق وأن أشير إليه أن تحليل التنافسية هو معرفة البيئة التنافسية التي تنشط فيها المنظمة، ويتم التعرف على مكونات البيئة التنافسية من خلال جمع المعلومات عنها والكشف عن الفرص والتهديدات الموجودة فيها وتحليلها. وتتم عملية جمع المعلومات عن البيئة التنافسية من خلال معرفة العوامل والمتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المنظمة والتي لها علاقة مباشرة بها، فهي تؤثر بشكل مباشر في أنشطتها وإستراتيجياتها وبالتالي تحليل هذه المتغيرات وتصنيفها. ومن بين هذه المتغيرات يميز بين كل من العملاء والموردين والوسطاء والحكومة، دون نسيان المنافسين. أما البيئة التنافسية العامة فهي مختلف العوامل التي لها تأثير غير مباشر على إستراتيجية المنظمة، كالعوامل السياسية، القانونية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية.¹

ولا تكفي المعلومات التي يتم جمعها عن البيئة التنافسية لفهم وتحليل الواقع التنافسي للمنظمة، ولذلك يجب الكشف عن الفرص والتهديدات التي تطفح في أفق هذا الواقع: فمن خلال تلك المعلومات المحصل عليها حول البيئة التنافسية تظهر للمنظمة فرصا يستلزم اغتنامها وهي تلك التي تظهر في شكل أوضاع أفضل للمنظمة ومجالات يمكن أن تتحقق للمنظمة من خلالها ميزة تنافسية، وتظهر أيضا العديد من التهديدات في شكل مشاكل محتملة يجب على المنظمة تقاؤها وهي تلك التي قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية.²

(1). سملاي يحضيه , اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة

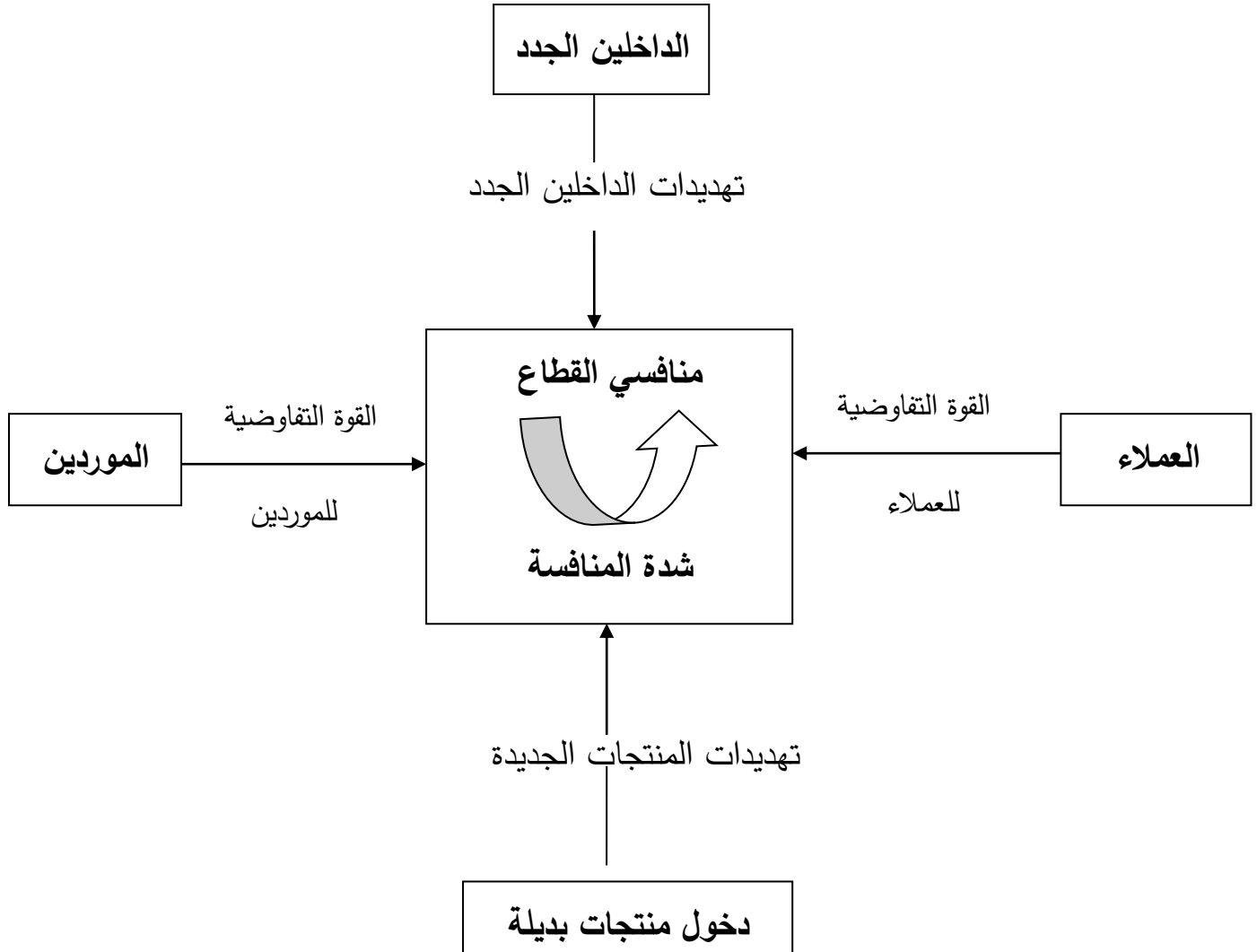
الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة , أطروحة دكتوراه, جامعة الجزائر، 2005، ص- ص 21-22.

(2). علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة: القاهرة، 2001، ص 123.

III - العوامل المؤثرة على شدة المنافسة:

تنشط المنظمة في هذا العصر في بيئة تنافسية تتميز بالمنافسة الشديدة والمتغيرة، وتختلف شدة المنافسة من قطاع نشاط لآخر على اختلاف العديد من العوامل. وفي هذا الإطار قدم بورتر نموذج لتحليل مختلف هذه العوامل المؤثرة في شدة المنافسة، وهو ما يطلق عليها بالقوى الخمس المؤثرة على شدة المنافسة لـ بورتر. ومن خلال هذا النموذج تم توضيح أنه بالإضافة للمزاحمة الموجودة بين المنافسين في القطاع هناك قوى أخرى تؤثر على شدة منافسة هذا القطاع. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): نموذج القوى التنافسية الخمس لـ بورتر



La source : M. Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, P 17.

1- شدة المزاومة بين المنافسين :

تعتبر شدة المزاومة في القطاع عن معدل استجابة المنظمات المنافسة فيما بينها لمختلف ردود الأفعال التي تتجم عن تحسين وضعياتهم التنافسية، وذلك بالاعتماد على العديد من الأدوات، كالتخفيضات في الأسعار والتي قد ينجر من ورائها انسحاب العديد من المنظمات من السوق وخاصة تلك التي لم تستطيع تغطية تكاليفها الثابتة، كما يعتمد أيضا في مواجهة المنافسين داخل القطاع على تحسين الجودة والتميز بابتكار طرق ومنتجات جديدة¹. وتعزى شدة المنافسة داخل نفس قطاع النشاط إلى العديد من العوامل التي نذكر منها ما يلي:²

أ- هيكل المنافسة:

يشير هيكل المنافسة إلى كيفية توزيع المنافسين في القطاع، فهناك من القطاعات التي يكون فيها عدد معتبر من المنظمات المتنافسة وغالبا ما تكون من الصغيرة والمتوسطة، وهناك من تشكل من قلة من الشركات الكبرى كتلك المتعددة الجنسيات على سبيل المثال. وغالبا ما يميز بين النوعين من القطاعات بأن الأول هو عبارة عن هيكل مجزأ والثاني هيكل مجمع.

أ-1- الهيكل المجزأ:

وهو الذي يشمل عدد كبير من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تتنافس فيما بينها دون أن تتميز واحدة منهم كأحدى القوى المسيطرة على السوق، وهذا ما يمكن من دخول مثل هذه الأسواق بسهولة. وتنتج عن انخفاض عوائق الدخول هذه فترات رواج وكساد غالبا ما تكون قصيرة نسبيا، وعند ارتفاع الطلب في فترات الرواج يظهر هذا السوق مريحا، مما يحفز العديد من المنظمات لدخوله، ويستمر هذا الدخول حتى يتشبع ويستغل الطلب الفائض، عندئذ تظهر الفوائض في الطاقة الإنتاجية، فتذهب هذه المنظمات إلى تخفيض الأسعار لاستغلال

(1). زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص 105.

(2). على الخضر. بيان حرب، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص ص

هذه الطاقة الزائدة وهنا تظهر حرب الأسعار ينجر عنها تقلص في الأرباح وبالتالي تظهر فترة الركود. وهذا ما يجعل مثل هذه الأسواق الأكثر خطورة، مما يستوجب على المنظمات هنا أن تتبنى استراتيجيات التميز على أساس التكلفة الأقل من أجل تحقيق أكبر العائدات الممكنة في فترة الرواج للاحتياط بها لفترة الركود.

أ-2- الهيكل المجمع:

على عكس الهيكل المجزأ يسيطر على هذا السوق عدد قليل من الشركات الكبرى، وهو ما يعرف باحتكار القلة. ولمسايرة الأسعار التي تفرضها المنظمات المسيطرة على هذا السوق، والتي تتحدد وفق اتفاقيات تثبيت الأسعار في مستويات معينة، تذهب المنظمات الساعية لدخول هذه الأسواق إلى التنافس على أسس أخرى غير سعرية، كالإعلان والترويج، تحسن الجودة، العلاقات العامة والتصميم الجيد.... إلخ.

ب- معدل الطلب في القطاع:

ينتج عن نموذج الطلب في القطاع من خلال ظهور عملاء جدد أو حاجات غير مشبعة لدى العملاء الحاليين، التقليل من حدة المنافسة والتزاحم بين المنظمات، وذلك كون أن الطلب الجديد يتم امتصاصه من المنظمات الداخلة حديثاً للسوق دون التقليل من الحصص السوقية لأي كان منهم. وعلى عكس ذلك عندما ينخفض الطلب في السوق، تصبح فرص التوسع للمنظمات المتواجدة في السوق أو الحصص السوقية للداخلين الجدد محققة على حساب الحصص السوقية للمنظمات المتنافسة في هذا القطاع، وهذا ما يؤدي إلى التصعيد في المنافسة وظهور الحروب السعرية بين المنظمات ويحكم على هذا السوق بالشديد المنافسة.

ج- موانع الخروج من السوق:

وهي العوامل الاقتصادية والإستراتيجية التي تبقى على المنظمات في السوق رغم تدني العوائد المالية الناتجة عن ضعف مردودية الاستثمارات، وتتمثل أهم هذه الحواجز في ما يلي:¹

ج-1- الأصول المتخصصة: وهي التي تعبر عن الاستثمارات في المصانع ومعدات الانتاج والتي لا يمكن استخدامها في ميادين أخرى، ولا يمكن التخلص منها بالبيع لأن قيمتها السوقية منخفضة نظرا لسبق استخدامها وارتباطها بنوع معين من النشاطات أو بمنطقة جغرافية محددة.

ج-2- القيود الاجتماعية والحكومية: يمكن أن تمنع الحكومات بعض المنظمات من الخروج من القطاعات الغير عالية المردودية، بغية المحافظة على مناصب العمل وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.

ج-3- الحواجز العاطفية: قد يشعر بعض المسيرين بالمسؤولية اتجاه المستخدمين، مما يجعلهم يماطلون في اتخاذ قرار الخروج من السوق.

ج-4- الاعتبارات الإستراتيجية: يحدث هذا مع المنظمات التي لها علاقات إستراتيجية مع منظمات أخرى تنتمي لنفس المنظمة الأم، ويؤدي الانسحاب في هذه الحالة إلى التأثير على المنظمة وعلى صورتها وسمعتها في السوق المالي، لذي يتوجب على المنظمة هنا تأخير عملية الخروج من السوق كأفضلية إستراتيجية لارتباطها مع المنظمة الأم.

2- تهديدات المنتجات البديلة:

تواجه المنظمة خطر ظهور منتجات بديلة لمنتجاتها تبدو مختلفة لكنها تشبع نفس الحاجات، ويزداد تهديد هذه المنتجات بشكل كبير إذا استطاعت أن تلبى حاجات المستهلك بشكل أفضل أو بأقل سعر.² وإذا عجزت المنظمة عن القيام بتحسين جودة منتجاتها أو التميز على منافسيها فإنها ستفقد جزء أو الكثير من حصتها السوقية وتتأثر ربحيتها.

3- تهديدات الداخلون الجدد:

(1). M. PORTER, **choix stratégiques et concurrence**, éd economica, Paris, 1982, pp 21-25.

(2). توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2006، ص 158.

يؤدي دخول منظمات جديدة للسوق إلى التقليل من الحصة السوقية للمنظمات الحالية، مما يشكل تهديدا خطيرا على تلك المنظمات يستلزم الاحتياط منه. ولمواجهة دخول المنافسين المحتملين تعمل المنظمات الحالية الناشطة في القطاع على تثبيت ارادة المنافسون عند دخول السوق، لأنه كلما زاد عدد الداخلون الجدد إلى القطاع كلما جاءت معهم قدرات جديدة قد تصعب من مهمة المنظمات الحالية في الاحتفاظ بحصتها السوقية في تلك الاسواق. وتجتمع العديد من العوامل التي تصعب من الدخول إلى الأسواق على المنافسون، وذلك من خلال وقوفها كحواجز تعرقل الدخول بسهولة، ويمكن تلخيص بعض هذه الحواجز فيما يلي:¹

أ- اقتصاديات الحجم:

تؤدي اقتصاديات الحجم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدة المنتجة من خلال زيادة الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد، وذلك لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات الحجم.

ويمكن للداخلين الجدد تجنب أثر وفرات الحجم إذا ما امتلكوا للتكنولوجيا المتطورة التي تجعلهم ينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عالية.

ب- تميز المنتج:

يصعب على الداخلون الجدد منافسة منتجات السوق التي تتميز بجودة عالية، وهذا لامتلاك هذا النوع من المنتجات لزبائن أوفياء وتقديمها بصورة جيدة للمؤسسة المنتجة. كما يشكل هذا التميز حاجزا للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة حتى يتمكنوا من استقطاب بعض زبائن القطاع، ويؤدي هذا الجهد أحيانا إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتا طويلا لصنع صور خاصة بالمؤسسات الجديدة.

ج- الاحتياج إلى رأس المال:

(1).M. Porter, **choix stratégiques et concurrence**, OP. CIT, PP 13-15.

يتوجب على كل المنظمات الداخلة للسوق استثمار موارد مالية معتبرة من أجل مساندة (مزاومة) المنافسين الموجودين في القطاع، وخاصة لما تكون هناك ضرورة توجيه رؤوس الأموال إلى الإشهار أو البحث والتطوير، لأن كلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة ومن الصعب توقع نتائجها، بالإضافة لهذا يتطلب على الداخلون الجدد لتجهيز الانتاج أمولا معتبرة، وهذا ما يمنح الامتياز للمنظمات المتواجدة في السوق.

د - تكاليف التبديل:

يتحمل الزبون من جراء انتقاله من منتج لآخر تكاليف إضافية، ويمكن أن تشمل تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المستغرقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتمويل، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلون الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج حتى يقبل الزبون بالتخلي عن المنظمات المتواجدة في السوق.

هـ - الوصول إلى قنوات التوزيع:

يواجه الداخلون الجدد مشكلة اقناع الوسطاء بقبول تصريف منتجاتهم، خاصة إذا كانت كل القنوات مشغولة من قبل المنظمات المتواجدة في هذا السوق، وعليه يتطلب على المنظمات الجديدة تقديم تخفيضات في الاسعار ومكونات الاشهار وغيرها. وإذا كان للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية أو حتى بعض العلاقات الخاصة التي تتيح لهم الاستحواذ عليها، فإن الداخلين الجدد مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

و - السياسات الحكومية:

للحكومة دور أساسي في تشكيل حواجز الدخول لأسواق معينة من خلال وضع لوائح وقوانين وتشريعات من شأنها التقليل من المنافسة، كتقديم تسهيلات جمركية للمنظمات الناشطة في السوق، تفرض تكنولوجية متطورة لحماية البيئة أو تحديد حجم الاستثمارات في القطاع.

4- قوة تفاوض الزبائن:

تمثل القوة التفاوضية للزبائن تهديدات يمكن أن يتعرض لها القطاع، وذلك كون أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة والمفاوضة على تحسين الخدمة والجودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، فترتفع تكاليف التشغيل وتتندى إيرادات المنظمات الناشطة فيه، وترتبط قوة تفاوض الزبائن في القطاع بالعديد من الخصائص المتعلقة بظروفهم في السوق وبالأهمية النسبية لمستوياتهم في القطاع، فتزداد وتنخفض هذه القوة وفق الاعتبارات التالية:¹

- تزداد قوة الزبون التفاوضية كلما زادت كمية مشترياته، حيث يمكنه استعمال قوته الشرائية كعامل ضغط ومساومة على تخفيض الأسعار؛

- يميل الزبون أحيانا إلى الانفاق من أجل الحصول على معلومات دقيقة عن السوق حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة والقيام بمشتريات انتقائية خاصة إذا كان السعر مرتفعا؛

- تسمح نمطية منتجات القطاع للزبائن أن ينتقلوا من بائع لآخر دون صعوبة لأن الباعة يملكون نفس المنتج وهنا يفرض الزبائن على الموردين التنازلات وتزداد بذلك قوتهم التفاوضية؛

- إذا امتلك الزبون المعلومات الكاملة عن الاسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يكون في وضعية تضمن له الاستفادة من أسعار أكثر ملاءمة، والعكس إذا كانت المعلومات قليلة.

5- قوة تفاوض الموردون:

يمثل الموردون تهديدا حقيقيا للقطاع، وذلك عندما يفرض على المنظمات الناشطة فيه أسعار مرتفعة لمدخلات الإنتاج، أو تقديم هذه المدخلات بجودة منخفضة على ما هو مطلوب، وهذا ما يقلص من ربحية القطاع. وتزداد قوة الموردون التفاوضية في الحالات التالية:²

- ضعف أو عدم وجود منتجات بديلة يمكن أن يلجأ إليها المنتجون لتأمين مدخلات الإنتاج؛

(1). نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 66.

(2). جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 174.

- عندما لا يمثل القطاع عميلا مهما للموردين، فتعدد القطاعات التي ينشط فيها الموردون يجعلهم يبسطون سيطرتهم عليها كون أنه بفقدانهم لحصص سوقية بسيطة لا يؤثر في رقم أعمالهم، وهذا ما يزيد قوتهم؛

- عندما تكون عملية التحول إلى مورد آخر مكلفة جدا، نظرا لدرجة تميز المنتج؛

يرى بورتر من خلال نموذجه هذا أنه لا يمكن أن تتم دراسة وتحليل المنافسة لأي منظمة في القطاع دون تحليل مصادر القوى الخمس حتى تتفادى وتقلل من أثارها.¹ وبالتالي يجب على كل منظمة الأخذ بعين الاعتبار الحالة التنافسية لها ولمنافسيها قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي يتعلق بالتعامل مع زبائنها. ومن خلال دراسة هذه القوى وتحليلها يمكن للمنظمة استخلاص ما يهمها حول المنافسين الحاليين والمحتملين وتفاوض الزبائن والموردين وتهديدات المنتجات البديلة. وعليه ترى المنظمة ما الذي يجب عليها للتميز عن منافسيها وتحقيق قيمة أفضل للمستهلكين، وهذا يؤدي بها إلى خلق ما يعرف بالميزات التنافسية.

المطلب الثالث: الميزة التنافسية ومصادر اكتسابها

تعتبر الميزة التنافسية عن وضعية تجعل المنظمة مختلفة عن باقي المنافسين، ويكون هذا الاختلاف بامتلاكها لصفات تجعل من الصورة المدركة عنها في أعلى مستوى مقارنة بالمنافسين. وجاءت فكرة التميز مع حدة المنافسة التي أصبح يتميز بها السوق اليوم، لذلك ارتبط مفهوم التميز بمفهوم التنافسية وشكل هذا المزج بين المفهومين أحد أهم الأسلحة في هذا العصر التي يمكن للمنظمة بواسطتها وقاية نفسها من خطر الإزاحة من السوق. وتحقق الميزة التنافسية للمنظمة موقفا قويا اتجاه جميع الأطراف الفاعلين في السوق (منافسين، مستهلكين،...)، فتميزها عن المنافسين يمكنها من تعزيز حصتها السوقية بالاعتماد على الصورة الجيدة لها اتجاه زبائنها نتيجة تميزها هذا.

(1). سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص 174.

I - مدخل مفهومي للميزة التنافسية:

قدمت العديد من التعريفات لمفهوم الميزة التنافسية، حيث عرفها بورتر على أنها هي التي تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديد أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.¹ كما تعرف الميزة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز، الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن، الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون.² وعرفت أيضاً الميزة التنافسية بأنها قدرة التميز بشكل مقبول عن المنافسين من وجهة نظر المستهلكين.³ وبالنظر إلى هذه التعريفات يمكن التأكيد على أن الميزة التنافسية تعبر عن الموضع التنافسي القوي الذي تحصل عليه المنظمة بإضافتها قيمة للزبائن على خلاف منافسيها. وتبني المنظمة مزاياها التنافسية عندما تقوم بخطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء، من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين، وتختلف تلك الخطوات من منظمة إلى أخرى.

II - مصادر الميزة التنافسية:

لكي تحقق المنظمة التميز التنافسي يجب عليها التفرغ للبحث عن مختلف الأساليب والطرق التي تمكنها من الحصول على ذلك، وتتلخص أهم المصادر التي تمكنها من تحقيق التميز التنافسي في ما يلي:⁴

- (1). محمد زيدان سالم وآخرون، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في محافظة غزة، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13 العدد 02، 2011، ص 118.
- (2). علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 104.
- (3). دلال عظيمي، مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية بجامعة سطيف، العدد 10، 2010، ص 199.
- (4). عثمان عياشة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-80.

1- الجودة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية:

لكي تقدم المنظمة أعظم قيمة للعميل لابد من توفير منتج ذو جودة عالية، ويعد التميز في جودة المنتج من أهم الميزات التي يمكن للمنظمة اكتسابها، لذا يجب عليها أن تتابع تطبيق برامج الجودة وقياس تقييم الأداء في أنشطتها التسويقية باستمرار.¹

2- الكفاءة:

وتقاس الكفاءة في المنظمة بالزيادة في مخرجات كل عامل مقارنة بالمدخلات، أي إنتاجية العمل، وذلك كون أن السيطرة على المدخلات تؤدي إلى التحكم والتقليل في تكاليف الإنتاج.

3- الاستجابة لحاجات العميل:

تتم الاستجابة لحاجات العميل باستمرار وبطريقة أحسن وأكثر فعالية من المنافسين، من أجل خلق تميز قائم على التفوق في إشباع حاجات العميل. وتتحقق الاستجابة لحاجات العميل من خلال العديد من المهام التي تلزم المنظمة بالقيام بها اتجاهه باستمرار كالتحسين المستمر، الاستجابة لحاجات العميل في الوقت المناسب، دون التقليل من أهمية التصميم المتفوق، والخدمات المتفوقة لما بعد البيع.

4- التجديد والابتكار:

يعبر التجديد عن كل ما هو جديد، سواء كان ذلك في إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، كما يشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج وتنظيم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة.

يقود الحديث عن التجديد والابتكار إلى مفهوم الابتكار التسويقي الذي أصبح يلعب دور كبير في تكون المزايا التنافسية القوية، فالابتكار التسويقي قادر على توفير جميع المصادر

(1). حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث العدد 11، جامعة ورقلة، 2012، ص 179.

للميزة التنافسية. فيكون للمنظمة ميزة تنافسية جيدة بالاعتماد على العديد من الطرق، التي من أهمها التميز بالإبداع والتميز في منتجاتها وخدماتها المقدمة معه. فحتمية التميز التنافسي جعلت القائمين على الوظيفة التسويقية يفكرون في التجديد المستمر والابتكار في نشاطات ووظائف التسويق، والعمل على تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري لخلق التميز المطلوب والعمل على المحافظة عليه لمواجهة المنافسة. وبالاعتماد على الابتكار التسويق يتوفر للمنظمة العديد من الميزات التنافسية، فبالابتكار والبحث والتطوير يمكن الوصول إلى موارد منخفضة التكلفة وابتكار طرق وأساليب إنتاجية وتسييرية تخفض من تكلفة الإنتاج، مما يمكن المنظمة من كسب رهان حرب الأسعار في السوق، كما يؤدي الابتكار التسويقي أيضا إلى التحسين المستمر في المنتج وكسب رهان الجودة إذن.

III - الابتكار التسويقي لبناء ميزة تنافسية قوية:

أصبح الابتكار التسويقي اليوم من أهم المفاهيم الحديثة التي تتبناها منظمة هذا العصر، كون أنه أحد مفاتيح النجاح في بيئة الأعمال الحالية والتميزة بشدة المنافسة فيها. وتسعى المنظمة إلى الابتكار في التسويق من خلال قيامها وباستمرار بالبحث عن تطوير أسطتها التسويقية بما يحقق لها فوائد كبيرة لعميلها، وتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاته ورغباته، لتحقيق ميزة تنافسية تتميز بها عن باقي المنافسين. وأصبح ينظر إلى الابتكار التسويقي أنه ذلك المعيار المهم في تحديد درجة تميز المنظمة، بل ذلك العامل الذي يحدد استمرارها وبقائها، وذلك لما له من تأثير ايجابي على النجاح التسويقي للمنظمة وما يترتب علي ذلك من نجاح للمنظمة بشكل عام في تحقيق الكفاءة والفاعلية.

1- الابتكار التسويقي كمفهوم حديث والميزة التنافسية:

تعتبر المنظمة ناجحة اليوم إذا كانت تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من المنظمات المنافسة، أو الأكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات العملاء، أو في تقديم قيمة أفضل للعميل. وتحاول المنظمة الاحتفاظ بعملائها من خلال اكتشاف وسائل إبداعية لاستباق توقعاتهم وتلبية الحاجات

الكامنة لديهم بعد إظهارها واكتشافها. ويعتبر الإبداع والابتكار في التسويق أحد أهم مقاييس الأداء والميزة التنافسية للمنظمات من أجل البقاء والنمو والاستمرار في السوق، هذا الاستمرار الذي لا يتحقق إلا بالتصريف الدائم للمنتجات وبالتالي كسب العملاء والاحتفاظ بهم.

وينظر إلى الابتكار التسويقي بعملية وضع الأفكار الجديدة أو الغير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية. وقد ينصب على أحد عناصر المزيج التسويقي كالابتكار في المنتج، في عنصر التوزيع، في عنصر التسعير، في عنصر الترويج، الابتكار في العناصر الأربعة مجتمعة معاً، كما قد ينصب الابتكار التسويقي على الابتكار في بحوث السوق¹. وهناك من قدم الابتكار التسويقي في شكل قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق². كما يرى Philip Kotler الابتكار التسويقي بأنه التسيير المتقن لعملية تطوير الأفكار عن تسويق المنتجات والخدمات، وذلك مروراً باختيار الأفكار وإعداد المفاهيم الحديثة وتجريبها والتحليل الإستراتيجي، وضبط النماذج البدائية وتجريبها. فالمنظمة ملزمة بتطوير بيئتها الداخلية واكتساب الكفاءات اللازمة للقيام بكل تلك المراحل، وتكليف عملية التجديد والابتكار إلى الكفاءات الجيدة والخبرة العالية في الميدان المراد ابتكاره³.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن الابتكار التسويقي هو توليد وظهور فكرة، منتج، عمليات، سياسات أو أجهزة جديدة يمكن تبينها من قبل العاملين في الوظيفة التسويقية وبالتنسيق مع العاملين في مختلف الوظائف التنظيمية الأخرى وبدعم من الإدارة العليا، حيث يترتب على كل هذا إحداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة التسويقية يميزها عن المنافسين الفاعلين في هذه البيئة. وكما جاء في التعريفات السابقة للابتكار فقد تم تلخيصه في التوصل إلى كل ما هو

(1). نعيم حافظ أبوجمعة، التسويق الابتكاري، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 4.

(2). نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 22.

(3). Philip Kotler, *les clés du marketing*, OP.CIT, P 74.

جديد وإلى تقديم قيمة أفضل وأسرع من المنافسين للسوق، فهو إذن يعبر على تميز المنظمة عن المنافسين من حيث السرعة والأفضلية في تقديم القيمة للعميل.

2- متطلبات الابتكار التسويقي في منظمات الأعمال:

تكسب المنظمات المتوجهة بمفهوم التسويق القائم على الابتكار ميزات تنافسية تميزها عن باقي المنافسين، وتجعله في مصاف المنظمات الرائدة وتحافظ على هذا التميز باستمرارها في العمل الابتكاري في ميدان التسويق وفي جميع الميادين المكتملة له، وللا ابتكار التسويقي بعض المتطلبات التي يجب أن تتوفر في المنظمات المتبينة له، وسيتم الوقوف عليها بشيء من التفصيل كما يلي:

أ- متطلبات إدارية وتنظيمية:

وتتعلق هذه المتطلبات الإدارية والتنظيمية بنمط الإدارة السائدة في المنظمة، وخصائص التنظيم فيها، وأهم هذه المتطلبات هي¹:

أ-1- اقتناع الإدارة العليا للمنظمة:

يجب أن تقتنع الإدارة العليا للمنظمة بضرورة وأهمية الابتكار التسويقي، وتتحمس دوره الايجابي في مواجهة المنافسة، وفي نجاحها في تحقيق أهدافها، حيث أن وجود هذا الاقتناع يهيئ المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا الابتكار ويشجعه، بل يعتبره جزءاً لا يتجزأ من سياسات واستراتيجيات المنظمة. فإذا أدرك القائمين على المنظمة والوظيفة التسويقية فيها بأهمية الابتكار التسويقي، تخلق في المنظمة وبين كل عمالها الروح التعاونية والمناخ الملائم الذي يساعد على حسن تطبيق الابتكار التسويقي، بالإضافة إلى تقديم الدعم الكامل لهذا المفهوم وجعله جزءاً من الرؤية الإستراتيجية في المنظمة.

(1). محمد سليمان، التسويق الابتكاري وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة ملبنة الحضنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة المسيلة، 2007، ص54.

أ-2- تهيئة البيئة التنظيمية:

وتعتبر البيئة التنظيمية على خصائص بيئة العمل داخل المنظمة وخارجها، حيث يمكن أن تستخدم للتمييز بين المنظمة وغيرها، وباعتبار أن المنظمة نظاما مفتوحا فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، وتعتمد فاعليتها على مدى التأثير الذي يحدثه الطرفين¹. وتهيئة البيئة التنظيمية تمكن من تشجيع العاملين بإدارة التسويق والإدارات الأخرى على توليد الأفكار التسويقية الجديدة والوقوف على تطبيقها.

أ-3- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية:

ويتطلب الابتكار التسويقي العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات التي تهتم بالأنشطة الابتكارية، باعتبار أن هذا الابتكار ليس مسؤولية قسم التسويق أو قسم البحوث والتطوير فقط، وإنما يتطلب تضافر جهود جميع أقسام المنظمة. وهذا ما يعبر عليه كذلك المدخل الحديث للتسويق كون أن تطبيقه يتطلب تكامل الوظائف التنظيمية في المنظمة².

ب- متطلبات خاصة بالمعلومات التسويقية:

من متطلبات نجاح الابتكار التسويقي في المنظمة كذلك هو توفر المعلومات في الوقت والدقة المناسبين، وتتعلق هذه المتطلبات الخاصة بالمعلومات بأمن المعلومات، المعلومات المرتردة ونظام فرعي للمعلومات التسويقية³.

ج- متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق:

يتطلب الابتكار التسويقي اهتمام الإدارة العليا للمنظمة بالعاملين في التسويق، وعلى اختلاف مستوياتهم. فتجعل القدرات الابتكارية شرطا أساسيا لشغل الوظائف التسويقية بها، أي اعتبار توفر القدرات الابتكارية ومستوى علمي أكاديمي في مجال التسويق شرطا مهما

(1). ناجي معلا ورائف توفيق " أصول التسويق مدخل تحليلي"، ط1، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 31.
 (2). P. Kotler et B. Dubois, **marketing management**, 11^{eme} édition, Paris : Pearson Education , 2001,P 28.
 (3). نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-50.

وضروريا في نفس الوقت، فمن الضروري أن تتوفر في المبتكر التسويقي المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط، بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن¹.

كما تستحدث المنظمة نظاما فعالا للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق، وذلك من خلال تقديم العلاوات الاستثنائية أو الحوافز العينية والنقدية للناجحين في ابتكاراتهم، بالإضافة إلى تكريم بشهادات التقدير والتميز، والسهر على أن يكون هذا النظام عادل ويفرق بين المساهمين في إنجاز الابتكار عن غيرهم، وتقديم الحوافز إلى أصحابها، من أجل خلق جو المنافسة والتحدي بين العاملين وزيادة وتيرة الابتكار².

ومن هذا المنطلق يتضح أن الاهتمام بالأفراد المشتغلين في التسويق والذي يعتبر كمتطلب أساسي لنجاح العملية الابتكارية تسويقيا في المنظمة يكون في شكلين، الأول قبلي أي قبل الانتماء الحقيقي للأفراد إلى المنظمة وذلك بوضع معايير وشروط تزيد من كفاءات المرشحين لشغل مناصب تسويقية في المنظمة، والثاني بعدي ويكون بعد التوظيف الفعلي للمرشحين المقبولين وذلك من خلال الأنظمة التحفيزية الموجهة للمبتكرين الناجحين والعمل على تشجيع الفاشلين على بذل جهود أكثر في الأعمال الابتكارية المبرمجة لاحقا.

د- متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم البرامج الابتكارية التسويقية:

باعتبار أن التسويق الابتكاري يتطلب لتطبيقه في الكثير من الأحيان تخصيص مبالغ مالية واستثمارات ضخمة، فلا بد أن تكون قبل القيام بأي عملية ابتكارية دراسة جدوى المشروع الابتكاري، ومن أجل التقليل كذلك من مخاطر فشل الابتكارات في البرامج اللاحقة لابد من معرفة معوقات وعراقيل الابتكار من خلال القيام عقب نهاية تطبيق التسويق الابتكاري بتقييم نتائج التطبيق، وتتطلب عملية التقييم استخدام بعض المعايير مثل نسبة الزيادة في المبيعات أو

(1). طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق"، ط 9، مصر: المتحدة للإعلان، 1999، ص 341.

(2). راوية حسن، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 369.

الحصة السوقية الناتجة عن تطبيق الابتكار، التكلفة الفعلية للابتكار مقارنة بالعائد منه¹. ولكن قد تعترض عملية التقييم الكثير من المشاكل، ومن أكثرها صعوبة الفصل بين أثر الابتكار كمتغير على الأداء وأثر المتغيرات الأخرى.

3- مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الميزات التنافسية:

بالنظر إلى ما تم عرضه عن الابتكار التسويقي كمفهوم حديث ومساهمته في بناء المزايا التنافسية، يمكن توضيح مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الميزات التنافسية من خلال التأثير على القوى التنافسية كما يلي:²

أ- الأثر على قوة تفاوض الزبائن والموردين:

يغير الابتكار التسويقي من القوة التفاوضية للزبائن والموردين بالعديد من الطرق، فيغير من القوة التفاوضية للزبائن بتغيير التكاليف التي يتحملها الزبون جراء تبديل منتج المؤسسة القائمة في صناعة معينة بالمؤسسة الجديدة، أما بالنسبة للموردين فيكون بالابتكار في العملية الإنتاجية مما يقلل من تكاليف الإنتاج وبالتالي التحكم أكثر في التعامل مع الموردين.

ب- الأثر على المنتجات البديلة:

وجود منتجات بديلة هو الذي يدفع بالمنظمة إلى الابتكار والتجديد، وبالتالي هو الذي يحد من إحلال منتجاتها بالمنتجات البديلة.

ج- الأثر على الداخلين الجدد:

يعزز الابتكار التسويقي أكثر حواجز دخول المنافسين الجدد للسوق، وذلك بالحرص على عدم تقليد أو منافسة منتجاتها المحسن فيها باستمرار بفعل الابتكار.

(1). نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(2). أحمد علاش، دور الابتكار المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 31/30 ماي 2013، ص ص 438-439.

د- الأثر على شدة المنافسة:

للابتكار التسويقي دور مهم في التقليل أو الزيادة في حدة المنافسة في السوق، وذلك وفقا لأهداف المؤسسة وموقعها في السوق ووقت دخولها له.

المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة التنافسية

بعد اكتشاف وتقييم المنظمة لبيئتها التنافسية وتحليل قوى التنافس فيها، يستلزم عليها إعداد الإستراتيجية التسويقية للمنافسة والتي تتيح لها وبشكل أفضل إحداث مواقع لعروضها التجارية مقابل عروض المنافسين. وعلى ضوء هذا توجد العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المنظمة لمواجهة منافسيها، هذه الاستراتيجيات التي تختلف من بيئة لأخرى وتحكمها اعتبارات عديدة، كما تكون الميزة التنافسية متغير تابع فيها. فتغير وتبحث عن ميزات أخرى وفق ما تطبقه من إستراتيجية. وتعتبر استراتيجيات التسويق التنافسية أحد مجالات البحث الهامة في إدارة الأعمال. ويمكن التعبير عن هذا المفهوم بأن استراتيجية التسويق التنافسية الناجحة هي التي تربط منتجات المنظمة بالأسواق المستهدفة لتحقيقها ومحافظةها على تميز تنافسي بهدف رفع مستوى العائدات الربحية.¹

كما تعتبر الأفكار التي قدمها بورتر (1985-1980) عن استراتيجيات التسويق التنافسية في مجال الأعمال، نقطة بداية التفكير في الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة، وكما هو معروف قدم بورتر ثلاث استراتيجيات رئيسية للتنافس وهي: القيادة في التكلفة، التميز، التركيز. وبعد نموذج بورتر وبفعل التطور التكنولوجي واشتداد المنافسة وتنوعها، أضيفت بعض التحسينات المهمة على الاستراتيجيات التنافسية، حيث يرى بورتر أن الموقع التنافسي للمنظمة هو الذي

(1). حمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، بحث مقدم في الملتقى الدولي التسويقي في الوطن العربي (واقع وأفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 16/15 أكتوبر 2002، ص 2.

يحدد القرارات الإستراتيجية¹. وهنا قدم كوتلر أربع استراتيجيات تنافسية هي: القائد في السوق، إستراتيجية المتحدي، إستراتيجية التابع، إستراتيجية المتخصص.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

قدم بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية للتنافس وهي: إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز. وتختلف هذه الإستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المنظمة والتي يمكن الحصول عليها وفقا لإمكانياتها ووضعيتها التنافسية في السوق. ويعتبر بورتر أن هذه الإستراتيجيات صالحة للتطبيق في أية منظمة وأي مجال نشاط، شرط أن تتبع المنظمة إستراتيجية واحدة من بين الإستراتيجيتين الهيمنة بالتكاليف أو التميز عن المنافسين. ومن خلال الشكل الموالي يمكن توضيح هذه الاستراتيجيات الثلاث.

الشكل رقم (12): الاستراتيجيات العامة للتنافس

المركز التنافسي	(2) التميز	(1) الهيمنة بالتكاليف	استهداف واسع للسوق
	B(3) التركيز إلى أساس التميز	A(3) التركيز على أساس تخفيض التكاليف	استهداف ضيق للسوق

SOURCE : M. Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, P24.

(1). فليب كوتلر وآخرون، التسويق: أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع، الجزء 3، دار علاء الدين، ط1، دمشق: سورية، 2002، ص265.

I - إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف:

ترتكز هذه الإستراتيجية على عمل المنظمة على تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وتقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز.¹ وأساس هذه الإستراتيجية هو تقديم نفس المستوى من الخدمات والمنتجات ولكن بأسعار أقل في سوق يتميز بحساسية سعرية، فالقيمة المدركة للزبون تزداد كلما زادت قدرة المنظمة على عرض الأسعار الأقل.² ويتحقق هذا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج وفق معايير نموذجية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير بتوزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج والاستفادة من آثار عوامل منحني الخبرة والتعلم.

وفيما يلي يتم توضيح أهم العوامل المعتمدة في تقليل تكاليف الإنتاج:

1- آثار عوامل منحني الخبرة والتعلم:

جاء مفهوم أثر الخبرة كتطور لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد (Wright. P) قائد القاعدة الجوية التابعة للجيش الأمريكي سنة 1962م، أين أكتشف أن تكلفة الوحدة كانت تنخفض بحوالي 20% في كل مرة كان يتم فيها مضاعفة الكمية المنتجة، وقد قاد هذا الاكتشاف فيما بعد مجموعة بوسطن الاستشارية إلى تشكيل ما أصبح يعرف لاحقا باسم أثر الخبرة.³ وتشير نظرية أثر الخبرة إلى أن تكلفة الوحدة الواحدة المضافة لمنتج متجانس ومقاس بوحدات ثابتة تتناقص بنسبة مئوية ثابتة ومتوقعة كلما تضاعف حجم الإنتاج.⁴ وهذا ما

(1). مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب البلدية، العدد 10، جوان 2013، ص41.

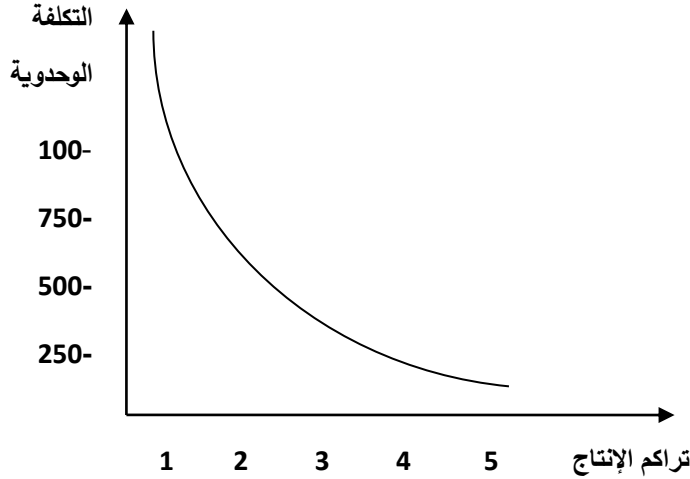
(2). Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moesbose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 6^{ème} éd, Dunod, paris, 2005, P304.

(3). مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص48.

(4).Jean-Pierre Helfer et autres, **management stratégique et organisation**, 6^{ème} éd, Vuibert, France, 2006, P156.

يوضحه منحنى الخبرة المشكل في معلم ثنائي الأبعاد، حيث يكون في محور الترتيب التكلفة
الوحدوية، بينما يكون في محور الفواصل الكمية المتراكمة من منتج ما.

الشكل رقم (13): منحنى الخبرة



Source : Jean-Pierre Helfer et autres, **management strategique et organisation**, 6^{eme} éd, Vuibert, France, 2006, P156.

وللتعمق أكثر في مفهوم منحنى الخبرة يجب مراعاة الاعتبارات التالية:¹

- 1- يقصد بمصطلح الخبرة بحجم الإنتاج المتراكم وليس عدد السنوات التي يصنع فيها المنتج؛
- 2- الخبرة تزداد حتى لو كان الإنتاج متناقصا؛
- 3- قانون الخبرة ليس قانون طبيعي فهو نتيجة الملاحظة ومبرهن عليه في بعض الحالات فقط وليس كلها؛
- 4- يجب أن تقاس التكلفة بوحدات نقدية ثابتة، أي لا ترتبط بمفهوم التضخم النقدي؛
- 5- يكون دائما الأثر كبيرة للخبرة في مرحلة الانطلاق والنمو لدورة حياة المنتج ثم يتناقص هذا الأثر في مرحلة النضج والتدهور؛

(1).Jean Jacques Lamba, et autres, **Marketing stratégique et opérationnel**, OP. CIT, PP 326-327.

6- أثر الخبرة يكون بشكل أساسي على تكاليف القيمة المضافة بمعنى تكاليف التحويل والتجميع والتوزيع والخدمات.

2- اقتصاديات الحجم:

وهي ما تسمى أيضا اقتصاديات السلم أو وفرات الحجم ويتمحور أساساها في انخفاض تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة مع زيادة حجم الإنتاج الكلي، وهذا من خلال توزيع التكلفة الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة.¹ فكلما زاد الإنتاج كلما انقسمت التكاليف الثابتة الابتدائية على عدد أكبر من الوحدات المنتجة مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة الوحديّة، والمعادلة التالية توضح أكثر كيفية توزيع تكلفة الوحدة الواحدة:

$$\text{تكلفة الوحدة الواحدة} = \frac{\text{التكاليف الكلية}}{\text{الكمية المنتجة}} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة}}{\text{الكمية المنتجة}}$$

لكي تحقق المنظمة فعليا إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف يجب أن تتوفر العديد من الشروط منها:²

- وجود طلب مرن اتجاه السعر مما يؤدي إلى تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها أصلا بالنسبة للمشتريين.

(1). Magakain. Jean-louis et P Marielle Audrey, **100 fichiers pour comprendre la stratégie d'entreprise**, 2°eme éd, PARIS , 2007, P 137.

(2). عثمانى عياشة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

ومن خلال الجدول التالي يمكن تلخيص إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف

جدول رقم (04): إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف

المخاطر	المتطلبات التنظيمية	الخصائص
<ul style="list-style-type: none"> - تشبع السوق - خسارة الميزة التنافسية - نتيجة التطورات التكنولوجية - المنافسة من طرف الدول - ذات العمالة المنخفضة - القدرة التفاوضية للموزعين 	<ul style="list-style-type: none"> - التحديد الواضح للمسؤوليات - الإدارة بالأهداف - أهداف كمية محدودة - التحكم في التكاليف 	<ul style="list-style-type: none"> - البحث الدائم عن خفض التكلفة - استثمارات معتبرة في الإنتاج المكثف - تبسيط عملية الإنتاج - اقتصاديات الحجم - سياسة اتصال مكثف - التدويل

Source : Jean-Pierre Helfer et autres, **management stratégique et organisation**, 6^oeme éd, Vuibert, France, 2006, P175.

II - إستراتيجية التميز :

تبعاً لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة. وتعتمد المنظمة بإتباعها هذه الإستراتيجية على التميز والإفراد بخصائص استثنائية في قطاع نشاطها، من خلال تقديمها لمنتجات ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها.¹

وتجبر المنظمة المطبقة لهذه الإستراتيجية على أن تكون دائماً سباقة في تقديم الجديد وعلى فترات قصيرة، مع البقاء دائماً في مقدمة المنظمات المنافسة ويصعب على المنافسين الآخرين تقليدها، كما يجب على المنظمة هنا تخصيص جزء من الأرباح لإعادة استثماره في مجال البحث والتطوير من أجل إطلاق المنتجات الجديدة والتميز باستمرار.²

(1). محمود جاسم الصميدعي ووردينة يوسف عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص368.

(2). محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص176.

ولكي تنجح المنظمة في تطبيقها لاستراتيجيات التميز عن المنافسين، لابد أن تلتزم بالاعتماد على الأنشطة التالية:¹

- شراء مواد خام جيدة، حيث تؤثر على أداء وجود المنتج النهائي؛
 - تكثيف جهود البحث والتطوير اتجاه المنتج، فتؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أفضل،
 - زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة المنتج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛
 - تحسين الجودة والشكل الخارجي للمنتج بالاعتماد على الابتكار والبحث والتطوير؛
 - التركيز على عدم وجود أي عيب في التصنيع، وتصميم أداء فائق من الناحية الهندسية؛
 - الالتزام بالتسليم في الوقت المناسب للمنتج؛
 - التركيز على أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع ومعلومات أكثر عن كيفية استخدام المنتج.
- ويظهر تميز المنظمة عن المنافس في العديد من الصور يمكن حصر أهمها في ما يلي:²

1- التميز على أساس الجودة: حيث أن المنتجات تختلف بين من هي ذات جودة عالية وجودة منخفضة؛

2- التميز في مدة حياة المنتج: * وهي تلك المدة الزمنية التي يبقى فيها هذا المنتج صالحا للاستعمال، فالكثير من الزبائن يقبلون على شراء المنتجات ذات مدة حياة أطول ولو على حساب الأسعار العالية؛

(1).نبيل مرسي خليل،الإدارة الإستراتيجية: تكوين استراتيجيات التنافس، دار المعارف،الإسكندرية،1995، ص287.
* هناك فرق يجب التركيز إليه بين دورة حياة المنتج ومدة حياة المنتج، فالأول هو الذي يفسر مراحل تواجد المنتج في السوق بداية من التفكير فيه وإخراجه إلى المرحلة نهائية أين يعوض بمنتج بديل له أو أحر منافس يأخذ حصته السوقية، أما الثاني وكما عرف فهو أقصى مدة ممكنة يمكن أن يستعمل فيها المنتج.
(2). مزوغ عادل، مرجع ذكر سابقا، ص50.

- 3- التميز في طريقة تغليف المنتج: والغلاف هو المظهر الخارجي للمنتج والذي عن طريقه يمكن التميز، خاصة وأن الغلاف يحفظ المنتج ويحافظ على جودته ويسهل عملية التخزين، هذا طبعا بالنسبة للمنتجات اللازم لها ذلك، حيث انه يترك صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك؛
- 4- التميز عن طريق شبكة التوزيع: من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيعه؛
- 5- التميز عن طريق العلامة: فالعلامة هي الصورة أو الهوية التي ترغب المنظمة أن تعرف بها نفسها في السوق.

III - إستراتيجية التركيز:

وهي ثالث الإستراتيجيات التنافسية العامة التي قدمها بورتر، وتختلف هذه الإستراتيجية كليا عن الإستراتيجيتين السابقتين في كون أن المنافسة هنا تقتصر على اختيار جزء واحد أو مجموعة من أجزاء السوق واستهداف مستهلكي هذه الأجزاء. فتركز المنظمة نشاطها على هذه الأجزاء المستهدفة وتخدمهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية عن باقي أجزاء السوق الغير مستهدفة.¹

ويمكن تطبيق إستراتيجية التركيز من خلال التركيز على أساس التكاليف المنخفضة أو التركيز على أساس التميز وذلك كما يلي:²

- 1- إستراتيجية التركيز على أساس التميز (التنوع): وهنا تسعى المنظمة إلى تمييز منتجاتها الموجهة إلى الشريحة المستهدفة.
- 2- إستراتيجية التركيز على أساس التكلفة الأقل: هنا تسعى المنظمة إلى استهداف الشريحة أو الشرائح السوقية المركزة عليهم بتقديم منتجات بأسعار منخفضة، بالاعتماد على تكلفة قليلة.

(1). M. Porter, L'avantage concurrentiel, édition Dunod, paris, 2000, P 27.

(2). Ibid, P 27.

ولتطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح يجب أن تتوفر العديد من الشروط والتي من أهمها أن تكون الشريحة المستهدفة من السوق ذات حاجيات غير عادية وغير متجانسة. كما يذهب العديد من الباحثين إلى ربط اعتماد المنظمة لهذه الإستراتيجية بحالتها المادية، فغالبية المنظمات التي تعتمد عليها هي تلك الصغيرة والمتوسطة، كون أنها لا تتطلب موارد عالية معتبرة والدخول إلى هذا النوع من الأسواق يكتنفه منافسة حادة، مما يجعل المنظمة تواجه خطر الخروج المبكر والفشل في السيطرة على حصة سوقية معتبرة.

ولكي تبني المنظمة أي من هذه الإستراتيجيات الثلاث، لابد من دراستها لبيئتها التسويقية ومعرفة مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات التي توجد في هذه البيئة. وهذا حتى تتمكن هذه المنظمة من اختيار الإستراتيجية المثلى والأكثر فعالية في تحقيق أهدافها كما انه ولكل إستراتيجية ضرورة توفر بعض المتطلبات التي توافق تطبيقها، هذه المتطلبات التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): متطلبات الإستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

الإستراتيجيات التنافسية	المهارات والموارد المتطلبة	المتطلبات التنظيمية المعتادة
الهيمنة على أساس التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> - مهارات في مجال العمليات الإنتاجية - إشراف محكم على اليد العاملة - تصميم المنتجات بشكل يسهل عملية التوزيع - منافذ توزيع قليلة التكاليف 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف - إعداد تقارير ومراجعة تفصيلية ومتكررة. - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية قوية - تنويع في الخدمات والمنتجات - التوجه بالإبداع والابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير والتسويق وتطوير الخدمات.

<p>- رواتب ومزايا جيدة لجذب يد عاملة فنية وذات كفاءات إبداعية.</p>	<p>- كفاءات قوية في مجال البحث والتطوير - سمعة حسنة للمنظمة في مجال الجودة - خبرة طويلة في الصيانة وتعاون قوي مع قنوات التوزيع</p>	
<p>مزيج من المتطلبات التنظيمية الموضحة أعلاه وذلك حسب الهدف المنشود أو على أساس التركيز.</p>	<p>مزيج من السياسات الموضحة في كل من الإستراتيجيتين السابقتين حيث يوجه هذا المزيج إلى هدف معين حسب نوع التركيز هل هو على أساس التكلفة أو على أساس التميز</p>	<p>التركيز</p>

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2006، ص 157. بتصرف.

IV - الانتقادات الموجهة للاستراتيجيات التنافسية لبورتر:

هذا وقد وجهت العديد من الانتقادات إلى بورتر في الاستراتيجيات العامة للتنافس التي جاء بها، وخاصة في قضية الاختناق في الوسط أين يرى بورتر أن المنظمة التي تسعى إلى تبني إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف والتميز معا تجد نفسها دون ميزة تنافسية في السوق، فالمستهلكون الذين يسعون إلى شراء كمية كبيرة من المنتجات وبأسعار منخفضة يتوجهون إلى المنظمات التي تطبق التكلفة الأقل، أما الشريحة الأخرى التي هي مستعدة لدفع أسعار عالية فسوف يتم جذبهم من قبل المنظمات التي هي ناجحة في التميز والتي تركز على هذه الشريحة، وهنا تكون حصة المنظمات المختنقة في الوسط ضئيلة وبالتالي ربحيتها متدنية.¹ كما أنه وبفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة لم تبقى الخيارات الإستراتيجية التنافسية للمنظمة تلك التي

(1). محمد بن عبد الله عوض، مرجع سبق ذكره، ص 07.

رسمها بورتر، كما انه لم يبقى التميز مرتبط بالسعر المرتفع للمنتج، وإنما تعمل بعض المنظمات على تحسين النوعية والتميز في السوق مقابل تقديمها لأسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين.¹

1- الانتقادات الموجهة لإستراتيجية الهيمنة بالتكلفة:

ومن أهم ما وجهه الباحثين لهذه الإستراتيجية هو ذلك الاختلاف المتعلق بتفسير معنى القيادة في التكلفة، وبالأخص تحديد ما إذا كان قادة التكلفة يتنافسون على أساس السعر، أو على أساس ضبط التكلفة، وهذا ما يمكن حصره في جانبين: الأول يكمن في الطلب والثاني والذي يمثل التكلفة يكمن في العرض. وهنا ترتبط الإستراتيجية بالخصائص البيئية والتنظيمية التي تؤثر على إستراتيجية القيادة بالتكلفة.² وقد شدد (Bowman 1993) على ضرورة التفريق بين التنافس على أساس السعر والذي يعتبر أمر واضح للزبائن وبين ضبط التكلفة باعتبارها ميزة داخلية قد لا تكون واضحة للزبائن.³ كما ذهب العديد من الباحثين إلى حد القول أن المنظمة تستطيع أن تسعر منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعرياً على المنافسين مع الحفاظ على مستوى فوق المتوسط من الجودة، أي أنها تحقق التقارب في أسس التميز مقارنة بباقي المنافسين، وحتى تستمر المنظمة في الحفاظ على قيادتها للتكلفة يجب أن يجد المنافسون صعوبة في تقليد محددات التفوق التنافسي.⁴

2- الانتقادات الموجهة لإستراتيجية التميز:

- (1). طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 421.
- (2). محمد بن عبد الله عوض، مرجع سبق ذكره، ص 04.
- (3). مزوغ عادل، مرجع سبق ذكره، ص 49.
- (4). نفس المرجع، ص 49.

وجهت أيضا العديد من الانتقادات لبورتر حول إستراتيجية التميز، فذهب بعض الباحثين إلى معارضة فكرة الاختناق في الوسط، حيث أنهم وافقوا على أن المنظمة تستطيع تطبيق الإستراتيجيتين معا إذا ما تحقق ما يلي:¹

- إذا كانت للمنظمة تستغل تكنولوجيا محددة لا تتوفر عليها أي منظمة منافسة؛
- إذا كانت المنظمة المنافسة في حالتها الاختناق في الوسط أي لا تطبق إستراتيجية معينة؛
- إذا كانت المنظمة تقود السوق باستفادتها من آثار اقتصاديات الحجم أو عوامل منحى الخبرة.

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه الإستراتيجية أيضا هو كون أن التميز لا يقتصر كما تطرق إليه بورتر على ذلك التميز في الجودة الذي يشجع على شراء المنتج ولو بأسعار عالية، بل التميز منقسم إلى نوعين: الأول يكون مبني على مزيج التسوق والترويج من خلال التميز بعرض منتجات بشكل جيد وتقديم خدمات متميزة، أما الثاني فهو التميز المبني على الإبداع والابتكار واستغلال التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما يساعد على التميز وعلى تقديم المنتج بأسعار منخفضة من خلال الإبداع في تقليل التكاليف، وهنا يمكن وضع معالم تطبيق إستراتيجيتي الهيمنة بالتكاليف والتميز معا.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لـ كوتلر:

تعتمد المنظمة في مواجهة بيئتها التنافسية على تحديد توقيت إدخال منتجاتها للسوق، وعلى ضوء هذا تم اقتراح أربعة استراتيجيات تنافسية يتحدد على أساسها الوقف التنافسي للمنظمة أما بيئتها التي تنشط فيها وهذه الاستراتيجيات هي:

I - إستراتيجية الرائد:

(1). نفس المرجع، ص50.

وأهم مميزات هذه الإستراتيجية هي كونها الإستراتيجية الإستباقية، حيث تكون من خلالها المنظمة المطبقة لها الرائدة والمبادرة بتقديم منتجات جديدة، كما تكون الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج، كما تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة للمنتج بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة مما يجعلها أول من يصل إلى السوق.¹ كما تقوم المنظمة الرائدة في السوق بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع فتحاول كل المنظمات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق، ولكي تتجنب المنظمة الرائدة المنافسة من الآخرين وتحفظ مكانتها في السوق لابد لها من القيام بما يلي:²

1- رفع الطلب الأولي:

تقوم المنظمة هنا بتتمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد، الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد أو تطوير استعمالات جديدة للمنتج، وأيضا رفع مستوى الاستهلاك بإقناع المستهلك بشراء المنتج.

2- حماية حصة السوق:

وذلك عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم والاستفادة منها، وعلى المنظمة الرائدة أن تقوم دائما بتحديد منتجاتها وتنويع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها السوقية. وتدافع المنظمة الرائدة على مكانتها في السوق كما يلي:

- الدفاع عن الموقع: عن طريق تكثيف المنتجات؛
- الدفاع الأمامي: عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين؛
- الدفاع الوقائي: حيث تبدأ المنظمة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافس بذلك الهجوم المضاد، وتقوم به المنظمة عندما يتمكن منافسيها من أخذ مكانة في السوق؛

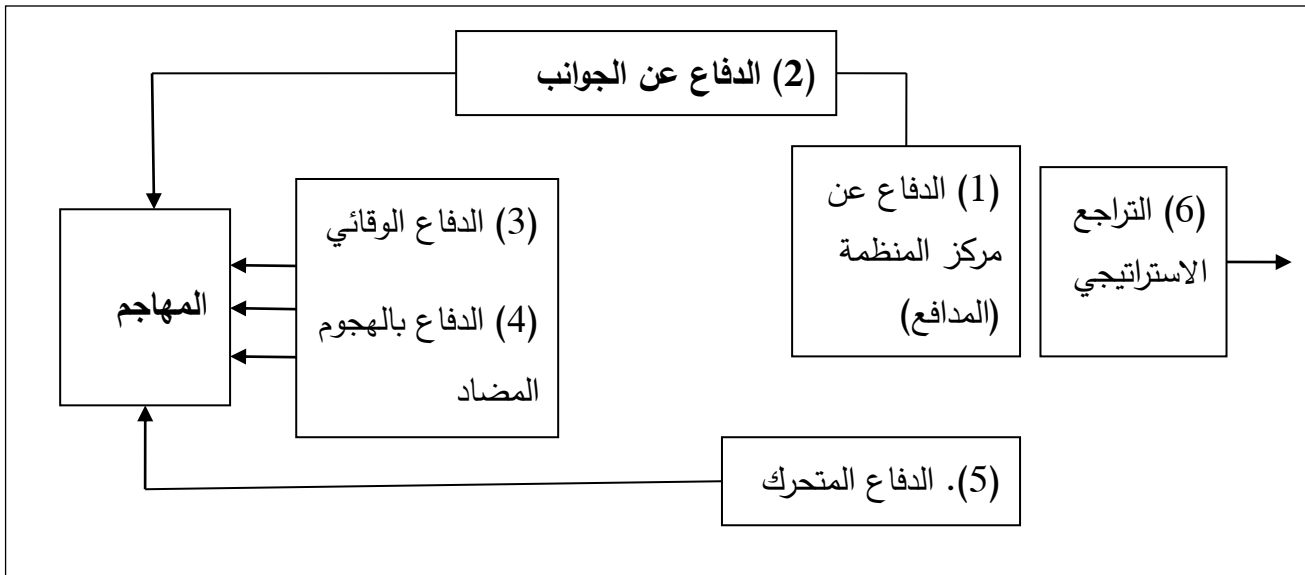
(1). نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 03.

(2). بن ناقة قدور. عرابية رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول: المنظومة المصرفية والتحويلات الاقتصادية (واقع وتحديات)، جامعة الشلف، 15/14 ديسمبر 2004، ص 508.

- الدفاع المتحرك: وهو عندما تواجه المنظمة منافسة حادة، فتقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد؛

- الانسحاب الاستراتيجي: عندما لا تستطيع المنظمة مواجهة المنافسة فإنها تنسحب من القطاعات ير المهمة وتحتفظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.

الشكل رقم (14): مخطط يوضح الاستراتيجيات الدفاعية للمنظمة الرائدة



SOURCE : P. Kotler B. Dubois, **marketing management**, 11^{eme} éd, pearson, Paris, 2004, P 283.

3- توسيع الحصة السوقية:

وهذا للتمكن من الزيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو جودة عالية وبسعر مقبول.

II - إستراتيجية المتحدي:

تطبق هذه الإستراتيجية من الأفضل عندما تكون المنظمة في المرتبة الثانية أو الثالثة في السوق، حيث تقوم باختيار الهدف، وهو رفع الحصة السوقية على حساب المنافسين الآخرين، وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة المنظمة الرائدة لانتزاع جزء من حصته السوقية، مهاجمة

منافسين لهم معها نفس المستوى ومحاولة إقصائهم، الهجوم على أي قطاع أين يكون المنافس ضعيفا.¹

لتكون هذه الإستراتيجية فعالة، تستغل المنظمة المطبقة لها حالة عدم قدرة الرائد على السيطرة على كل أجزاء السوق، وامتلاك المنظمة لميزة تنافسية واضحة لمواجهة قائد السوق، أما في حالة عدم توفر هذه الشروط وقلة الموارد والإمكانيات للمنظمة المتحدية، فيعتبر هذا التحدي والهجوم غير نافع ولا يحقق الأهداف المرجوة منه.²

وتعمل المنظمة على تحدي المنظمة الرائدة في السوق بمهاجمته مع باقي المنافسين الآخرين، هذا من أجل الحصول على حصة سوقية معتبرة من السوق، مستعملة في ذلك العديد من الخطط الهجومية التي يمكن توضيحها في ما يلي:³

1- تحديد الهدف الاستراتيجي والخصم:

تعمل المنظمة التي تريد تحدي متصدر السوق على تحديد أولا وقبل كل شيء هدفها الاستراتيجي، ثم تقوم بتجهيز المزايا التنافسية لمهاجمة كل الخصم من المنافسين.

2- اختيار الاستراتيجيات التنافسية:

للمطالبة بصدارة السوق وتحدي المنافس القوي يجب على كل من يريد ذلك تجهيز نفسه وتحديد كيفية مهاجمته هذا المنافس وهناك خمسة استراتيجيات رئيسية لذلك:⁴

أ- الهجوم الأمامي:

(1). P. Kotler et B. Dubois, **marketing management**, 11 éd, OP.CIT, P 263.

(2). Lambin et Chumpitaz, **marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché**, 5^{ème} éd, Dunod, Paris, 2002, P 276.

(3) فليب كوتلر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 283.

(4). سامية لحو، مرجع سبق ذكره، ص 183.

وهنا تشن المنظمة المتحدية هجوما شاملا على المنافس، في منتجاته، جهوده الترويجية وبرامجه التوزيعية، وبالتالي تقوم بمعالجة جوانب قوة المنافس وليست ضعفه، بالاعتماد على المزايا التنافسية الواضحة للمنافس.

ب- هجوم الأجنحة (الجوانب):

تناسب هذه الإستراتيجية المنظمة المتحدية التي تكون مواردها المادية أقل من المنافس الذي تهاجمه. وهنا تهاجم المنظمة المتحدية الجوانب الضعيفة للمنافس والتي قد يغفل على تحصينها بطريقة لازمة، ولذلك تقوم المنظمة بمهاجمة الأجنحة من خلال استغلال الثغرات السوقية للمنافس ومهاجمته السياسة الضعيفة في الجودة والتغليف.

ج- الهجوم متعدد الجوانب (بالالتفاف على الجوانب):

وهنا تقوم المنظمة بتوجيه الضربات للمنافس من كل الاتجاهات مباشرة، أين يصعب عليه حماية الجبهة الأمامية والجوانب الأخرى في نفس الوقت. وتناسب هذه الإستراتيجية المنظمات التي لها إمكانيات وموارد معتبرة وكافية، كما يجب أن تكون مدة الهجوم قصيرة ما أمكن.

د- هجوم التجنب:

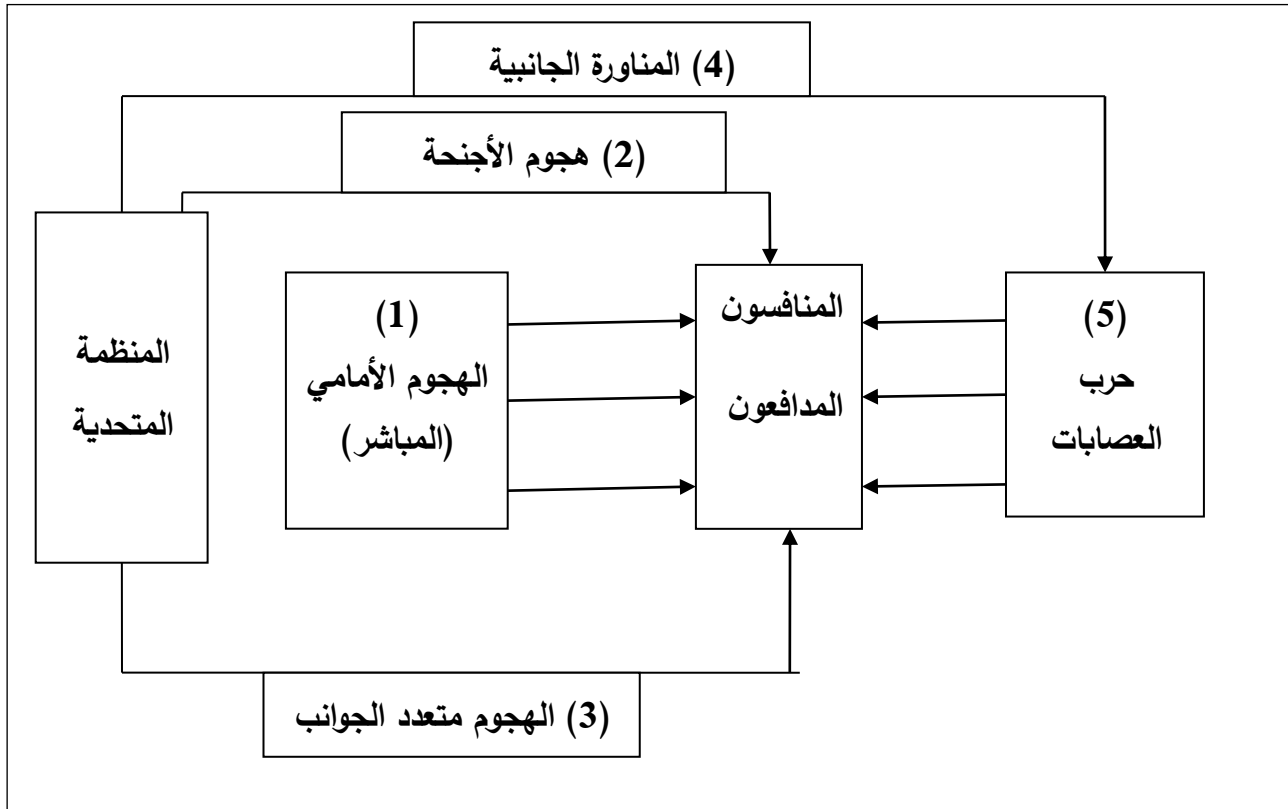
وتسمى أيضا المناورة لأنها ليست مواجهة مباشرة مع المنافسين بل تستهدف المنظمة المتحدية أسواق سهلة وتعمل على التنويع في النشاط غير المرتبط بمنتجات متجانسة، وكذلك التوي في أسواق جديدة جغرافيان مع الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة لتنمية منتجات محل المنتجات الحالية.

هـ- هجوم العصابات:

تشبه هذه الإستراتيجية حرب العصابات، كون أن المتحدي هنا يشن هجمات مركزة وسريعة تترك المنافس وتلحق به الضرر، ثم ينجح إلى الانسحاب السريع خوفا من الهجوم

المضاد. وتتاسب هذه الإستراتيجية المنظمات التي لا تملك موارد مالية معتبرة وصغيرة. كما يتم استخدام في هذه الإستراتيجية بعض الوسائل كالتخفيضات غير المتوقعة، هجوم مفاجئ على بعض الجوانب الضعيفة، أو نشاط ترويجي مكثف يحدث لهعا لدى المنافسين في السوق.

الشكل رقم (15): الاستراتيجيات الهجومية للمنظمة المتحدية



المصدر: فليب كوتلر وآخرون، التسويق: أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع، ج3، دار علاء الدين، سوريا، ط1، 2002، ص280، بتصريف.

III - إستراتيجية التابع (المنظمة اللاحقة):

لا يمكن لكل المنظمات المتحدية بأن تتجح في هجومها على المنافس الرائد، فبتحليل نقاط قوة وضعف هذا المنافس القائد للسوق يمكن تحديد مستوى رد الفعل له، فإذا كان يشكل خطر على المتحدي ريمكن له التعايش معه سلمياً، وذلك بالسعي للحفاظ على حصتها السوقية في السوق دون أن تقدم المنظمة الرائدة بخطوات عدائية حادة.¹

(1). Gilles Marion et autres, **antimanuel de marketing**, les éditions d'organisation, Paris, 2003, P865.

IV - إستراتيجية التخصص:

تتوافق هذه الإستراتيجية مع المنظمات الصغيرة والغير قادرة على مواجهة المنظمات المنافسة في السوق، فوفق هذه الإستراتيجية تسعى منظمة من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وتركيزها على جودته مهما كان السعر مرتفع. وتوجد العديد من الأنواع من استراتيجيات التخصص والتي منها ما يلي:¹

1- التخصص في خدمة مجموعة محددة من المستهلكين النهائيين: وهنا تقوم المنظمة بخدمة صنف واحد من العديد من المستهلكين النهائيين قبل باقي مستهلكي الجزء السوقي المستهدف.

2- التخصص في خدمة مستهلكين محددين: وهنا تقوم المنظمة بخدمة عميل واحد أو عدد قليل ومثال ذلك صناعة سيارات خاصة بالمعوقين أو إنتاج مشروب أو أغذية خاصة بمرضى السكري.

3- التخصص في سلعة معينة أو مواصفات سلعية معينة: وهنا تختص المنظمة في إنتاج سلعة معينة وبمواصفات خاصة.

4- التخصص في تقديم خدمة معينة: وهنا تقبل المنظمات على تقديم مجموعة من الخدمات التي ليست بمقدور المنظمات المنافسة تقديمها.

(1). فيليب كوتلر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 268.

خلاصة الفصل الثاني:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تنافسية المؤسسة باعتبارها تمثل المتغير التابع لهذا البحث، فتم توضيح في المبحث الأول لهذا الفصل إلى التنافسية وأسس بناء المزايا التنافسية وذلك بتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية بصفة عامة وعلى كل المستويات، مع التركيز أكثر على تنافسية المنظمات لمعرفة بيئتها التنافسية باعتبارها الموضوع الأساسي للبحث. كما تم عرض في هذا المبحث أيضا القوى التنافسية المؤثرة في السوق والتي تساعد بمعرفتها المنظمة على تحليل بيئتها التنافسية. وفي نهاية هذا المبحث تم التطرق إلى المزايا التنافسية كأدوات مهمة لتمكين المنظمة من تحسين مركزها التنافسي، وهنا تم إدخال مفهوم الابتكار التسويقي كمساهم فعال في بناء المزايا التنافسية، وذلك بالوقوف على الدور الذي يلعبه في تقوية وبناء المزايا التنافسية.

وفي المبحث الثاني لهذا الفصل تم التطرق إلى مختلف الاستراتيجيات التنافسية، أين تم التركيز على تلك الاستراتيجيات التي قدمها كل من بورتر وكوتلر، باعتبارهم الأكثر شيوعا والأكثر تطبيقا في حياة المنظمات لاقصادية. وهذا لتوضيح أهمية هذه الاستراتيجيات في تعزيز تنافسية المنظمة وأي منها أكثر ملاءمة بالمقارنة مع طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة ومواردها.

الفصل الثالث

مساهمة تطبيق المعرفة

التسويقية الحديثة في

تعزيز تنافسية المؤسسة

الفصل الثالث: مساهمة تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة في تعزيز تنافسية

المؤسسة

تمهيد:

تتسابق المنظمات في الآونة الأخيرة نحو تبني وتطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق التي ترتكز أساسا على جعل أولى اهتمامات المنظمة هي إدراك وتلبية حاجات الزبون، فضلا عن معرفة مختلف التهديدات التنافسية التي يمكن أن تواجهها. وهذا ما يتحقق من خلال تمسكها وباستمرار بالبحث عن المعرفة التسويقية وحسن إدارتها. هذه المعرفة التي تتوفر من التراكم المعرفي الموجود في المنظمات، من معلوماتها حول بيئتها التسويقية، من سعيها الدائم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة دون إهمال التوجه الابتكاري في إدارة التسويق بصفة عامة وحسن إدارة علاقتها مع الزبون. وتعتبر المعرفة التسويقية الحديثة على تحليل وفهم بيئة المؤسسة التسويقية وبالتالي تجنب التهديدات التي تواجهها من منافسيها.

تعتبر المنافسة بين المؤسسات أهم التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، فتجد من تنمو وتتوسع وتزيد من حصتها السوقية، من خلال استغلالها الجيد لمواردها وكفاءاتها وهي بذلك تحقق تفوقا على منافسيها، وهناك من تتعثر ولم تستطع مواكبة المتغيرات المتسارعة وبالتالي مواجهة مشكلات عديدة تؤدي بها في النهاية إلى تناقص حصتها السوقية وتراجع مركزها التنافسي والخروج من دائرة المنافسة. ولقراءة الأحداث ومواكبة التطورات البيئية المتسارعة دور كبير في نجاح أو فشل المؤسسة، وذلك ما يعكسه العمل وباستمرار على كسب المزايا التنافسية التي تزيد من ولاء العملاء لمنتجاتها وريادتها للسوق.

ومن خلال هذا الفصل يتم تسليط الضوء على الإسهامات التي يمكن أن تؤذيها المعرفة التسويقية المكتسبة والمسيرة بالطرق الحديثة في تحقيق وكسب المزايا التنافسية. أين يتم معالجة هذه العلاقة من خلال ثلاث مباحث رئيسية.

المبحث الأول: تبني التوجه بالسوق كمصدر للمعلومات التسويقية وتنافسية المؤسسة

باعتبار أن المعلومة هي المادة الأولية لأي قرار، فإن مدير التسويق في حاجة مستمرة إلى معلومات لاتخاذ قرارات، تحليل حالات، حل مشاكل واستغلال فرص متاحة، فلم تعد القرارات التسويقية تؤخذ إلا بعد توفير أدق المعلومات وأحدثها عن الأسواق والمستهلكين والمنافسين والسلع وغيرها. ويتم تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة بتجسيدها عن طريق مختلف الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المؤسسة في عملها التسويقي، واتخاذ القرار لا يكون إلا بعد جمع المعلومات اللازمة لذلك. ويعد التوجه بالسوق من أهم المفاهيم التسويقية الحديثة التي تقي بهذا الغرض. ويتم تجسيد هذا المفهوم من خلال الأنشطة والعمليات التسويقية التي يؤسس عليها هذا المفهوم، كما يكون هذا وفق امتداد الوظائف التسويقية التي نتجت عن التطور المفهومي للتسويق، ويمكن إظهار جوهر التوجه بالسوق على المستويات الثلاثة لإدارة الوظيفة التسويقية (التسويق على مستوى الدراسات وبحوث التسويق، التسويق على المستوى الاستراتيجي، التسويق على المستوى العملي).

ويمكن إظهار مساهمة التوجه بالسوق باعتباره مصدر مهم للمعلومات التسويقية في تطوير واكتساب المزايا التنافسية التي تجعل المنظمة في منأى عن كل خطر قادم من المنافسين، عند توضيح أن العمليات والأنشطة التسويقية التي تجسد هذا المفهوم ما هي إلا العديد من البحوث والدراسات التسويقية التي يستلزم على المنظمة أن تتقيد بتنفيذها وفق مبادئ وأسس التوجه بالسوق. وكذلك عند النظر للتوجه بالسوق من زاوية العمل الاستراتيجي التسويقي والذي يكون له الدور الفعال في تطوير الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

أما الزاوية الأخرى التي ينظر إليها في توجه المنظمة بالسوق، هو ذلك الجانب العملي لهذا المفهوم والذي يساعد المنظمة في تطوير وتنفيذ المزايا التنافسية من خلال العمل على مستوى التنفيذ في التسويق وهو جانب المزيج التسويقي.

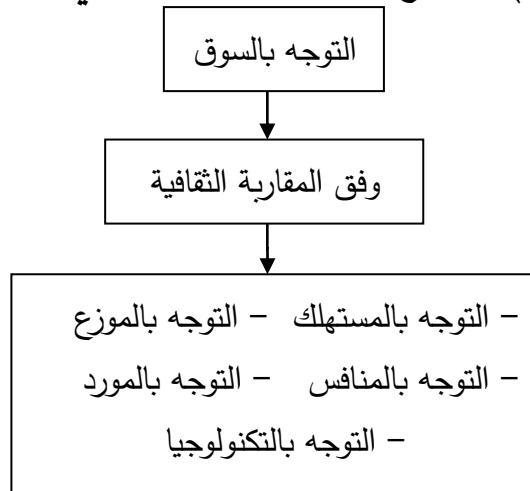
المطلب الأول: تطبيق المؤسسة للتوجه بالسوق على مستوى تسويق الدراسات والتنافسية

تتبنى المنظمة مفهوم التوجه بالسوق وتعمل على تطبيق مبادئه فعليا في صورة أنشطة وعمليات تسويقية تجسد هذا المفهوم. يمكن قياس مدى توجه المنظمة بالسوق واقتناعها بهذه الإيديولوجية التسويقية، من خلال معرفة مدى تطبيقها فعلا لأبعاد هذا المفهوم. لكن وكما هو موضح في المبحث السابق، أن مفهوم التوجه بالسوق مختلف في تحديد أبعاده والنظر إليه بين العديد من الباحثين، حيث نجد من ينظر إليه بذلك الفعل السلوكي ومن ينظر إليه بالنظرة الثقافية، ولكل واحد من هاتين الوجهتين الأبعاد الرئيسية التي يؤسس عليها توجه المنظمة سوقيا أم لا. ولتوضيح الآلية التي يتم بواسطتها تطبيق المنظمة للتوجه بالسوق على مستوى تسويق الدراسات، أي من خلال مختلف البحوث والدراسات التسويقية، يتطلب مراعاة هذا الاختلاف، فيستلزم إذن توضيح آلية التطبيق وفق هذا المستوى إذا نظر للتوجه بالسوق بنظرة ثقافية وإذا نظر إليه بنظرة سلوكية وذلك كما يلي:

I - بالنسبة للنظرة الثقافية:

اتفق أغلب أصحاب هذه النظرة التي تفسر توجه المنظمة بالسوق، بأنه ذلك العمل الذي يدخل ضمن ثقافة واعتقاد المنظمة، وبأن الأبعاد الرئيسية التي يؤسس وفقها توجه المنظمة بالسوق هي كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (16): يوضح أبعاد النظرة الثقافية في التوجه بالسوق



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Cornne Rochette, Ladousseur, FrancoisCassiere, **quelle orientation marché pour les PME- PMI, Canada** : Sherbrooke, 5^{eme} congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, 3-5 Octobre, 2007, PP 3 - 4.

ومن خلال هذا الشكل يتضح أن المنظمة المتوجهة بالسوق وفق هذه النظرة، لابد وأن يكون لها توجه بالمستهلك في أول الأمر ثم المنافسين، وبالموزع، وبالمورد وبالتكنولوجيا، ومن خلال ما تم دراسته حول قياس التوجه بالسوق من وجهة النظر الثقافية، فإن العبارات المستخدمة لقياس مدى تطبيق هذا المفهوم، وعند كل بعد من الأبعاد الخمسة السابق ذكرها، تبدأ بعبارة يراد من وراء الإجابة عليها معرفة قيام المنظمة بدراسات وبحوث حول ذلك البعد أم لا. فيقال عن منظمة أنها متوجهة بالمستهلك، إذا كانت تقوم بدراسات وبحوث حول هذا المستهلك إضافة إلى الأعمال الأخرى التي تؤكد وتثبت اهتمامها به. ونفس الشيء لباقي الأبعاد الأخرى المكونة لمفهوم التوجه بالسوق من وجهة النظر الثقافية. ومن هنا يتضح أن تطبيق المنظمة لهذا المفهوم يكون في البداية بقيامها بدراسات تسويقية على كل الأبعاد المحددة لهذا المفهوم، وهذا كما يلي:

1- دراسات على المستهلك: تهتم المنظمة المتوجهة بالعمل بهذا العميل من خلال قيامها بصورة دورية وبحوث المستهلك ودراسة سلوكه لمعرفة عملية اتخاذه لقرار الشراء، وتحديد دوافعه وفهم حاجاته، ويمكن دراسة سلوك المستهلك حسب مقاربتين أساسيتين، وصفية وأخرى تفسيرية وهما¹:

*المقاربة الوصفية (l'approche descriptive): وأساس هذه المقاربة هو دراسة الوقائع والأحداث التي تنتج عن السلوك الاستهلاكي، فتعرف وتجمع مختلف المعلومات حول المستهلك في شكل مؤشرات وصفية، كالكمية بالوحدات أو بالقيمة، أو وقت الشراء وتكرار الشراء.

*المقاربة التفسيرية (l'approche explicative): وتقوم المقاربة التفسيرية التحليلية أساساً على دراسة الدوافع المؤثرة على سلوك المستهلك، فيمكن بناء تفسير حول كل فعل استهلاكي،

(1). Denis Darpy et Pierre Volle, **comportements du consommateurs : concept et outil**, édition Dunod, Paris, 2003, P140.

من خلال بناء مجموعة من الاحتمالات حول كل فعل من منظور اقتصادي، اجتماعي نفسي، ثقافي،.. إلخ، كما يمكن كل منظور مستويات من العمق تؤخذ بعين الاعتبار.

ومن خلال ما سبق يتضح أن المقاربة الوصفية تقوم على التعرف على الفعل الاستهلاكي في حد ذاته سواء كان بطريقة كمية أو كيفية، المقاربة التفسيرية تقوم على دراسة أسباب ودوافع الفعل الاستهلاكي، ولا تركز على دراسة الفعل في حد ذاته.

2- دراسات حول المنافسين: يعرف التوجه بالمنافسة بأنه قيام المنظمة بتوجيه جهودها نحو المنافس في جمع المعلومات عنهم عن نقط القوة والضعف التي يمتلكونها، وتتوفر هذه المعلومات عادة من الدراسات والبحوث التسويقية حول المنافس، وتفعيل نظام المعلومات التسويقية وخاصة النظام الفرعي الخاص بالاستخبارات التسويقية أو المعلومات التسويقية السرية المخصصة بالدرجة الأولى لجمع المعلومات عن المنافسين، وتعتمد المنظمة في هذه الدراسات على مصادر عديدة للاستخبارات التسويقية، أهمها¹.

- مراكز التوظيف والموظفون العاملون في المؤسسات المنافسة: حيث تعتبر طلبات التوظيف وما تتضمنه من شروط ومؤهلات علمية لازمة لشغل الوظائف التسويقية الشاغرة لدى المنظمات المنافسة مصدرا للمعلومات عن اتجاهات تلك المنظمات، كما يمكن الاستفادة من مناقشة ومحادثة موظفو المنظمات المنافسة في استقاء الكثير من المعلومات عنهم.
- موظفو المنظمة أنفسهم: حيث يمكن الاستفادة من مديري ومهندسي وباحثي المنظمة، فيكونوا مصادر هامة للتغذية العكسية المستمرة والمنتظمة إلى منظماتهم عن كل ما يجري في البيئة وما يقوم به المنافسين من ردود أفعال وممارسات.
- الأفراد والمنظمات الذين يتعاملون مع المنافسين.
- التقارير والمعلومات المنشورة عن المنظمات المنافسة.

(1). معلا ناجي و رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل استراتيجي، ط1، دائرة المكتبة الوطنية: الاردن، 1997، ص 93.

• ملاحظة تصرفات المنافسين وتحليل الأدلة المادية عن هذه التصرفات : حيث يمكن للمنظمة شراء بعض المنتجات المنافسة ودراسة وتحليل المضمون السلعي لهذه المنتجات وتكلفتها الإنتاجية وطرق إنتاجها.

3- دراسات حول الموزعين: تتوجه المنظمة بالموزعين، فتهتم بهم وبالكيفية التي يتم توظيف أحسنهم في العملية البيعية، هذا كون أن التوزيع والذي يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي، يحقق الكثير من المنافع لكلا طرفي العملية التبادلية (المنظمة والمستهلك في نفس الوقت). والمنظمة المتوجهة بالموزعين تحسن اختيار قنوات التوزيع والوسطاء المكونين لهذه القنوات، وهذا الاختيار لا يكون بصفة عشوائية وإنما يجب مراعاة ودراسة العديد من العوامل والتي من أهمها تلك المتعلقة بالوسطاء والموزعين¹، حيث يجب اختيارهم بعناية ودراسة قدراتهم قبل التعاقد معهم.

4- دراسات حول الموردون: الموردون هم المنظمات التي تعمل على إمداد وتموين المنظمة بالموارد التي تحتاجها في العملية الإنتاجية، خاصة المواد الأولية وآلات ومعدات الإنتاج. ويؤثر الموردون في قدرة المنظمة على فرض الأسعار وشروط التوريد، وهذا ما لا قد يتناسب مع أهداف المنظمة. ومن هنا يتبين سبب توجه المنظمة بالموردين، وتكون أولى خطوات هذا الفعل بدراسة أحسن العروض المقدمة من الموردين مقارنة بموردي المنظمات المنافسة، تم التعاقد معهم على التموين من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق التميز في السوق².

5- دراسات حول التكنولوجيا: يتحتم على المنظمة اليوم ونحن في زمن العولمة والتغيرات التكنولوجية السريعة، أن تقوم بإعادة اكتشاف وبناء نفسها باستمرار، إن كانت ترغب أن تنافس بنجاح وتتمو باستمرار. ويتمحور توجه المنظمة بالتكنولوجيا أساسا حول مواكبتها لكل التطورات الحاصلة في التكنولوجيا والعمل على اكتساب واستخدام ما هو جديد في كل النشاطات التي

(1). فريد كورتل , ناجي بن حسين، التسويق : المبادئ والقرارات الأساسية، منشورات جامعة قسنطينة، 2001، ص 53.

(2). يحضة سملاي، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

تقوم بها. والمؤشر الأول الذي يذل على توجه المنظمة تكنولوجيا هو الكمية من المعلومات المجمعَة حول آخر التطورات التكنولوجية، وكذلك المعلومات المتعلقة باستخدام المنافسين لهذه التكنولوجيا. وهذا ما يوضح وعلى غرار الأبعاد السابقة المكونة لمفهوم التوجه بالسوق حسب النظرة الثقافية، أن تطبيقها في المنظمة غالبا ما يبدأ بالدراسات، لذلك يقال أن تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة تكون في الأول على مستوى تسويق الدراسات.

II - بالنسبة للنظرة السلوكية:

ينظر إلى التوجه بالسوق هنا بنظرة سلوكية، أي أن هذا التوجه هو تطبيق علمي لفلسفة التسويق أين يتم التركيز على الإجراءات التي تتخذها المنظمة بدلا من الفلسفة، وحسب هذا المفهوم تقوم المنظمة المتوجهة بالسوق بتوليد المعلومات حول المستهلكين والأطراف الأخرى الفاعلة في السوق (التنظيم، التكنولوجيا، المنافس)، وبعدها تعمل على نشر هذه المعلومات بين جميع مستويات إدارة المنظمة، وأخيرا تستخدم هذه المعلومات للاستجابة لاحتياجات السوق.

ولمعرفة مدى تطبيق المنظمة لمفهوم التوجه بالسوق إذا كان ينظر إليه بنظرة سلوكية، يجب التحقق من ترجمتها لهذا المفهوم إلى الواقع العملي، من خلال قيامها بالأنشطة المتعلقة بتوليد المعلومات ونشرها واستخدامها عند الاستجابة لاحتياجات السوق. وتكون إذن أولى خطوات تطبيق مفهوم التوجه بالسوق هنا بتوليد المعلومات الكافية عن السوق وجميع أطرافه. ويتم قياس مدى توليد المنظمة للمعلومات من خلال معرفة ما إذا كانت المنظمة تقوم بمقابلة العملاء لتحديد احتياجاتهم من السلع والخدمات، التعرف على تفضيلات العملاء لمنتجاتها، الاهتمام والقيام بأبحاث ودراسات السوق بصفة دورية، التقييم المستمر لجودة المنتج المقدم والتغيرات التي تطرأ على البيئة التي تنشط فيها¹.

(1). تم استخلاص ما إذا كانت المنظمة تقوم بتوليد المعلومات أم لا، من خلال نموذج Kohli et Jaworski المقدم لقياس مدى تطبيق المنظمة لمفهوم التوجه بالسوق، وهذا من خلال تحليل العبارات التي تقيس مدى إجراء المنظمة لتوفير وتوليد المعلومات، وهذا ما تم التطرق إليه في الفصل الأول، في الصفحات رقم (49-50).

والشيء الملاحظ من تطبيق وتجسيد أنشطة التوجه بالسوق وفق كلتا النظرتين لهذا المفهوم (السلوكية والثقافية)، هو أنه دائماً ما يبدأ بتجسيد هذا المفهوم في المؤسسة بالدراسات والأبحاث التسويقية، سواء كان ذلك بدراسات حول المستهلك والموزعين والمنافسين وكذلك حدة استخدام التكنولوجيا عند المنافسين، وهذا وفق أبعاد النظرة الثقافية لمفهوم التوجه بالسوق، وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال المعلومات التي تكتسبها من وراء هذه الدراسات دون إهمال اليقظة التنافسية التي يمكن أن تستفيد منها هذه المنظمة. وكذلك إذا تم النظر لمبادئ النظرة السلوكية أين يتضح بأن عملية توليد المعلومات تكون من خلال قيام المنظمة بدراسات وأبحاث تسويقية على المستهلكين، المنافسين والمنتج، ويتضح إذن أن تطبيق مفهوم التوجه بالسوق وفق النظرة السلوكية الذي يكون في أولى مراحلها على مستوى تسويق الدراسات، يفيد أيضاً في تحقيق نفس الامتيازات التنافسية الموجودة في تلك الخاصة بالنظرة الثقافية.

المطلب الثاني: تطبيق التوجه بالسوق على مستوى التسويق الاستراتيجي والتنافسية

يتمثل التسويق الاستراتيجي في تحليل منهجي مستمر لحاجيات السوق، وتطوير مفهوم المنتجات المثالية المخصصة لمجموعة المشتريين المتميزين، حيث تتميز هذه المنتجات بالجودة العالية. ويكمن دور التسويق الاستراتيجي في توجه المنظمة إلى فرص حقيقية واستغلالها، أو خلق هذه الفرص حسب إمكانياتها ومهاراتها والتي تعود عليها بمرדودية ونمو. ولهذا يوصف التسويق الاستراتيجي بأنه النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها، والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للعميل¹. وعليه يمكن القول أن التسويق الاستراتيجي هو أحد الوظائف على المستوى

(1). البراوي نزار عبد المجيد والبرزنجي أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم والأسس والوظائف، دار وائل للنشر: عمان، 2004، ص 144.

الاستراتيجي والتي تكمن أساسا في تجزئة السوق بثنيت الصورة الذهنية للمنتج بالتميز عن منافسيها.

من خلال ما كتب حول مفهوم التوجه بالسوق، وجد أنه تلك الفلسفة التسويقية المفسرة في نظرتين، الأولى في شكل أنشطة وتصرفات سلوكية، والثانية في تلك النظرة الثقافية للمنظمة، وتقومان هاتين النظرتين على فكرة الاهتمام بالعملاء والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بدرجة متميزة أفضل من المنافسين، فضلا عن العمل على خلق علاقات فردية وتفاعلية مع العملاء من اجل المحافظة على ولاء العميل المستدام للعلامة والمؤسسة.

وعليه يمكن القول أن المنظمة التي تطبق مفهوم التوجه بالسوق، تحرص على تأديتها لجميع الأنشطة التسويقية التي تقودها نحو الاهتمام بالعملاء وإشباع حاجاتهم والمحافظة على استدامة العلاقة التفاعلية معهم من أجل كسب ولاءهم. وهذا ما يشير إليه مفهوم التسويق بالعلاقات، الذي يعبر عن جميع الأنشطة التسويقية اتجاه العميل، أو ذلك الأسلوب الذي يتم من خلاله معرفة العملاء وتحديدهم والعمل على استقطابهم، من تم إشباع حاجاتهم وفق إمكاناتهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها¹. وهناك من يري التسويق بالعلاقات بأنه توجه المنظمة الاستراتيجي يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير علاقات معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب الجدد باستمرار².

وللتسويق بالعلاقات بعد استراتيجي، فأبعد من أن يكون عبارة عن نشاط خاص على هامش الأنشطة الرئيسية للمنظمة، فهو الذي يترجم التوجه الأساسي للمنظمة، الذي يمكن أن

(1). إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 393 .

(2).حكيم بن جررة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9 و10 أكتوبر 2010، ص3.

يقود كل استراتيجياتها. وعلى ضوء هذا أصبح يعبر عن التسويق بالعلاقات بأنه الفضاء الاستراتيجي الجديد للتسويق¹.

إذن يعتبر التسويق بالعلاقات من أنشطة التسويقية المفسرة لتبني المنظمة لمفهوم التوجه بالسوق، لكن على مستوى التسويق الاستراتيجي. فمن خلال التعاريف التي أطلقت على التسويق بالعلاقات، وجد أنه يربط بين وجهتين أساسيتين، الأولى هو أنه مجموعة من الأعمال والأنشطة التسويقية الموجهة خصيصا نحو العميل وإشباع حاجاته وكسب ولاءه الدائم، بتميز نفسها عن منافسيها، وهذا ما يؤكد عليه مفهوم التوجه بالسوق، والثاني هو ذلك الفضاء الاستراتيجي الجديد للتسويق، كون أنه يعمل على توجيه أنشطة المؤسسة نحو العميل بالتعرف عليه (تجزئة السوق)، ثم جذب واستهدافه (الاستهداف السوقي)، وبعدها التميز عن المنافس والذي يتحقق من خلال تثبيت الصورة الذهنية للمنتج (التموقع السوقي)، وكل هذه الأنشطة تعبر عن عمليات التسويق الاستراتيجي.

وباعتبار أن ظهور مفهوم التسويق بالعلاقات ما هو إلا نتيجة لتوجه المؤسسة بالسوق والزبون، وبإظهار البعد الاستراتيجي الذي تحققه إقامة المؤسسة لعلاقات طويلة الأجل مع العميل، يمكن رؤية كيفية مساهمة أنشطة التسويق بالعلاقات في خلق الميزات التنافسية من جهة، وكيف يكون لتطور الميزات التنافسية الدور الكبير في تعزيز العلاقات مع الزبون والعمل على استدامتها.

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

يمثل التسويق العملي البعد التصرفي لمفهوم التسويق. حيث يعتبر أنه أسلوب تلقائي يهدف إلى اقتحام الأسواق، كما أنه مسعى تجاري تقليدي يركز على تحقيق هدف رقم الأعمال مستندا على طرق تكتيكية خاصة بسياسة المنتج، التوزيع، السعر والترويج، أي المزيج

(1). MERCATOR , 8^{eme} édition, OP.CIT, P845.

التسويقي¹. ويجسد رجل التسويق المفاهيم التسويقية الحديثة في واقع المنظمة على مستوى التسويق العملي، من خلال تلك الأنشطة التسويقية التي تقام على مختلف الطرق التكتيكية، والمشكلة لمتغيرات التسويق العملي، وهي عناصر المزيج التسويقي المتكونة من سياسات المنتج، سياسات التسعير، سياسات التوزيع وسياسات الترويج.

وتتفق النظرتين المفسرتين لمفهوم التوجه بالسوق (الثقافية، السلوكية)، في أن الهدف الأساسي من وراء تطبيق هذا المفهوم هو تحقيق رضا العميل، وهذا ما يتبين أيضا في كون أن أساس التوجه بالسوق هو الاهتمام بالعميل واعتباره من أهم الأبعاد المكونة لهذا المفهوم. ويتحقق رضا العميل عند حصوله على المنتج الملبي لحاجاته أو الذي يحل مشكلته، كما يجب أن يكون هذا المنتج ذو جودة عالية، كما كان أو أكبر من تلك المتوقعة أن تكون². ومن هنا يتبين أن تطبيق مفهوم التوجه بالسوق من زاوية الاهتمام بالعميل يكون بتطبيق سياسات الجودة على المنتج، هذا الأخير الذي يعتبر من العناصر الأربعة الرئيسية في مرتكزات التسويق العملي.

وبمعنى آخر يمكن القول أن لمفهوم التوجه بالسوق تجسيد على مستوى التسويق العملي من خلال الاهتمام بالعميل الذي يعد من أكثر أبعاد هذا المفهوم أهمية، وذلك بالعمل على تحقيق غاياته ورضاه بالاعتماد على التحسين المستمر في جودة المنتج المقدم له، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة* كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة

(1). تشوار خير الدين، البحوث التسويقية وواقعها في المؤسسة الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات

الاقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية، يومي 21/20 أبريل 2004، المركز الجامعي بشار ص 6.

(2). عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، الأردن: عمان، 2009، ص 16.

* تعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل المعتمدة في تحقيق التحسين المستمر لمستوى الجودة. وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها ذلك المدخل الشمولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأي منظمة بصفة مستمرة، وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة، وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية في تحقيق الجودة. للمزيد من المعلومات أنظر: مقررات الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج في إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 2.

لتحقيق النجاح طويل الأجل والذي يتحقق من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفراد المنظمة والمجتمع.

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

المبحث الثاني: إدارة المعرفة التسويقية وتنافسية المؤسسة

يعد امتلاك المؤسسة للمعرفة السبب الرئيسي لبقائها في طليعة المنافسين، ومن خلال الإدارة الجيدة لهذه المعرفة تستطيع المؤسسة أن تستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها، وأبعد من هذا تسعى دائما هذه المؤسسات لاكتساب وتطوير المعرفة عن بيئتها الخارجية والداخلية. ومعرفة المؤسسة لمتغيرات سوقها ومنافسيها يسهل عليها إدارة الوظيفة التسويقية التي أصبحت في الآونة الأخيرة أهم الحلقات في التسيير. لذلك أصبح من المهم في إدارة المعرفة التسويقية هو حسن إدارة معرفة الزبون مع الإبداع وباستمرار في تنظيم هذه العلاقة، من خلال استغلال التكنولوجيا الحديثة عند التعامل مع السوق بصفة خاصة.

ومن خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى الكيفية التي تحسن من تنافسية المؤسسة عندما تكون هناك إدارة جيدة للمعرفة التسويقية من خلال إدارة معرفة الزبون والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتنظيم العلاقة مع الزبون.

المطلب الأول: إدارة وتنظيم معرفة الزبون لتعزيز التنافسية

أصبح الزبائن في الوقت الحاضر هم الذين يسيطرون على الأسواق، والذين يفرضون حاجاتهم ورغباتهم على المؤسسة والذين أصبحوا أكثر وعيا وثقافة وأصبحت متطلباتهم أكثر

تنوعاً، وأصبح الزبون جزءاً من المؤسسة مما أوجب نوعاً من الالتزامات لضمان نجاح العلاقة بين المؤسسة والزبائن وكسب ثقتهم وثقافتهم.

ولا يعد الرهان الحقيقي للمنظمة اليوم الرئيسي للمؤسسة اليوم هو تسيير المعلومات والبيانات المحصل عليها من الزبون فقط، بل هو تسيير للمعرفة حيث يشمل تسيير معرفة الزبون على مجموعة من التقنيات التي تسمح بتعريف وإحصاء معارف الزبون للمؤسسة وكذا الاستغلال الجيد لهذه المعارف لتحسين أدائها.

I- فاعلية إدارة العلاقة مع الزبون في تمييز المؤسسة تنافسياً:

يؤدي التسيير الجيد للعلاقات التي تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية إلى جعلها في منأى عن تهديدات منافسيها، فضلاً عن الاستفادة من الفرص التسويقية التي تظهر باستمرار في السوق. وتكمن أساساً هذه الفرص والتهديدات في الاستفادة من الحاجات الغير مشبعة لبعض العملاء وإشباعها أو الوقوف أمام كل برامج المنافسين التسويقية التي يمكن أن تقتطع نسبة معينة من حصتها السوقية، وترتقي المنظمة إلى أعلى المراكز تنافسياً إذا ما حققت نسبة معتبرة من الحصة السوقية وأرباح عالية نسبياً.

ومن خلال إدارة العلاقة مع الزبون تكسب المؤسسة المعرفة بالزبائن الحاليين والمحتملين وستتمكن من بناء موقعها في ذهن المستهلك من خلال تفاعلها الحقيقي معهم. مما يزيد من ولاء المستهلكين للمؤسسة وبالتالي ارتفاع معدلات المبيعات والأرباح مقارنة بالمنافسين.

1- تحقيق الأرباح من خلال إدارة العلاقة مع الزبون:

تعد الإدارة الفعالة للعلاقات مع الزبون مربحة للمؤسسة إذا تحقق لها حجم معتبر من المبيعات بالاعتماد على زبون واحد يمتاز بولائه الدائم للمنظمة، وهذا أحسن من الاعتماد على مجموعة من الزبائن الغير مستقرين على استهلاك منتج المنظمة باستمرار. فالعائد من الزبون الواحد قابل للزيادة كلما زادت مدة العلاقة بين المؤسسة وهذا الزبون. وتكلفة الحصول على

زبون جديد تعامل 5 مرات تكلفة إرضاء الزبائن الحاليين. كما توجد من المؤسسات التي تحقق أرباحا بين 25 و85% عند تخفيض بـ 5% في عدد الزبائن المتجولين بين مؤسسة وأخرى في الاستهلاك.¹

2- استدامة العلاقة مع الزبون وتحقيق التميز التنافسي:

لا يمكن اعتبار إقامة العلاقات طويلة الأجل مع الزبون مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة وكسب وراء ذلك المال، فهي إذا ليست عملية تجارية فقط، بل أن هذه العلاقة تذهب إلى أبعد من ذلك.

باعتبار أن أساس التسويق بالعلاقات هو التدفق للمعلومات بين المؤسسة والزبون وفي الاتجاهين، ويكون ذلك من خلال كسب المؤسسة لكل المعلومات الخاصة بالزبائن الحاليين والمحتملين التي تريد هذه المؤسسة المحافظة عليهم من خلال معرفة حاجاتهم وسلوكهم الشرائي، مع الحرص وباستمرار على توفير وتبسيط حصول هذه الفئة من الزبائن لكل المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومنتجاتها.²

أ- الاحتفاظ بالزبون والميزة التنافسية:

لبناء علاقة قوية ومتينة مع الزبائن والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة يتوجب على المؤسسة فهم حاجات الزبائن لمواجهة توقعاتهم والتفوق عليها، الاهتمام بالعاملين من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن وتحفيزهم باستمرار وتحقيق عملية التنسيق بين أقسام المؤسسة لضمان تقديم خدمات أفضل للزبون. وكل هذه الأعمال التي تقوم بها المؤسسة تصب دائما في مغزى واحد وهو الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة، مما يحقق لهذه المؤسسة منافع كثيرة من وراء ذلك أهمها تقليل التكلفة التي تتحملها المنظمة نتيجة كسب زبائن جدد، فحسب دراسة قام بها خبراء شركة (Xerox) فإن بناء علاقة ذات معنى مع الزبون هي نشاط مكلف جدا، وإن عملية

(1).Kotler et Dubois, **marketing management**, 11 édition, OP.CIT, P80.

(2). عبد الرحمان رايس، دور تنمية العلاقات مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص 66.

كسب زبون جديد للمنظمة حسب نفس الدراسة يكلف المنظمة أضعاف الاحتفاظ بالزبون القديم.¹ وهنا يتضح جليا مساهمة بناء العلاقات مع الزبون والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة لأطول الفترات في تحقيق أهم الميزات التنافسية التي تتسابق كل المؤسسات نحو اكتسابها، وهي التقليل في التكلفة والتي تجعل المؤسسة أكثر تنافسية من الآخرين ويمكنها من التركيز على تقديم منتجات ذات جودة عالية.

وبغض النظر عن الفوائد التي تتحقق أيضا للزبون من علاقته الطويلة الأجل مع المؤسسة، تجني هذه الأخيرة العديد من الميزات التنافسية التي تميزها عن منافسيها.

وتعتبر العلاقة المستدامة بين المؤسسة والزبون ميزة تنافسية للمؤسسة كون أنها تساعدها على تدنيت التكاليف العالية المتعلقة بجذب زبائن جدد مقارنة بالتكلفة المنخفضة عند الاحتفاظ بهم لمدة طويلة، وتساعدها على تحقيق موقع لها في دهن الزبون، وبالتالي تقلل من التكاليف التسويقية الخاصة بالترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب زبائن جدد.

كما يمكن ولاء الزبون للمؤسسة من تخفيض التكاليف التشغيلية على المدى الطويل، حيث مع مرور الوقت تصبح خدمة الزبائن الموالين أسهل من حيث الوقت، ويصبح كذلك الزبون الوالي للمؤسسة أحد مروجيها ويساعد على جذب زبائن جدد.²

ب- تصنيف واستهداف الزبون والتنافسية:

لابد من تصنيف المؤسسة لزيائنها لمعرفة منهم الأكثر ولاء ومنهم الذين يحققون أعلى عائد ربحي لها، وهذا لتمكين المؤسسة من التعامل مع الذين يعودون بالفائدة عليها فقط. فقد تغير التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من حيث البحث عن الزبون المربح لها وليس السعي وراء العدد

(1). مصدق حنون علي، العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزبون، دراسة في بعض المصارف الأهلية ببغداد، مقال

منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28، 2011، بغداد: العراق، ص 257.

(2). إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، ص 396.

فقط، أي التركيز على نوعية الزبائن وبالتالي التعامل مع ذلك المستهدف وليس جميع الزبائن مع المتابعة الدائمة والمستمرة لهم¹.

يعود التصنيف الجيد للزبائن على المؤسسة بالعديد من الميزات التي تمكنها من تحقيق مستويات تنافسية عالية، فالترفضيل بين الزبون العاطفي مثلا والعقلاني يمكن المؤسسة من تخصيص المزيج الترويجي المناسب لهذا الزبون وبالتالي ترشيد التكاليف الوجهة لذلك.

يسهم تصنيف الزبائن في تحسين إدارة العلاقة مع الزبون من خلال معرفة منهم المهمين والأكثر ربحية، وكذلك معرفة عادات وسلوكيات الزبائن والتركيز على الزبائن الذين يتلاءمون مع البرامج التسويقية والترويجية للمؤسسة، وهذا ما يؤدي كذلك إلى تقييم ومراجعة العلاقة مع الزبون من خلال كشف نقاط الضعف والإختلالات الموجودة في سير هذه العملية، مما يعزز أكثر العلاقة بين المؤسسة والزبون وبالتالي تعزيز الميزات التنافسية المرتكزة وراء ولاء الزبون.

II- دور الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لإدارة معرفة الزبون في تعزيز التنافسية:

يتم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في إدارة معرفة الزبون عند جعلها الأداة الأساسية التي تمكن مصالحي إدارة العلاقة مع الزبون في المنظمة من العمل، مثلا على ذلك استخدام برمجيات محوسبة لجمع وتحليل المعلومات الالكترونية عبر الانترنت واستخدام برمجيات الحماية للحفاظ على خصوصية بيانات الزبائن، وهذا ما يتطلب تقنيات تكنولوجية متطورة تتماشى مع أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن.

وبالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة في إدارة العلاقة مع الزبون تستطيع المؤسسة الحفاظ على علاقة قوية مع الزبون، مما يجعلها في منأى عن فقدان حصتها السوقية لصالح منافسيها، ويتضح هذا في تلك المواصفات التي تتميز بها التطبيقات التكنولوجية الموجهة للاستخدام كأداة لإدارة العلاقة مع الزبون.

(1).Jack Lendervie. Julien Lévy. Denis Lindon, **MERCATOR**, Dalloz, 7édi, 2005, P 907.

المطلب الثاني: إسهامات إدارة المعرفة التسويقية في تعزيز تنافسية المؤسسة:

من خلال ما سبق سيتم تحديد أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية من خلال تحديد أثر نظم إدارة المعرفة على قوى التنافس الخمس " لمايكل بورتر"، إذ أن أنظمة المعلومات تعمل على تدعيم القدرة التنافسية وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية والمتمثلة في قوة المنافسين الحاليين في الصناعة، قوة المنافسين الداخليين الجدد، قوة إحلال المنتجات البديلة، قوة مساومة الموردين، و قوة مساومة المشترين.

I-أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين الصناعة:

أتاحت تكنولوجيا المعلومات الفرصة للمؤسسة للتعامل مع زبائنها في كل مكان، فتعد هذه التكنولوجيا الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة و ذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة ومتطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو في تقديمها لخدمات ما بعد البيع وما قبله¹.

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

من المفيد في هذا المقام الإشارة إلى مجموعة من مؤسسات صناعة الساعات السويسرية الذين اتحدوا في تجمع لمواجهة شراسة المنافسة اليابانية وانحصر حصة الساعات السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك المؤسسات إدارة المعرفة لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يخدم المستهلك خدمة جديدة، ليس فقط التعرف على الوقت بل أيضا إبراز العنصر الجمالي في المنتج الناتج عن التغيير المستمر في التصميم والألوان مع تخفيض التكلفة على

(1). علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 123.

مستوى معقول من الجودة، فالخبرة التقنية المتفوقة واعتماد الإدارة لمشروع شامل لإعادة صياغة صناعة الساعات السويسرية عزز مكانتها التنافسية على مستوى الأسواق العالمية.

II- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد و قوة إحلال المنتجات البديلة:

هنا يتم توضيح الأثر الذي يمكن أن تتركه الإدارة الجيدة للمعرفة التسويقية على كل من القوة التنافسية للمنافسين المبتدئون في السوق وعلى تهديد دخول المنتجات الجديدة للسوق، التي يمكنها لن تكون كبديل لمنتج المنظمة.

1- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد:

يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمؤسسة، كما أن المؤسسات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، وبالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلاً، ولتقادي حدوث هذا يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة، أو السعر المعروض، أو برامج الترويج، وهذا لا يمكن توفيره إلى من خلال أنظمة معلومات متقدمة و متطورة و حديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.¹

ومثال على ذلك استحداث شركات الطيران الكبرى نظم حجوزات متطورة ومكلفة للغاية لمنع شركات الطيران الصغيرة من ولوج هذه الصناعة، فمن خلال قواعد البيانات الشاملة والمحدثة على الدوام، ترتبط شركات الطيران الكبيرة بشبكات حاسوبية تربطها بوكلاء السياحة والسفر

(1). حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص 63.

ومنشآت الضيافة على مختلف أنواعها، مما يجعل من الصعب على المؤسسات الأصغر حجماً اختراقها، وتعد مثل هذه النظم بمثابة مضادات ضد رياح الدخول إلى صناعة من قبل الشركات المنافسة¹.

2- أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة:

إن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المؤسسات الصناعية السابقة، فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري، وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين والإحلال محل منتجات هذه المؤسسات، على اعتبار أن ما يهم المستهلك في النهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالمعلومات وفلسفة التوجه بالعميل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى منتجات بديلة².

III- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين والمشتريين:

هنا يمكن إظهار كيفية تأثير عمليات إدارة المعرفة التسويقية على تنافسية المنظمة من خلال المساهمة في التقليل من قوة تفاوض الموردين من جهة وقوة تفاوض المستهلكين من جهة أخرى، يعزز أكثر تنافسية المنظمة في السوق

1- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين:

(1). بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 21-22.

(2). حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة، لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمؤسسات الأعمال، والمقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام إلى المؤسسة، والتجهيزات اللازمة للإنتاج، السلع شبه المصنعة، والمواد المصنعة، بالإضافة إلى الذين يزودون المؤسسة بالأيدي العاملة، وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين وعدم توافر البدائل وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة، وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليص الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين. كما تستطيع المؤسسة تخفيض قوة مساومة الموردين وذلك بخلق روابط مع الموردين، كربط الموردين بمواعيد التسليم، وبجداول الأسعار الموضوعية من قبل المؤسسة.

2- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة المشتريين:

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المؤسسات تقليل هذه القوة وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل (Switching costs) وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل، مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين والتكاليف المترتبة عن إعادة هندسة الإنتاج والتصميم، وتكاليف الآلات والمعدات، وتكاليف خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المورد إلى المشتريين، وغيرها من التكاليف.¹

(1). بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص22.

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

المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة للمعرفة التسويقية والتنافسية

يؤدي التوجه نحو المعرفة التسويقية الحديثة إلى إعادة النظر في تلك السبل التي تم الاعتماد عليها عند تطبيق وتجسيد هذه المعرفة لمواجهة التهديدات الناجمة عن المنافسة والعمل على استغلال الفرص المتاحة حديثا في السوق.

فلم يبقى اليوم ينظر إلى المعرفة التسويقية بأنها تلك الأساليب التقليدية التي تكسب من ورائها المؤسسة المعلومات التسويقية والعمل على إدارتها، من خلال حسن ترتيبها وتوزيعها على كل المستويات الوظيفية، بالاعتماد على الأنظمة التكنولوجية الحديثة، بل تعدى هذا إلى البحث عن المعرفة التسويقية من خلال دراسة المستهلك واستغلال كفاءاته الاستهلاكية باستمرار لأجل كسب المعرفة والذهاب إلى أبعد من هذا من خلال جعل الزبون هو الشريك الفعلي للمؤسسة بإشراكه في العملية الإنتاجية وخلق القيمة للمستهلك والمؤسسة.

ومن خلال هذا المبحث يتم التعرف على مدى مساهمة هذا التحول الجذري الذي طرأ على المعرفة التسويقية وإدارتها، على قدرة المنظمة التنافسية، وذلك بالعمل على توضيح كيف تؤثر وتفيد عملية كسب المعرفة من وراء النظر إلى كفاءات الزبون، في تنافسية المؤسسة وقوتها التنافسية. كما يتم من جانب آخر تسليط الضوء على الخلق المشترك للقيمة عند إشراك الزبون في العملية الإنتاجية وتأثير هذه العملية على تحقيق التميز التنافسي.

المطلب الأول: الاعتماد على الكفاءات في خلق المعرفة والتنافسية

نظرا لاحتلال مدخل الكفاءات حيزا كبيرا من الاهتمام في عالم الأعمال اليوم، ونظرا لاعتماد المنظمات على الكفاءات عند خلقها المعرفة بجميع أنواعها، يتوجب التطرق إلى دور

هذه الكفاءات سواء كانت تلك المتعلقة بالمستهلك الناجمة عن خبرته وتجاربه الاستهلاكية، أو الخاصة بالمنظمة والمعبر عنها بجميع الموارد المادية، البشرية والتكنولوجية، في تعزيز تنافسية المنظمة من خلال التأثير على القوى التنافسية الموجودة في السوق.

I- الاعتماد على كفاءات الزبون والتنافسية:

كما تم الإشارة له، تكمن كفاءات الزبون الاستهلاكية في قدرته على حشد وتعبئة موارده لمواجهة مشكلة شرائية معينة. وتشير العديد من التحاليل الأدبية سواء التسويقية أو تلك المتعلقة بمفهوم الكفاءات على مستوى العديد من العلوم الاجتماعية (علم النفس، علوم التربية)، إلى التمييز بين العديد من الأنواع من الكفاءات. وتؤثر هذه الكفاءات على المستهلك على مستوى قوته ومكانته أمام المؤسسات في السوق، وهذا ما يؤثر كذلك على قوة تنافسية المؤسسة في الاتجاهين معها أو ضدها.

1- كفاءات الزبون وقوته التفاوضية:

تعتبر قوة الزبون التفاوضية في السوق عن تلك القوة الخفية الموجودة في السوق والتي يمكن أن يمتلكها الزبائن، وتساهم هذه القوة في تعزيز أو عكس ذلك التقليل من حدة المنافسة في السوق، وذلك بحكم أن هذا الزبون الذي لديه قوة تفاوضية عالية يمكن أن يحصل على منتجات ذات أسعار منخفضة وجودة عالية، وإذا ما كانت المؤسسة المتعاملة معه غير قادرة على تخفيض تكاليف إنتاجها تحت حد معين، في حين يطلب الزبون وفي ظل وجود المنتجات البديلة التي هي أيضا عامل آخر مؤثر في قوة تنافسية السوق، وبأسعار قليلة، لا تفي المنتجات البديلة بتحقيق العائد الكافي لتغطية تكاليف المؤسسة، يؤدي هذا في النهاية إلى خروج المؤسسة من هذا السوق الغير مربح بالنسبة لها.

وبالاعتماد على كفاءات الزبون الاستهلاكية التي يكتسبها من خبرته في الاستهلاك كمورد للمعرفة عن الزبون وعن خبرته الاستهلاكية، تستطيع المؤسسة التقليل من حدة قوته التفاوضية وذلك عند البحث في موارد هذا المستهلك التي يستغلها عند القيام بعملية الشراء (الموارد

المعرفية، الاستعمالية) وتوفير له المعلومات الكافية حول المنتج والمنتجات المناسبة لقدراتهم المعرفية لحسن استغلالها واستهلاكها من أجل التقليل من قوته التفاوضية حول جودة المنتج، وكذلك جعله يغض النظر عن الأسعار وذلك لكون جودة المنتجات المقدمة له والسهولة والألفة التي تحدث بين المنتج والمستهلك تعكس الأسعار المحددة لهذه المنتجات.

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

2- كفاءات الزبون والمنتجات البديلة:

تسعى المؤسسات المتنافسة في كل سوق دائما نحو الحد من توجه زبائننا نحو المنتجات البديلة لمنتجاتها، من خلال توفير كل ما يغذي ويشبع حاجاتهم في منتجاتها. ويتجسد هذا في الواقع العملي من خلال التطوير والتحسين المستمر في مخرجات المؤسسة، لجعلها تتلاءم مع ما يطلبه الزبون، ويتوجب على المؤسسة هنا لتوفير العديد من الإمكانيات المادية والمعرفية حتى تتمكن من تحقيق كل ما يحتاجه الزبون.

وتعتبر الإمكانيات المعرفية التي تستغلها المؤسسة في إخراج منتجات ملائمة لحاجيات المستهلك، على تلك المعلومات والمعارف المكتسبة حول عادات وسلوكيات الزبائن الشرائية، ومن خلال التوجهات الحديثة المنتهجة في عملية كسب هذه المعارف، أصبح الاعتماد على كفاءات وخبرات الزبون الاستهلاكية من أهم المصادر التي توفر للمؤسسات هذه المعارف التسويقية التي يتم استغلالها للحد من تهديدات المنتجات البديلة في السوق، فمن خلال معرفة في أول الأمر أن المستهلك يتميز بسلوك شرائي يعتمد على استغلال كفاءاته وخبراته السابقة، تبدأ المؤسسة بالتعامل معه بأنه مستهلك كفاء وبالتالي تتعمق أكثر في قدراته ومهارته قبل توجيه منتجاتها نحوه، وهذا لتتمكن من إنتاج ما يناسب قدراته المعرفية، وخاصة بالنسبة للمنتجات التكنولوجية أو بعض الخدمات التي تعتمد عليها.

وإذا ما كانت هذه المنتجات تتطلب بعض المهارات والتقنيات لاستهلاكها والوصول إليها دون أن تتوفر في المستهلك الموجهة إليه، يتجه المستهلك نحو نوع آخر يكون كبديل لهذه المنتجات ولو على حساب الجودة أو الأسعار المنخفضة. كما أنه بمعرفة المؤسسة لخبرات المستهلك في مجال الشراء وعاداته وكفاءاته الاستهلاكية، يمكنها من تصميم ما يحتاجه المستهلك بالشكل الذي يجعله يستغل ما يحتاجه فقط من طاقاته في الاستهلاك، مما يقلل من التفكير في التوجه نحو المنتجات البديلة.

II - مساهمة كفاءات المؤسسة في تحقيق التميز التنافسي:

من خلال مختلف المقاربات التي ربطت بين الموارد الداخلية للمؤسسة وقوتها التنافسية، وخاصة عند تحليل القوى التنافسية التي قدمها PORTER كنموذج للقوى التي يمكن أن تؤثر على تنافسية المؤسسة النسبية في السوق، يمكن التعمق أكثر في كفاءات وموارد المؤسسة المادية والبشرية ومحاولة إظهار مساهمتها في تحقيق التميز التنافسي، بتوضيح كيفية مساهمة مختلف الكفاءات التي تملكها المؤسسة في تقديم أنشطة وبرامج تسويقية متميزة للمستهلكين، بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة المعبر عنها في عمليات التسويق الالكتروني.

1- كفاءات المؤسسة والتميز التنافسي:

لامتلاك المؤسسة لموارد مادية وكفاءات متميزة دور هام في تحديد الوضعية التنافسية النسبية في القطاع الذي تنشط فيه. وتتمثل الكفاءات المادية والبشرية للمؤسسة في مجموع الأصول والإمكانيات والعمليات التنظيمية والخصائص المميزة للمؤسسة والمعلومات والمعارف، وتتصف هذه الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليها، وتسخيرها لإستراتيجيتها بهدف تحقيق تنافسية مستدامة وبالتالي فهي تنظم الموارد المادية والبشرية المتمثلة في مهارات وقدرات الأفراد العاملين فيها.¹

(1). سملالي يحيوية، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، مرجع ذكر سابقا، ص 45.

ويمكن للموارد المتميزة للمؤسسة أن تحسن من وضعية المؤسسة في السوق بصفة آلية كلما واجهت المؤسسة لمشكلة تنافسية في السوق. فمن خلال هذا التميز في مواردها واستخدامها لأحدثها وتطورها تكنولوجيا ومعرفيا، يسهل على المؤسسة الاتصال مع زبائنها وتقديمها لمنتجاتها بأحسن الطرق، مما يوفر لها علاقات قوية مع زبائنها ويجعلها في منأى عن خطر المنتجات البديلة المتوفرة لدى مشاركيها في قطاع النشاط.

كما أن المؤسسة التي تعتمد في حقلها التسييري على الكفاءات المادية والبشرية المتميزة، تتمكن من تسيير أزماتها وتنفيذ خططها وبناء الاستراتيجيات اللازمة، وهذا ما يصعب على المؤسسات المنافسة مزاحمتها في السوق وتهديد حصتها السوقية ويقلل من ربحية هذا السوق بالنسبة للمؤسسات الجدد الراغبين في دخوله.

ولتحقيق التميز التنافسي يتوجب على المؤسسة امتلاكها لكفاءات متميزة، حيث يتطلب الأمر لذلك أن تتصف هذه الموارد، البشرية، والتكنولوجية والمعنوية، بأنها ذات جودة عالية ومتميزة لامتلاكها المنافسون، وأن تمتلك بالضرورة المؤسسة هنا القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية.¹

2- الاعتماد على التسويق الالكتروني وخلق المزايا التنافسية:

لا يختلف مفهوم التسويق الالكتروني عن المفهوم التقليدي للتسويق إلا فيما يتعلق بوسيلة الاتصال بالعملاء، حيث يعتمد التسويق الالكتروني على شبكة الانترنت كوسيلة اتصال سريعة وسهلة وأقل تكلفة، تمكنها من القيام بأنشطة إلكترونية مباشرة تهدف إلى تسهيل تبادل الأفكار والمنتجات والخدمات التي تحقق أهداف الطرفين. وتطبق المنظمة لمحتوى مفهوم التسويق الالكتروني، من خلال أنشطة تسويقية إلكترونية يتم إعدادها والقيام بها على أربعة مراحل أساسية وهي: مرحلة الإعداد كخطوة أولى، ثم مرحلة الاتصال، مرحلة التبادل وفي الأخير مرحلة ما بعد البيع.

(1). شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 219.

ومن خلال هذا يتبين أن تطبيق مفهوم التسويق الإلكتروني يمكن المنظمة من الوصول بطريقة أسهل وأسرع وأقل تكلفة للعملاء، كما يسهل من تبادل الأفكار والمنتجات والخدمات، مما يساعد المنظمة أكثر على إشراك عملائها في خلق المنتجات من جهة وبالتميز عن باقي المنافسين من جهة أخرى.

أ- التعامل الإلكتروني مع الزبون وتحقيق التميز التنافسي:

يختلف السوق الإلكتروني عن السوق التقليدي في كون أن طريقة الاتصال الكترونياً تكون عبر الشبكة العنكبوتية، كما يتم إتمام الصفقات مع الزبائن في السوق الإلكتروني بطريقتين يتطلب أخذهما بعين الاعتبار عند ممارسة أنشطة التسويق الاستراتيجي وهما¹:

- الطريقة الأولى: يقوم الطرف الأول بالاتفاق عبر الانترنت مباشرة مع الطرف الآخر على إتمام الصفقة واستلام الثمن وتسليم السلعة أو تقديم الخدمة، وذلك عندما تكون هناك ثقة بين الطرفين قد ترجع للسمعة الطيبة للطرفين والضمانات التي يقدموها لبعضهم البعض.

- الطريقة الثانية: وهي الطريقة التي تعمل بها شركات كبرى وذلك بفتح أسواق الكترونية كبيرة في مواقع تابعة لها، تجمع فيها مواقع الشركات والمنظمات التي تعرض فيها منتجاتها، فتصبح هذه المواقع كالمراكز التجارية الكبرى ولكن في العالم الافتراضي.

إذن يقدم التعامل مع الزبون عبر الانترنت مباشرة خدمة أفضل للعميل، خاصة من حيث الانتهاء من عناء التنقل إلى مقر المؤسسة وتوفير الخدمة في كل الأوقات. وهذا يعد تميز في حد ذاته، لكن يبقى على المنظمة الاحتياط من المنافسين في السوق الإلكتروني وهذا بالتميز في تقديم أحسن الخدمات والمنتجات الإلكترونية للعميل.

ب- مساهمة المزيج التسويقي الإلكتروني في خلق المزايا التنافسية:

(1). محمد زرقون. بوحفص رواني، مرجع سبق ذكره، ص 6.

تعتبر العناصر المعبر عنها بـ 4P أو عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، أحد أدوات التنفيذ للإستراتيجية التسويقية وفق مفهوم التسويق الالكتروني، هذه العناصر التي يتم بواسطتها تنفيذ الاستراتيجيات الموجهة لكسب أو تلبية حاجيات العميل الالكتروني. وتعمل المنظمة على وضع هذه السياسات التسويقية لتسهيل الوصول إلى الزبائن وإدامة العلاقة معهم، ولا يتحقق هذا إلا بتقديم الأفضل لهؤلاء الزبائن والتميز في ذلك. وفي ما يلي يتم توضيح ذلك من خلال عناصر مزيج التسويق الالكتروني، وكيف يكون لهذه العناصر أن تساهم في تحقيق هذا التميز:

- **سياسة المنتج الالكتروني:** أتاح النمو الحاصل في استخدام الانترنت للمنظمات المزيد من الفرص لتسويق المنتجات. ويمكن القول أن الانترنت قد ساهم في جعل عمليات تخطيط وتطوير المنتج أكثر مرونة، فأصبحت عمليات تطوير المنتجات مختلفة عن تلك التقنيات التقليدية. وهو ما يمكن المنظمة من استغلال هذه المرونة في تطوير المنتجات وفق ما يرغب فيه المستهلك والتفاعل أكثر معه، مما يحسن أكثر لصورته أمامه.

- **سياسات التسعير الالكتروني:** أثرت الانترنت على تسعير المنتجات من خلال عاملين مهمين وهما¹:

- تخفيض التكاليف: ففي التسويق الغير الالكتروني يؤدي تغيير السعر إلى تكاليف إضافية للبائع متمثلة في تغيير المصقات والتكنولوجيات وتكلفة إعلام العميل بذلك، ولكن في التسعير عبر الانترنت إذا تم تغيير السعر لا ينجم عن ذلك أي تكاليف مع سرعة أكثر في وصول المعلومة.
 - التفاعلية: وهي سهولة الجمع بين البائع والمشتري أينما وجدوا في مكان واحد للتفاوض، وبالتالي سهولة التفاوض على الأسعار، وهذا ما كان صعب ومكلف في الماضي.
- وهذا ما يوفر للمنظمة أحد أهم الميزات التنافسية المتمثلة في الهيمنة على أساس قلة التكلفة.

(1). مقررات في التسويق الالكتروني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مرجع سبق ذكره ص 133.

- **سياسة التوزيع الالكتروني:** تعبر السياسات التوزيعية على مجموعة من الأنشطة التي تسمح بنقل ملكية السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك¹. وتعطى أهمية بالغة للوسطاء الذين يتوسطون أو يشكلون القنوات التوزيعية، حيث أنهم يساهمون بشكل كبير في نجاح أو فشل تسويق المنتج. ومن خلال مميزات الانترنت تغيرت سياسات التوزيع بشكل جذري كما يلي:²

- أصبح هناك ضعف واضح في قدرة الوسطاء الغير الكترونيين بسبب وجود موقع ويب خاص بالمنظمة يسمح للعميل والمنظمة بالتبادل المباشرة للقيمة.
- من جهة أخرى، وبظهور التجارة والتسويق الالكترونيين، ظهر نوع آخر من الوسطاء الذين يحملون قيمة مضافة معتبرة لنظام التوزيع الالكتروني، هذا النوع من الوسطاء يتميز بمجموعة من الخصائص والصفات وهم: المسهلون مثل (yahoo.com, google.com)، المجمعون وبائعو المزاد الذين يسهلون البيع في المزادات، أعوان التسويق الذين يساعدون العملاء في إيجاد أحسن العروض، المحاورون وهم أماكن للالتقاء والتبادل بين الموردون والعملاء، ويكون هذا بشكل خاص عند تسويق المنتجات الصناعية.

ويفيد عنصر التوزيع الالكتروني هنا في تقديم للمنظمة العديد من المميزات إذ أحسنت التحكم في التعامل مع الزبون والوسيط، سواء كانت هذه المميزات في تخفيض التكاليف أو في سهولة عرض التميز الذي يمتاز به المنتج.

- سياسة الاتصال التسويقي الالكتروني:

في حقيقة الأمر ظهرت تطورات كبيرة على مستوى سياسة الاتصال التسويقي باستعمال الانترنت، وظهرت أيضا معهما بالإضافة لباقي العناصر المكونة لمزيج الاتصال التسويقي ما

(1). حشون كمال. بعداش عبد الكريم، إستراتيجية التوزيع في PME، مداخلة في الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية، 20-21 أبريل 2004، المركز الجامعي ببيشار، ص 2.
(2). Pierre Filatrault et Naoufel Daghfous , OP.CIT, PP 492-493.

يعرف بالتسويق المباشر. كما انه وبفعل الخصائص المميزة للتسويق الالكتروني، أصبح

الترويج يختلف عما هو معتاد من أساليب ووسائل تقليدية في التسويق وذلك لأسباب منها:¹

- أن مستخدمي الانترنت يكونون أكثر رقابة على ما يشاهدون عند تلقيهم لصفحات الانترنت، لكونهم أساسا يرغبون بمشاهدة هذه المواقع، فإن لم تكن لهم منفعة وفائدة في هذه المواقع، فإنهم سوف يغادرونها دون عودة.
- طبيعة التفاعل في الانترنت تتيح للمسوقين فرصة الدخول في حوارات مباشرة مع الزبائن لمعرفة المزيد من المعلومات عن حاجاتهم ورغباتهم، هذه المعلومات يمكن استخدامها لإعادة صياغة الحملات الترويجية من جديد.
- خاصية القدرة على المخاطبة: أي أنه يمكن للتسويق التأثير بشكل مباشر على زبائن محددين وبشكل فعال، وبالتالي يصبح الترويج أحد الأدوات المؤثرة والفعالة في التسويق الالكتروني.

المطلب الثاني: المعرفة التسويقية وفق منطق الخلق المشترك للقيمة وتحقيق التميز التنافسي

في الحقيقة يعتبر كل الباحثين في هذا التوجه، أن الزبون دائما مشترك في خلق القيمة، حيث أنهم قدموه ضمن صور التسويق التعاقدية الذي يستهدف الزبون، أي ذلك المنطق التعاوني أين يكون حقا الزبون هو الشريك الحقيقي والفعلي للمؤسسة. وهنا تستطيع المؤسسة أن تحقق مكاسب على حساب منافسيها من خلال استغلال كفاءات الزبائن عند خلق القيمة، أين تكون كفاءات المؤسسة المادية والبشرية القاعدة الأساسية المتشاركة مع الزبون وخبرته الاستهلاكية في هذا الخلق المشترك للقيمة والمحققة من وراءه هذا التميز التنافسي.

ووفق هذا الخط التسييري الذي يعتمد على إشراك العميل في الخلق المزدوج للقيمة من أجل تحقيق المعرفة التسويقية، تستطيع المؤسسة بأن تتفرد بالتميز التنافسي على حساب المنافسين

(1) ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، ط1، عمان: الاردن، 2006، ص ص 270-271.

من خلال استغلال هذا النشاط التعاقدى والتعاونى مع العميل في تحقيق الابتكار التسويقي الذي يعتبر اليوم من الأسس المهمة عند بناء المزايا التنافسية.

كما أن للمعرفة التسويقية التي تأتي من وراء هذا العمل يمكن لها أن تساهم أكثر في إعطاء دفع جديد في العلاقة بين المؤسسة والزبون والتي ستؤدي حتما إلى تحقيق الولاء، وبالتالي السيطرة على السوق وعلى نسبة كبيرة من الحصة السوقية، وبالتالي إنهاء المزاومة التنافسية أو الحرب التنافسية لصالحها، وهذا ما يقود إلى التطلع إلى مفهوم حديث آخر يعد امتداد لإشراك العميل في خلق المعرفة التسويقية وهو تفويض الزبون لاتخاذ بعض القرارات فيما يخص تسويق وإنتاج المنتجات والخدمات الموجهة إليه وهو ما يصطلح عليه اليوم (Customer empowrment).

I- دور المعرفة التسويقية المكتسبة من الخلق المزدوج للقيمة في تحقيق التميز التنافسي بالمساهمة في الابتكار التسويقي:

يتم تسليط الضوء هنا حول الكيفية التي تساهم من خلالها المعرفة التسويقية التي يمكن اكتسابها من وراء إشراك الزبون فعليا مع المؤسسة في خلق القيمة المعبر عنها في ذلك المنتج النهائي الذي يحقق منافع للعميل بإشباع حاجاته وأخرى للمؤسسة في شكل عوائد مالية.

وتكون المؤسسة متوجهة نحو تبني سياسات الابتكار التسويقي من خلال العمل وباستمرار على تطوير وخلق أساليب جديدة على مستوى السياسات التسويقية والتي تمكنها في الأخير من تحقيق أقصى إشباع ممكن للعميل وحاجاته ورغباته لتحقيق ميزة تنافسية تتميز بها عن باقي المنافسين.

أصبح ينظر إلى الابتكار التسويقي أنه ذلك المعيار المهم في تحديد درجة تميز المنظمة، بل ذلك العامل الذي يحدد استمرارها وبقائها، وذلك لما له من تأثير إيجابي على النجاح التسويقي للمؤسسة وما يترتب على هذا من نجاح للمؤسسة بشكل عام في تحقيق الكفاءة والفاعلية. وينظر إلى الابتكار التسويقي بعملية وضع الأفكار الجديدة أو الغير التقليدية موضع

التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية. وقد ينصب هذا على عناصر المزيج التسويقي كالابتكار في المنتج، السياسات السعرية والتوزيع أو عنصر الترويج أو الابتكار في العناصر الأربعة مجتمعة معاً، كما قد ينعكس الابتكار التسويقي على الابتكار في بحوث التسويق.¹ ويسمى القائم على الابتكار التسويقي في المنظمة بالمبتكر التسويقي ويتميز بدوره بمجموعة من الخصائص أهمها:

- المعرفة: وهي مجموع ما تراكم لدى الفرد من معارف خلال فترة معاشته للأحداث والأعمال؛
- التعليم: وهنا يهتم بمدى اكتساب القدرة على مواجهة مسائل يتطلب حلها؛
- الذكاء: وهو التمتع بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء، الشخصية، إذ تتسم شخصية المبتكر بروح المخاطرة والمثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة.²

وتساهم المعرفة التسويقية الحديثة المكتسبة من وراء الاعتماد على كفاءات العميل الاستهلاكية واستغلالها في خلق القيمة، في خلق الأفكار الجديدة التي تعزز دورها التوجه الابتكاري للمؤسسة وبالتالي تحقيق التميز التنافسي، وهذا ما يتم توضيحه من خلال عرض الابتكار على مستوى عناصر سياسات المزيج التسويقي:

أ- الابتكار في المنتج:

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي، وخاصة أن عناصر المزيج التسويقي الأخرى تعتمد بشكل كبير على جودة المنتج في توجيه نشاطاتها. كما تلعب المنتجات دوراً رئيسياً في توجيه مختلف أنشطة المنظمة، فهي تمثل نقطة الارتكاز الرئيسية في توجيه كافة

(1). نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 04.

(2). سامية لحو، مرجع سبق ذكره، ص 236.

القرارات التسويقية وتعظيم الإشباع المطلوب لاحتياجات المستهلكين ومن تم ضمان استمرارية المنظمة ونموها¹.

ويتمثل الإبداع والابتكار في المنتجات في قدرة المنظمة على ابتكار منتجات جديدة وتقديمها، أو تطوير منتجات موجودة أصلاً بهدف إشباع حاجات العملاء والتي تتصف باستمرارية التغيير. وتلجأ المنظمة عادة إلى أساليب تطوير المنتجات من أجل مواجهة مشكلة عدم دوام المنتج طويلاً، كون أنه يمر بدورة حياة تحدد المدة التي يبقى فيها في السوق، والتي تمتد من مرحلة تقديمه في شكل فكرة منتج جديد إلى غاية ظهور مشكلات تؤثر على مبيعاته وتنتهي به في مرحلة التدهور والزوال². ويعرف المنتج الجديد بأنه "أي شيء يتم تقديمه للسوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك والمنظمة لهذا المنتج، كما يعتبر منتجاً جديداً إذا طرأ عليه أي تغيير عليه، سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف، أو تغيير في الاسم التجاري"³. وقد قدم (Philip Kotler) تصنيفاً للمنتجات الجديدة، يقوم على المزج بين معيارين وهما درجة الابتكار بالنسبة للسوق ودرجة الابتكار بالنسبة للمنظمة، حيث ميز بين ستة أصناف هي⁴:

- منتجات جديدة تطرح لأول مرة: وهذه المنتجات ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المنظمة، وتحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها بغية استغلال فرص سوقية موجودة في قطاعات سوقية معينة.
- توسيع خطوط المنتجات الحالية: حيث تقوم المنظمة بإضافة منتجات جديدة إلى خط منتجاتها الحالي حيث تكون خصائصها ومواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية.

(1). عبد الكريم شوكمال. براهيمى سمير. زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010 ص 3.

(2). المرجع نفسه، ص 3.

(3). عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، ط1، مطبعة الإشعاع: مصر، 2001، ص 321.

(4). P. Kotler et autres, **marketing management**, 12^{ème} édi, Pearson éducation : France, 2006, pp 726-727.

- تحسين المنتجات الحالية.
- منتجات قديمة ولكن بتكلفة منخفضة.

ب-الابتكار في السعر:

للسياسات السعرية أهمية كبيرة عند إعداد الاستراتيجيات التسويقية، وخاصة عند مواجهة الأسواق التي تتصف بمرونة الطلب فيها. ولهذا عند مواجهة مختلف التهديدات واستغلال فرص السوق، يجب على المنظمة مراقبة وباستمرار السياسة التسعيرية والعمل على ابتكار وتجديد طرق التسعير تمكن من تحقيق الأهداف التسويقية المرجوة. فوضع أسعار منخفضة يمكن من إنعاش المبيعات ولكن هذا سيقصص كثيرا من الأرباح، كما أنه لا يستقطب الزبائن المتميزين. وتقديم المنتج بأسعار مرتفعة يتسبب في خسارة عدد كبير من المستهلكين أو كما قال (Peter Drucker) تمثل الأسعار العالية هاجس كبير للمؤسسة وذلك عند جعل المستهلك يدفع أقساط زائدة وهذا ما يؤدي إلا إلى خلق أسواق جديدة للمنافسين¹. وعليه لم تبقى هناك تلك الطرق التقليدية عند تحديد الأسعار، والتي تعتمد على أساس التكلفة الكلية وإضافة لها الهامش الربحي، ليحل محلها مجموعة من الابتكارات في التسعير عن طريق إدخال طرق ومنهجية جديدة في تحديد أسعار المنتجات الموجهة للسوق. ومن بين الطرق الجديدة والمبتكرة عند تحديد سعر المنتج نجد:²طريقة المستهلك يضع سعر المنتج عليه بنفسه، التسعير السيكولوجي (النفسي)، البيع بالتجزئة بسعر الجملة.

ج-الابتكار في التوزيع:

يعتبر التوزيع في المنظمة من الوظائف التسويقية الهامة، فنجاح تسويق السلع والخدمات لا يقتصر على مجرد إنتاجها بالشكل والجودة التي يرغب فيها العملاء، ثم تسعيرها بأسعار مناسبة لهم، وإنما يتطلب لتسويق هذه السلع توزيعها وتوفيرها بالشكل الذي يناسب العملاء. ويعتمد في

(1).Philip Kotler, les clés du marketing, OP.CIT. P 141.

(2). نعيم أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

توزيع السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك على قنوات توزيعية تظم وسطاء من تجار جملة وتجزئة ووكلاء وغيرها. ولكن مع ظهور المفهوم الابتكاري للتسويق وتغلغله في جميع الوظائف التسويقية، ظهرت تقنيات وطرق جديدة في توزيع المنتجات، ولعل من أكثرها أهمية ظهور شركات خاصة للتوزيع والتي تقوم بتوزيع المنتجات تحت علامتها الخاصة ونذكر على سبيل المثال مؤسسة كارفور (carrefour) الفرنسية. وتقوم مثل هذه المؤسسات بالتوزيع من خلال ما يعرف اليوم بالمساحات الكبرى، وأصبحت لهذه المؤسسات برنامج تسويقي خاص بها وإستراتيجية تسويقية مثلها مثل المنظمات المنتجة للمنتج. والجدول الموالي يوضح أكثر متغيرات عناصر المزيج التسويقي عند المنظمات التي تقوم بالتوزيع مقارنة بتلك التي تنتجه.

الجدول رقم(06): التقاطعات الموجودة بين المزيج التسويقي للمنتج والمزيج التسويقي للموزعين

متغيرات المزيج التسويقي للموزع	متغيرات المزيج التسويقي للمنتج
<ul style="list-style-type: none"> ● سياسة المطابقة والخدمات. ● سياسة العلامة: علامة للمنتج وعلامة للموزع. ● سياسة التسعير (الهوامش، التخفيضات في الأسعار). ● سياسة لتحديد أماكن نقاط البيع، عن طريق تحديد أماكن المراكز التوزيعية الأخرى . ● أساليب البيع (البيع الالكتروني، الحر...أخ). ● التنسيق بين نقاط البيع. ● سياسة الاتصال الخارجي (الإعلان، التسويق المباشر). ● سياسة الاتصال في نقاط البيع. 	<ul style="list-style-type: none"> ● سياسات المنتج ● سياسات التسعير ● سياسات التوزيع ● سياسات الاتصال التسويقي

La source : MERCATOR, 8^{eme} édi, OP.CIT, P 408.

د- الابتكار في الاتصال التسويقي:

تعتبر الاتصالات التسويقية الوسيلة الرئيسية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة للاتصال المباشر بالعملاء سواء الحاليين أو المحتملين . وتتضمن عملية الاتصال التسويقي مزيج الاتصال التسويقي الذي يتمثل في الإعلان، العلاقات العامة، البيع الشخصي، ترقية المبيعات. وغيره من الأنشطة التسويقية الأخرى، عرف الاتصال التسويقي العديد من الابتكارات والتحسينات باستمرار، ولكن الشيء الملاحظ على أغلب هذه الابتكارات هو علاقتها بالتطورات التكنولوجية وتوفرها اليوم، فمن خلال الانترنت وتطور هذه الخدمة ظهر نوع جديد من الإعلان، وهو ذلك الذي يتواجد في المواقع الخاصة بالمنظمات أو مختلف الفضاءات التي تشتريها المنظمة في صفحات الويب لتمرير حملاتها الإعلانية عبر مختلف تلك الصفحات. ويتميز هذا النوع من الإعلان عن ذلك الذي يوجه عبر الوسائل الاتصالية التقليدية (التلفاز، الراديو... إلخ)، بأنه أكثر انتشارا ويمكن مشاهدته من قبل المستهلك للعديد من المرات دون حدوث أي زيادة في تكلفته.

II - إشراك الزبون في خلق القيمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة:

يمكن أن يطول عمر الميزة التنافسية إذا تمكنت المنظمة من الحفاظ عليها، فللميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج المقدم للسوق، وتتطور بتطور أسس التميز، ثم تبدأ في الزوال بعد تقليدها من المنافسين أو ظهور ميزات أخرى أحسن منها.¹ ولتحافظ المنظمة على الميزة التنافسية وتجعلها مستدامة يجب عليها أن تمنع كل المنافسين من تقليدها أو العمل على تطويرها بالشكل الذي يصعب من تقليدها وخلق المنافسين لميزات تنافسية أحسن منها. ويعد الابتكار أو الإبداع التسويقي من الأدوات الجد مهمة في تعزيز واستدامة الميزات التنافسية، فمن خلال الابتكار وكما سبق ذكره يمكن للمنظمة أن تضع الحواجز أما المنافسين لتقليد أو تكوين ميزات تنافسية مشابهة لتلك التي تملكها.

(1). نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص80.

ويعتبر الزبون هو المدرك الرئيسي والأول للميزات التنافسية وهو الذي يحكم على قوتها، فتعبر الميزة التنافسية للمنتج بالنسبة له عن قيمة عالية يتحصل عليها بعد استهلاكه للمنتج. وبقرب المنظمة لهذا الزبون من خلال إشراكه في عملية خلق القيمة وإشراكه في الإنتاج وتحسينه باستمرار، يظهر دور هذه العملية الخلاقة للمعرفة التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها والتي تعود في النهاية على الزبون بالمنفعة من خلال تعظيم القيمة والمنفعة المحققة من وراء استهلاك هذا الزبون للمنتج.

خلاصة الفصل الثالث:

تم تناول في هذا الفصل كيفية مساهمة تطبيق المنظمة لمبادئ المعرفة التسويقية الحديثة في تعزيز تنافسياتها، وذلك بإبراز دور كل الأبعاد التي تؤسس عليها المعرفة التسويقية المكتسبة بالطرق الحديثة في تحسين تنافسية المنظمة، من خلال مساهمتهم في تعزيز قوة تنافسية المنظمة بالتأثير في القوى المؤثرة على تنافسياتها، وفي المساهمة في خلق المزايا التنافسية.

وتم إبراز هذه العلاقة بين متغيري الدراسة من خلال ثلاث مباحث رئيسية، حيث خصص المبحث الأول لمعرفة مساهمة توجه المنظمة بالسوق وما يوفره من معلومات وبيانات تسويقية حول البيئة التسويقية، في تعزيز تنافسية المنظمة. وكان هذا من بمعرفة التوجه بالسوق كآلية لتوفير المعلومات التسويقية على جميع المستويات الوظيفية للتسويق، ومدى مساهمة هذا التوجه في تعزيز تنافسية المنظمة.

وفي المبحث الثاني تم توضيح علاقة إدارة المعرفة التسويقية بتنافسية المنظمة، وهذا بالتطرق لمساهمة إدارة وتنظيم المعرفة التسويقية من جهة واعتماد التكنولوجيا الحديثة عند إدارة هذه المعرفة من جهة أخرى في تعزيز تنافسية المنظمة.

أما من خلال المبحث الثالث تم تناول البعد الحديث للمعرفة التسويقية المتمثل في الاعتماد على الكفاءات (مؤسسة/عميل) عند البحث عن خلق المعرفة التسويقية وإشراك العميل في خلق المعرفة التسويقية، وربط هذا البعد بتعزيز التنافسية وخلق الميزات التنافسية للمنظمة، حيث تم عرض في هذا المبحث كيفية مساهمة الاعتماد على إشراك العميل في خلق المعرفة في تحقيق التميز التنافسي بالمساهمة في الابتكار التسويقي الذي يعتبر أحد أهم مصادر كسب المزايا التنافسية واستدامتها.

الفصل الرابع

أثر تطبيق المعرفة التسويقية

الحديثة على تنافسية مؤسسات

إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق

الجزائري

الفصل الرابع: أثر تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على تنافسية مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة، من ذلك التعريف بمنهج الدراسة ووصف لمجتمع الدراسة وعينتها، وإعداد أداة الدراسة (الاستبيان)، والتأكد من صدقها وثباتها وبيان إجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة، وتقديم شرح لمجتمع الدراسة والعينة المسحوبة منه وكذلك تقديم توضيحات حول طريقة جمع البيانات والأداة المستعملة في ذلك (الاستبيان)، وتوضيح أيضا متغيري الدراسة وأبعادهما، ويتم عرض أيضا الأساليب الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة، وفي ما يلي التوضيح التفصيلي لذلك:

المطلب الأول: الجانب الإجرائي للدراسة الميدانية

تعد هذه الدراسة وصفية تحليلية من حيث سعيها للتعرف على العوامل التنافسية التي تساعد على تحسين المركز التنافسي للمؤسسات محل الدراسة، ومعرفة مكانة تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة ضمن تلك الأسباب التي تؤدي إلى توفر هذه العوامل التنافسية. ولقيام بهذه الدراسة استخدم الباحث العديد من الأدوات العلمية التي تمكنه من الوصول إلى الاستنتاجات المنطقية، واستخدام هذه الأدوات والتوصل إلى النتائج تم الاعتماد على الأسلوب الاستنباطي والاستقرائي.

I - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع إطارات مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري وهي تلك المقيدة على مستوى مديريات التجارة والصناعة لولايات الشرق الجزائري، وقد بلغ عددها (11) مؤسسات مبينة في الجدول التالي حسب الولاية المنتمية لها وطبيعتها هل هي مؤسسة خاصة أو عامة.

الجدول رقم(07): مجتمع الدراسة (مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري)

الرقم	اسم المؤسسة	ولاية النشاط	طبيعة المؤسسة	المنتجات التي تقدمها للسوق
01	مؤسسة صومام	بجاية	خاصة	اليايورت كل أنواعه، الألبان والأجبان ، الحليب والقشدة.
02	مؤسسة دانون الجزائر	بجاية	خاصة دولية	اليايورت كل أنواعه، الألبان والأجبان ، الحليب والقشدة.
03	ملبنة جرجرة	بجاية	خاصة	الأجبان والألبان والحليب
04	ملبنة الحضنة	مسيلة	خاصة	اليايورت كل أنواعه، الألبان والأجبان ، الحليب والقشدة.
05	مؤسسة تيشي ني	بجاية	خاصة دولية	الحليب كانديا بكل أنواعه والألبان، الأجبان، عصائر...
06	ملبنة التل مزلوق	سطيف	خاصة	الحليب والأجبان، قشدة (أمير)، يايورت معطر ومحلى.
07	ملبنة الأنفال سطيف	سطيف	خاصة وطنية	الحليب، الاجبان، والمثلجات المصنوعة من الحليب.
08	ملبنة قروز بميلاف	ميلة	خاصة	الحليب والأجبان والقشدة.
09	ملبنة إيجيلي الأمل	جيجل	خاصة	الحليب والأجبان والقشدة.
10	ملبنة أوراس باتنة	باتنة كشيده	خاصة	الحليب والاجبان.

11	ملبنة سكيدة	الساحلي سكيدة	خاصة	الحليب ومشتقاته
----	----------------	------------------	------	-----------------

المصدر: شبكة غرفة التجارة والصناعة (دليل المؤسسات الجزائرية لقطاعات الصناعة والخدمات والتجارة)،
الموقع: <http://elmouchir.caci.dz> / 07/02/2015 .le

وقد تم الاستغناء عن المؤسسات العامة، التي تعمل على إنتاج الحليب المدعم والموجه نحو شريحة واحدة من المستهلكين، وهذا لعدم اعتماد هذا النوع من المؤسسات على البرامج التسويقية لتسويق منتجاتها كون أن هذه المنتجات مدعمة، وفي الغالب لها منتج واحد هو حليب الأكياس، كما أنه وفي غالب الأحيان يوجد نقص في الإنتاج والتوزيع مما يؤدي إلى نفاذ كل ما يطرح في السوق. ونذكر على سبيل المثال مؤسسة إنتاج الحليب **إيدوغ عنابة**.

II - عينة الدراسة:

تم توزيع استبيان الدراسة بطريقة العينة العشوائية العنقودية على جميع المؤسسات المشكّلة لمجتمع الدراسة، حيث تم اختيار (6) مؤسسات من المجتمع بطريقة عشوائية ثم بعد ذلك الذهاب إلى هذه المؤسسات وترك استمارات الاستبيان هناك دون توجيهها إلى الإطارات العاملين بها بصفة شخصية*، تم تخصيص (10) استمارات لكل مؤسسة وقد تم استرجاع منها (41) استمارة كانت الصالحة منها للتحليل (37) استمارة أي بنسبة (61%) من الاستمارات المقدمة وبنسبة (90%) من تلك المسترجعة. وقلة الاستمارات المسترجعة مقارنة بتلك المقدمة راجع لقلة الإطارات العاملة في بعض المؤسسات ولاكتفاء إطارات بعض المؤسسات من ملأ الاستمارة من واحد أو اثنين فقط.

III - مصادر جمع البيانات والمعلومات:

بعد مراجعة الكثير من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومختلف الكتب والمواضيع ذات الصلة بالبحث، قام الباحث بتصميم استمارة تتكون من ثلاثة أجزاء تعبر عن

قام الباحث في بعض المؤسسات المختارة عشوائيا بإرسال الاستمارات عن طريق الموزعين المعتمدين لها في ولاية سكيدة.*

المتغيرات المستقلة والتابعة للموضوع. كما تعبر البيانات التي تم الحصول عليها من وراء التمعن في الأدبيات والمراجع والدراسات السابقة التي بحثت في نفس موضوع البحث على المصادر الثانوية للبيانات اللازمة لهذا البحث، بينما تمثل الاستمارة مصدر البيانات الأولية لهذا البحث والتي اعتمد عليها بشكل أساسي للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

وتم تقسيم الاستمارة إلى قسمين رئيسيين، أين يهتم القسم الأول بتوفير المعلومات عن السمات الشخصية للمستجيب (السن، المؤهل العلمي، طبيعة العمل في المؤسسة، الخبرة في العمل)، ويهتم القسم الثاني بتوفير المعلومات عن متغيرات الدراسة من خلال العبارات (36) التي أعدت خصيصا في هذا القسم لذلك، وتم تقسيم القسم الثاني في هذه الاستمارة إلى ثلاثة محاور رئيسية حيث خصص المحور الأول للعبارات التي تقدم المعلومات عن المعرفة التسويقية الحديثة وواقع تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة، وقسم هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد (نظام المعلومات في المؤسسة، إدارة المعرفة التسويقية، إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية). بينما أعد المحور الثاني لتقديم عبارات للمستجيب حول تنافسية المؤسسة ومركزها التنافسي مقارنة مع الآخرين الناشطين معها في نفس مجال النشاط وهو المتغير التابع في هذه الدراسة والذي قسم بدوره إلى بعدين (التميز التنافسي، الحصة السوقية)، ومن خلال الجدول التالي يتم توضيح أكثر أقسام هذه الاستمارة والكيفية التي تم من خلالها إعداد العبارات المعبرة عن متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (08): يوضح فقرات الاستمارة وتقسيماتها حسب متغيرات الدراسة

المحور الأول: خاص بمتغير تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة	
الرقم	العبارات
I- نظم المعلومات التسويقية:	
01	الاهتمام بأبحاث السوق بصفة دورية.
02	تقييم التغيرات البيئية وتحليل أثرها على نشاط المنظمة

03	ينظر للمعلومات كم صدر أساسي يدعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
04	تعمل المؤسسة على توفير متطلبات حماية المعلومات وتنظيمها.
05	تقوم إدارة المؤسسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية وباستخدام تكنولوجيا عالية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة
II - إدارة المعرفة:	
06	توفر المؤسسة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد.
07	تتوفر المؤسسة على الربط بشبكة الانترنت بشكل جيد و تتوزع الشبكة على كل المصالح.
08	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وخرن المعرفة.
09	يوجد دائما تفاعل بين أفراد المؤسسة لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.
10	تقوم المنظمة بتقييم محتوياتها المعرفية ومعرفة مدى فعاليتها لاتخاذ القرار الصحيح.
11	تصدر المؤسسة باستمرار نشرات ودوريات ومطبوعات لمختلفة المعارف المكتسبة.
12	يتم إيصال المعرفة المتوفرة إلى جميع المستويات الوظيفية.
13	يتم اللجوء إلى المخزون المعرفي عند مواجهة العديد من المشاكل التسويقية.
14	توجد في المؤسسة ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.
III - إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية	
15	تعتمد المؤسسة دائما على المعلومات المخزنة لديها حول الزبائن لتحسين قدراتها التنافسية.
16	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لموظفيها لتطوير قدراتهم لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن.
17	هناك لقاءات دورية مع بعض الزبائن لاستشاراتهم حول كيفية تصميم المنتجات الجديدة
18	للمؤسسة علاقات اجتماعية عبر شبكة التواصل الاجتماعي
19	تقوم المؤسسة بخدمات إلكترونية تعليمية للزبائن وكذلك العاملين بها.
20	تقسم المؤسسة الزبائن إلى فئات متجانسة لمراقبة نمط استهلاكهم، ويعين ممثل لكل فئة ليشترك المؤسسة في اتخاذ القرار.
21	تطلع المؤسسة على ملاحظات وانتقادات الزبائن على برامجها الترويجية عند تصحيح الخلل.

22	تهتم المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقترحها الزبائن لمعالجة وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
المحور الثاني : خاص بمتغير التنافسية	
I- التميز التنافسي (قلة تكلفة الإنتاج، الجودة)	
23	للمؤسسة سياسة رشيدة في استغلال الموارد المتاحة لها.
24	تبحث المؤسسة وباستمرار على المصادر الأقل تكلفة من المواد الأولية.
25	تعتمد المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين نظام الإنتاج مما يقلل من سعر المنتج
26	استطاعت المؤسسة التميز بأنها تقدم أسعار مغرية للزبون عن باقي المؤسسات الأخرى.
27	يقنصر النشاط الترويجي للمنتج على تلك البرامج التي تراها أكثر فاعلية وليس التوجه نحو كل ما يتبعه المنافس أو كل القنوات الاتصالية.
28	الاعتماد على القليل من الوسطاء بين المؤسسة والمستهلك النهائي مما يقلل من سعر المنتج.
29	تضمن المؤسسة تعويض الزبون في حال حدوث خطأ في تقديم المنتج أو كما تضمن له عدم التلف لهذا المنتج لمدة زمنية معينة.
30	تعقد المؤسسة اتفاقيات مع مؤسسات عالمية تهدف لتحسين قدرته على تحقيق الجودة والتميز.
31	هناك اتجاه نحو تطبيق وتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والحرص على تطبيقها.
32	لدى المؤسسة توجه واضح في العمل للحصول على جوائز الجودة و التميز في العمل.
33	تستخدم المؤسسة أحدث التكنولوجيا في حملاتها ترويجية.
II - الحصة السوقية	
34	لا يوجد مشكل يتعلق بالمخزون
35	تعتبر الحصة السوقية التي تمتلكها المؤسسة هي الأكثر مقارنة بمنافسيها.
36	يوجد تزايد مستمر في نسبة المبيعات السنوية في مؤسستكم.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة أعدت حول متغيرات الدراسة*.

تم ذكر العديد من هذه الدراسات السابقة في مقدمة الدراسة وهناك من لم يتم التطرق إليها.*

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت خماسي والمستويات من (5-1) للتعبير عن درجة توافق العبارة مع رأي المستجيب، حيث أعطيت الأوزان على أساس درجة الموافقة كما يلي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

المطلب الثاني: الاختبارات والأدوات الإحصائية للدراسة

I- قياس صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستبيان) أن تستطيع فعلا الأسئلة المقدمة في الاستبيان قياس ما وضعت لأجله، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين تضم أربعة أعضاء من هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير المختصين في التسويق وإدارة الأعمال كما هو موضح في ملاحق البحث، وذلك لمعرفة آرائهم حول تناسق فقرات هذه الدراسة مع متغيرات هذا البحث. وبعد إجراء التعديلات المطلوبة وفقا لتوجيهاتهم تم إعداد الاستمارة النهائية لتقديمها للمستجيبين كما هي موضحة في الملاحق.

II- قياس الثبات:

ويقصد بثبات أداة الدراسة بأنها سوف تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها لعدة مرات في نفس الشروط والظروف. وقد تم قياس ثبات الاستبيان بالاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونوبخ (Cronbach Alpha)، وكذلك بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين فقرات أبعاد الدراسة مع كل فقرات الاستبيان معا.

وقد تم حساب معامل الثبات ألفا كرونوبخ (Cronbach Alpha) لجميع المحاور والأبعاد الرئيسية للاستبيان وكذلك كل فقرات الاستبيان ككل، وكانت النتائج الخاصة بحساب هذا المعامل كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): يوضح معدل ألفا كرونوباخ لمتغيرات الدراسة لقياس ثبات الدراسة

معدل ألفا كرونوباخ	محاور أبعاد الدراسة
0,661	محور نظم المعلومات العبارات من 1 - 5
0,731	محور إدارة المعرفة، العبارات من 6 - 14
0,936	محور إشراك الزبون في خلق المعرفة واستغلال الكفاءات الاستهلاكية العبارات من 15 - 22
0,60	محور تنافسية المؤسسة العبارات من 23 - 36
0,872	معدل ألفا كرونوباخ لكل عبارات الدراسة معا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول الموضح أعلاه يلاحظ أن قيم معدل ألفا كرونوباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة مقبولة جدا لأنها سجلت قيم أعلا من معدل القبول وهو (0,60)، بينما سجل معدل الثبات لكل العبارات القيمة (0,872) وهو معدل عالي جدا ومقبول لاعتماد هذه العبارات للقيام بهذه الدراسة.

أما النتائج الخاصة بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين الأبعاد الرئيسية والاستبيان ككل، موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): معامل الارتباط سبيرمان لأبعاد الدراسة مع كل فقرات الاستبيان

مستوى المعنوية	معامل الارتباط سبيرمان	أبعاد الدراسة الرئيسية
0.05	0.550	محور نظم المعلومات
0.000	0.626	محور إدارة المعرفة
0,000	0,857	محور إشراك الزبون في خلق المعرفة واستغلال الكفاءات الاستهلاكية
0.000	0.745	البعد الذي يمثل تنافسية المؤسسات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل الارتباط لأبعاد الدراسة مع مرتفع، بمستوى معنوية أقل من ($\alpha=0,05$) مما يعني أنه دال معنويا وبالتالي يمكن القول بأنه يوجد هناك ارتباط قوي بين فقرات أبعاد الدراسة مع كل الفقرات المقدمة في هذه الاستبيان، وبالتالي يمكن اعتبار أن فقرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

III- اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف K-S).

يقيس هذا الاختبار مدى توزيع البيانات التي تم جمعها توزيع طبيعيا، وتم التأكد من تحقق افتراض التوزيع الطبيعي للمتغيرات من خلال معدل معنوية الاختبار K-S والذي وجدناه أعلا من 5%، مما يعني أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

وبإدخال البيانات في الرزمة الإحصائية SPSS لاختبار مدى توزيع هذه البيانات توزيعا طبيعيا، وهذا لمعرفة أي الاختبارات الإحصائية يمكن استعمالها هل هي المعلمية أم غير المعلمية، تم الحصول على قيم معنوية (SIG) أكبر من (0.05) لكل أبعاد الدراسة، وهذا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح معنوية اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

أبعاد الدراسة	المعنوية	القرار
محور نظم المعلومات	0.704	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
محور إدارة المعرفة	0,212	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
محور إشراك الزبون في خلق المعرفة واستغلال الكفاءات الاستهلاكية	0,06	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
البعد الذي يمثل تنافسية المؤسسات	0,781	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
فقرات الاستبيان ككل	0,638	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل قيم إجابات أفراد العينة على العبارات الموضوعية لدراسة متغيرات الدراسة، أكبر من القيمة المعنوية (0.05)، وهذا بالنسبة لكل أبعاد المتغير المستقل وكذلك المتغير التابع، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول القرار الذي يقول بأن بيانات هذا الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي سوف يتم استخدام في تحليل هذه البيانات الاختبارات الإحصائية المعلمية.

IV- أدوات المعالجة الإحصائية في البحث:

- لمعالجة إشكالية هذا البحث واختبار فرضياته تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، كما تم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية التالية:
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- اختبار كولمجراف سمرنوف (test k-S) لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا.
- النسب المئوية والتكرارات لوصف مجتمع الدراسة وخصائصهم الشخصية.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة اتجاه أبعاد متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة قوة العلاقة بين متغيري الدراسة.
- اختبار T- TEST لمعرفة الفروق بين متوسطين.
- معامل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي (one way analises of varience) لاختبار الفروق لأكثر من متوسطين.
- وتم اعتماد نسبة الثقة (95%)، أي مستوى معنوية عند القيمة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث وبعد إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي SPSSv20، يتم تحليل النتائج المحصل عليها من الاستبيان واختبار فرضيات هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للخصائص والسمات الشخصية لأفراد العينة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات وأبعاد الدراسة بمعرفة اتجاهات المستجوبين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للخصائص والسمات الشخصية للأفراد المستجوبين

في ما يلي يتم تحليل النتائج المتحصل عليها من الأسئلة الموجهة للأفراد المستجوبين والمخصصة لمعرفة الصفات الشخصية لهؤلاء الأفراد، ويكون ذلك من خلال معرفة المستوى التعليمي، السن، الوظيفة في المؤسسة التي يعمل فيها والخبرة المهنية.

I - توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
5,4%	2	ثانوي
91,9%	37	جامعي
2,7%	1	دراسات عليا

المصدر: من خلال إجابات أفراد العينة

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن (91,9%) من نسبة الموظفين المستجوبين في عينة الدراسة هم من الذين يمتلكون شهادة جامعية، ويوجد من بينهم أيضا موظف واحد فقط حاصل على شهادة دراسات عليا بنسبة مئوية (2,7%)، بينما ما نسبته (5,4%) من أفراد العينة مستوهم التعليم الثانوي. ويعود هذا إلى توفر اليد العاملة ذات المستوى الجامعي في

سوق العمل الجزائرية في هذه السنين الأخيرة، ويبين هذا أيضا نية المؤسسات المدروسة في العمل على تنمية مواردها البشرية لمواجهة المنافسة الحادة التي أصبحت تميز هذا السوق.

II - توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	العدد	السن
10,8%	4	أقل من 30 سنة
54,1%	20	من 31 إلى 40 سنة
35,1%	13	أكثر من 40 سنة

المصدر: من خلال إجابات أفراد العينة

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من الأفراد المستجوبين من العينة المختارة يزيد سنهم عن (30) سنة، حيث تمثل النسبة الكبيرة منها من الفئة التي ينحصر سنها بين الثلاثين (30) والأربعين (40) سنة وذلك بنسبة (54,1%). ويعود هذا لحدثة ظهور أغلب المؤسسات المدروسة في السوق الجزائرية، كما أنه اعتماد هذه المؤسسات في تسييرها على الأشخاص الذين يمتلكون شهادات جامعية يأخذ من وقت المسيرين قبل توظيفهم.

III - توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	الخبرة المهنية
2,7%	01	مدير
5,4%	02	نائب مدير
56,8%	21	رئيس مصلحة
35,1%	13	إداري

المصدر: من خلال إجابات أفراد العينة

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلب المستجوبين هم رؤساء مصالح وذلك بنسبة عالية تقدر بـ (56,8%). وجاء هذا حسب عشوائية تقديم الاستبيان.

IV- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة المئوية	العدد	الخبرة المهنية
13,5%	05	أقل من 05 سنوات
73%	27	من 5 إلى 15 سنة
16,2%	05	أكثر من 15 سنة

المصدر: من خلال إجابات أفراد العينة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (73%) من المستجوبين يملكون معدل مقبول من الخبرة المهنية يتراوح بين (5 و 15) سنة، بينما هناك عدد قليل من الذين لا تتعدى مدة خبرتهم المهنية (05) سنوات حيث تقدر نسبتهم بـ (13,5%) فقط، وتبقى ما نسبته (13,5%) من الذين يملكون عدد يفوق (15) سنة من الخبرة المهنية. ويتوافق هذا مع النتائج الخاصة مع توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي حيث أن أغلب المستجوبين هم من الإداريين ورؤساء المصالح في هذه المؤسسات.

والشيء الملاحظ أيضا من تحليل النتائج الخاصة بالسمات الشخصية للأفراد المستجوبة أنه هناك نوع من التوافق من حيث هذه النتائج، فوجود نسبة مرتفعة من أصحاب الشهادات الجامعية وتوافق هذه النسبة مع أعمارهم لحقه أيضا وجود نسبة مرتفعة من الفئة التي تملك معدل متوسط من الخبرة المعنية وتوافقها مع نسبة رؤساء المصالح المستجوبة.

ويبقى الشيء المهم من معرفة هذه الصفات هو معرفة ما إذا كان لها تأثير كبير أم لا على العلاقة بين متغيرات الدراسة أو على إحداها كل على حدا. وهذا ما يتم التطرق إليه لاحقا.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان

يتم من خلال هذا المحور تحليل النتائج المحصل عليها من إجابات أفراد العينة على الفقرات المقدمة في المحور الثاني من الاستبيان والتي تعبر على أبعاد متغيري الدراسة المراد معرفة نوع العلاقة بينهما، ويتم معرفة اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة بتحليلها إحصائياً منفصلة كل بعد لوحده ويتم تقسيم المتغير المستقل إلى ثلاثة أبعاد هي: وجود نظام للمعلومات التسويقية، إدارة المعرفة التسويقية، إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية بالاعتماد على خبراته وكفاءاته الاستهلاكية، أما المتغير التابع فيتم تحليله بتقسيمه إلى بعدين هما: التميز التنافسي، الحصة السوقية. وجاء هذا التقسيم اعتباراً لما تتطلبه هذه الدراسة. ويكون هذا باستخدام البرنامج الإحصائي spss v20، الذي يقدم هذه النتائج في شكل جداول إحصائية توضح من خلالها متوسطات جميع القيم المقدمة من المستجوبين حول العبارات التي يحتويها كل متغير وكل بعد.

I - التحليل الوصفي للفقرات الخاصة بنظام المعلومات التسويقية:

وهنا يتم معرفة اتجاهات أفراد العينة حول ما إذا كان للمؤسسات محل الدراسة نظام خاص بالمعلومات التسويقية أم لا، وهذا من خلال تحليل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات التي تعبر على واقع نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة. وتكمن قاعدة القبول لإجابات أفراد العينة في وجود الفرق بين متوسط الإجابات ومتوسط القياس المعبر عنه بالرقم (3)، وقد تم حساب قيمة (t) الجدولية ومستوى المعنوية (SIG) بالاستناد للوسط الافتراضي (3) لمقياس ليكرت الخماسي وعند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (16): النتائج الإحصائية لوصف العبارات الخاصة بنظام المعلومات التسويقية

النتيجة	مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات الدالة على واقع نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة
---------	---------------------	-------------------	-------------------	-----------------	---

قبول	0,00	11,891	0,567	4,11	الاهتمام بأبحاث السوق بصفة دورية
قبول	0,00	14,117	0,501	4,16	تقييم التغيرات البيئية وتحليل أثرها على نشاط المنظمة
قبول	0,00	12,903	0,471	4,00	ينظر للمعلومات كمصدر أساسي يدعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
قبول	0,00	9,687	0,645	4,03	تعمل المؤسسة على توفير متطلبات حماية المعلومات وتنظيمها.
قبول	0,00	11,891	0,567	4,11	تقوم إدارة المؤسسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية وباستخدام تكنولوجيا عالية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة
			0,360	4,08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين لنظام المعلومات التسويقية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

من النتائج المبينة في الجدول رقم (16) يتبين أن كل متوسطات العبارات المتعلقة بنظام المعلومات التسويقية محصورة بين (4,00 و 4,16) على مقياس ليكرت الخماسي وبمتوسط لكل العبارات معا قدره (4,08) على نفس السلم، مما يفسر موافقة أفراد العينة على وجود نظام للمعلومات التسويقية في المؤسسات المدروسة، كما يدعم هذا القول الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كل العبارات والمقدر بـ (0.360) فهو إذن صغير جدا مما يؤكد التشتت المنخفض لأراء أفراد العينة ويعكس التقارب في وجهات نظرهم حول امتلاك المؤسسات محل الدراسة لنظام المعلومات التسويقية. ويمثل متوسطي إجابات أفراد العينة حول العبارتين الخاصتين بالاهتمام بأبحاث السوق بصفة دورية، التقييم المستمر للتغيرات البيئية، الأعلى من بين جميع متوسطات بتسجيلهما للقيمة (4,16)، عكس المتوسط الخاص بالعبارتين التي تقيس أراء أفراد العينة حول ما إذا كان ينظر للمعلومات التسويقية كمصدر أساسي يدعم عملية اتخاذ القرار

في المؤسسة، فقد سجل القيمة (3,95) وهي الأقل بين كل العبارات، ولكن تبقى دائما مقبولة وأعلى من متوسط الموافقة. ويوضح الجدول أيضا صغر الانحرافات المعيارية لكل العبارات مما يعزز أكثر تقارب آراء المستجوبين، ويلاحظ أيضا من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة حول العبارات المكونة لمحور نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وبشكل عام يمكن القول أنه هناك موافقة من المستجوبين على وجود نظام للمعلومات التسويقية في المؤسسة.

II - التحليل الوصفي للفقرات الخاصة بإدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة:

ومن خلال هذا العنصر يتم معرفة اتجاهات أفراد العينة حول ما إذا كان للمؤسسات محل الدراسة إدارة جيدة للمعرفة التسويقية أم لا، وهذا من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات التي تعبر على إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة. وتكمن قاعدة القبول لإجابات أفراد العينة في وجود الفرق بين متوسط الإجابات ومتوسط القياس المعبر عنه بالرقم (3)، وقد تم حساب قيمة (t) الجدولية ومستوى المعنوية (SIG) بالاستناد للوسط الافتراضي (3) لمقياس ليكرت الخماسي وعند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).

الجدول رقم (17): النتائج الإحصائية لوصف فقرات إدارة المعرفة التسويقية

النتيجة	مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات الدالة إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة
قبول	0,00	11,853	0,652	4,27	توفر المؤسسة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد.
قبول	0,00	8,478	0,834	4,16	تتوفر المؤسسة على الربط بشبكة الانترنت بشكل

الفصل الرابع: أثر تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على تنافسية مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري

					جيد و تتوزع الشبكة على كل المصالح.
قبول	0,00	9,177	0,645	3,97	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وخرن المعرفة.
قبول	0,00	12,231	0,524	4,05	يوجد دائما تفاعل بين أفراد المؤسسة لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.
قبول	0,00	8,162	0,705	3,95	تقوم المنظمة بتقييم محتوياتها المعرفية ومعرفة مدى فعاليتها لاتخاذ القرار الصحيح.
قبول	0,04	3,104	0,900	3,46	تصدر المؤسسة باستمرار نشرات ودوريات ومطبوعات لمختلفة المعارف المكتسبة.
قبول	0.00	11,047	0,595	4,08	يتم إيصال المعرفة المتوفرة إلى جميع المستويات الوظيفية.
قبول	0.00	10,536	0,577	4,00	يتم اللجوء إلى المخزون المعرفي عند مواجهة العديد من المشاكل التسويقية.
قبول	0.00	10,536	0,577	4,00	توجد في المؤسسة ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.
			0,334	3,97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجميع العبارات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يتبين من الجدول رقم (17) الذي يوضح نتائج الأدوات الإحصائية التي تصف اتجاهات المستجوبين حول كيفية إدارة المؤسسة للمعرفة التسويقية، أن كل الأفراد المستجوبين متفقين على وجود لما يعرف بإدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة، وما يؤكد هذا هو المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات التي وضعت لمعرفة واقع إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة

حيث سجل هذا المتوسط القيمة (3,97) على سلم ليكرت الخماسي وهي القيمة الأكبر من (3) وبالتالي فهي تعبر على الموافقة، ويعزز هذا الانحراف المعياري العام الذي سجل قيمة صغيرة جدا مقدرة ب (0,374)، مما يؤكد عدم تشتت آراء المستجوبين وبالتالي هناك شبه إجماع بأن كل المؤسسات محل الدراسة يهتمون بحسن إدارة المعارف التسويقية. ويتضح من الجدول أيضا أن أفراد العينة المستجوبين متفقين على ما تتضمنه كل العبارات المتعلقة بإدارة المعرفة التسويقية فقد سجلت متوسطات استجابة أفراد العينة لهذه العبارات قيم أكبر من المتوسط (3)، وكانت العبارة التي تبين توفر المؤسسة على شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد الأعلى من حيث الاستجابة بمتوسط (4,27)، وكانت متوسطات استجابة أفراد العينة لكل العبارات محصورة بين (3,45 و 4,27) مع انحرافات معيارية صغيرة تعكس إجماع أفراد العينة على نفس الرأي، ويؤكد هذا القيم الاحتمالية (SIG) التي كانت كلها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) مما يدل على معنوية القرار، فهناك إذن فروق جوهرية بين متوسط الحياد ومتوسطات الاستجابة، أي متوسط الاستجابة أكبر من متوسط الموافقة المحايد وبالتالي موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

III - التحليل الوصفي لل فقرات الخاصة بإشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية:

من هذا التحليل يتم معرفة اتجاهات أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسات المدروسة تشرك عند خلقها للمعرفة التسويقية عملائها وبشكل منظم باستمرار أم لا، وهذا من خلال استغلال كفاءاتهم وخبراتهم الاستهلاكية. ويتم الاعتماد في هذا التحليل على أدوات الإحصاء الوصفي كما تم ذلك مع الأبعاد والمحاور السابقة من خلال معرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بواقع إشراك الزبون في خلق المعرفة، وبمساعدة من القيم الاحتمالية لمعرفة المعنوية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (18): النتائج الإحصائية لوصف العبارات الخاصة بإشراك الزبون واستغلال

كفاءاته الاستهلاكية عند خلق المعرفة التسويقية:

النتيجة	مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات الدالة على تفعيل المؤسسة لدور الزبون بإشراكه في خلق المعرفة التسويقية
قبول	0,004	3,079-	0,961	2,51	تعتمد المؤسسة دائما على المعلومات المخزنة لديها حول الزبائن لتحسين قدراتها التنافسية.
قبول	0,000	5,458-	0,994	2,11	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لموظفيها لتطوير قدراتهم لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن.
قبول	0,010	5,199-	0,917	2,22	هناك لقاءات دورية مع بعض الزبائن لاستشاراتهم حول كيفية تصميم المنتجات الجديدة
قبول	0,001	3,730-	0,837	2,49	للمؤسسة علاقات اجتماعية عبر شبكة التواصل الاجتماعي
قبول	0,000	7,812-	0,673	2,14	تقدم المؤسسة خدمات الكترونية تعليمية للزبائن والعاملين بها.
قبول	0,000	5,388-	0,976	2,14	تقسم المؤسسة الزبائن إلى فئات متجانسة لمراقبة نمط استهلاكهم، ويعين ممثل لكل فئة لإشراك المؤسسة في اتخاذ القرار.
قبول	0,000	5,146-	0,895	2,24	تطلع المؤسسة على ملاحظات وانتقادات الزبائن على برامجها الترويجية عند تصحيح الخلل.
قبول	0,000	4,097-	0,803	2,46	تهتم المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقترحها الزبائن لمعالجة وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
			0,728	2,28	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين لإشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يبين الجدول أعلاه أن متوسط استجابة أفراد العينة لفقرات إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية أقل من متوسط الموافقة حيث سجل المتوسط العام القيمة (2,28) وبانحراف معياري عام قدره (0,728) وبالتالي عدم موافقة أفراد العينة على إشراك المؤسسات محل الدراسة للزبائن في خلق المعرفة التسويقية. وبالنظر إلى النتائج الموضحة في هذا الجدول والمتعلقة بالفقرات الخاصة بإشراك الزبون في عملية خلق المعرفة التسويقية يتبين أنه من كل الفقرات المعبرة على إشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية من خلال استغلال كفاءاته الاستهلاكية لها متوسطات أقل من متوسط الموافقة، سواء كان ذلك بتلك المتعلقة بالقيام بدورات تكوينية للموظفين لتحسين قدراتهم لبناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن، وجود لقاءات دورية مع الزبائن لاستشارتهم حول كيفية تصميم المنتجات وكذلك وجود خدمات إلكترونية تعليمية للزبائن وكذلك العاملين بها، حيث سجلت متوسطات الاستجابة لهذه الفقرات على الترتيب القيم (2,11، 2,22 و 2,14). كما سجلت القيم الإحصائية (SIG) لهذه الفقرات مثل كل فقرات هذا البعد قيم أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) مما يوضح الفرق الجوهري بين متوسطات الاستجابة لأفراد العينة ومتوسط الحياد (3) مما يؤكد عدم الموافقة على هذه الفقرات والبعد ككل أي لا يوجد لمثل هذه الأنشطة والأفكار في المؤسسات التي ينتمي لها أفراد العينة.

IV- التحليل الوصفي لعبارات التميز التنافسي (قلة تكلفة الإنتاج، الجودة):

من تحليل نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة على كل فقرات البعد الأول للمتغير التابع والمتمثل في واقع التميز التنافسي في المؤسسة، يتم معرفة اتجاهات هؤلاء المستجوبين حول هذا البعد من خلال معرفة آراء المستجوبين حول ميزتي قلة تكاليف الإنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية ومع التوجه نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. ويتم الاعتماد في هذا التحليل كما سبق ذلك على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على كل العبارات، وكذلك اختبار (ت) للعينة الواحدة لمعرفة معنوية النتائج عند مستوى

دلالة ($\alpha=0.05$) وبالتالي معرفة معنوية الفروق بين متوسطات الإجابات والمتوسط الفرضي للموافقة والمقدر بالقيمة (3) وهذا لاعتماد القياس على مقياس ليكرت الخماسي دائما.

الجدول رقم (19): النتائج الإحصائية لوصف عبارات التميز التنافسي

النتيجة	مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات الدالة على الميزة التنافسية
1- تقليل تكاليف الإنتاج					
قبول	0,000	12,231	0,510	4,05	للمؤسسة سياسة رشيدة في استغلال الموارد المتاحة لها.
قبول	0,000	10,536	0,562	4,00	تبحث المؤسسة وباستمرار على المواد الأولية الأقل تكلفة.
قبول	0,000	12,231	0,510	4,05	تعتمد المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين نظام الإنتاج مما يقلل من سعر المنتج
قبول	0,000	10,536	0,562	4,00	استطاعت المؤسسة التميز بأنها تقدم أسعار مغرية للزبون عن باق المؤسسات الأخرى.
قبول	0,000	13,448	0,440	3,97	يقترن النشاط الترويجي للمنتج على تلك البرامج التي تراها أكثر فاعلية وليس التوجه نحو كل ما يتبعه المنافس أو كل القنوات الاتصالية.
قبول	0,000	12,030	0,547	4,08	الاعتماد على القليل من الوسطاء بين المؤسسة والمستهلك النهائي مما يقلل من سعر المنتج.
2- الجودة					
قبول	0,000	12,893	0,536	4,14	تضمن المؤسسة تعويض الزبون في حال حدوث خطأ في تقديم المنتج أو كما تضمن له عدم التلف لهذا المنتج لمدة زمنية معينة.
رفض	0,147	1,483	0,776	3,19	تعقد المؤسسة اتفاقيات مع مؤسسات عالمية تهدف لتحسين قدرته على تحقيق الجودة والتميز.
قبول	0,000	12,903	0,471	4,00	هناك اتجاه نحو تطبيق وتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة

					في المؤسسة والحرص على تطبيقها.
قبول	0,000	11,333	0,493	3,92	لدى المؤسسة توجه واضح في العمل للحصول على جوائز الجودة و التميز في العمل.
قبول	0,000	7,092	0,672	3,78	تستخدم المؤسسة أحدث التكنولوجيا في حملاتها ترويجية.
			0,240	3,92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين لواقع التميز التنافسي في المؤسسات المستجوبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط العام لاستجابة أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد التميز التنافسي هي (3,93) وهي قيمة أكبر من المتوسط الافتراضي للقبول، وبالتالي يمكن الحكم بأن أغلبية أفراد العينة متفقين على امتلاك مؤسساتهم لميزات تنافسية متمثلة في قلة التكلفة الحدية للإنتاج التي ينتج عنها منتجات قليلة الثمن، ومنتجات ذات جودة عالية. ويدعم هذا الانحراف المعياري العام لفقرات هذا البعد الذي سجل قيمة صغيرة جدا مما يبين إجماع أفراد العينة على نفس الرأي. ويلاحظ من الجدول أيضا استجابة مقبولة لأفراد العينة على غالبية الفقرات الممثلة لامتلاك المؤسسة لميزتي قلة تكلفة الإنتاج وجودة المنتج، حيث سجلت غالبيتهم متوسطات استجابة تتراوح بين (3,30 و 4,14) مما يؤكد قبولهم لمحتوى هذه الفقرات وهذا بتدعيم من الانحرافات المعيارية التي سجلت قيم صغيرة تبين عدم تشتت القيم حول المتوسط وبتأكيد من الاختبار التائي للعينة الواحدة الذي يؤكد معنوية الفروق الموجودة بين المتوسطات والمتوسط الافتراضي بتسجيل القيم الإحصائية مستويات دلالة أقل من مستوى المعنوية للاختبار ($\alpha = 0.05$). ولكن يستثنى من هذه الفقرات تلك التي سجلت متوسطات الاستجابة لها قيم قريبة من المتوسط الافتراضي للحياد (3) وبالتالي حياد أفراد العينة نحو مثل هذه العبارات، وتتمثل هذه العبارات في تلك التي تعبر على عقد المؤسسة اتفاقيات مع مؤسسات عالمية من أجل مساعدتها على تحقيق التميز بجودة منتجاتها حيث سجل متوسط الاستجابة على هذه العبارة القيمة (3,19) وهي القيمة القريبة جدا من متوسط الحياد وتؤكد

القيمة الاحتمالية (0,804) الأكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يؤكد هذا الحياد لعدم جوهرية الفرق بين متوسط الاستجابة (3,19) والمتوسط الافتراضي للحياد (3) .

V - التحليل الوصفي للعبارات الخاصة بواقع الحصة السوقية في المؤسسة:

وهنا كذلك يتم تحليل نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة على كل فقرات البعد الثاني للمتغير التابع والمتمثل في واقع الحصة السوقية للمؤسسة، أين يتم معرفة اتجاهات هؤلاء المستجوبين حول هذا البعد من خلال معرفة آراء المستجوبين حول واقع الحصة السوقية التي تملكها المؤسسات المنتمين لها. ويتم الاعتماد في هذا التحليل أيضا وكما سبق ذلك على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على كل العبارات، وكذلك اختبار (ت) للعينة الواحدة لمعرفة معنوية النتائج عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وبالتالي معرفة معنوية الفروق بين متوسطات الإجابات والمتوسط الفرضي للموافقة والمقدر بالقيمة (3) وهذا لاعتماد القياس على مقياس ليكرت الخماسي دائما.

الجدول رقم (20): النتائج الإحصائية لوصف العبارات المتعلقة بالحصة السوقية:

النتيجة	مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات الدالة على حجم الحصة السوقية للمؤسسة
قبول	0,00	13,075	0,516	4,11	لا يوجد مشكل يتعلق بالمخزون.
قبول	0,00	4,286	0,776	3,54	تعتبر الحصة السوقية التي تمتلكها المؤسسة هي الأكثر مقارنة بمنافسيها.
قبول	0,00	4,565	0,822	3,62	يوجد تزايد مستمر في نسبة المبيعات السنوية في مؤسستكم.
			0,53	3,75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين لإشراك الزبون في خلق المعرفة التسويقية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط العام لاستجابة أفراد العينة على العبارات الخاصة بعدد الحصص السوقية هي (3,75) وهي قيمة أكبر من المتوسط الافتراضي للقبول، وبالتالي يمكن الحكم بأن أغلبية أفراد العينة متفقين على امتلاك مؤسساتهم لحصص سوقية معتبرة. ويدعم هذا الانحراف المعياري العام لفقرات هذا البعد الذي سجل قيمة صغيرة جدا مما يبين إجماع أفراد العينة على نفس الرأي. ويلاحظ من الجدول أيضا استجابة مقبولة لأفراد العينة على كل الفقرات الممثلة لامتلاك المؤسسة لحصة سوقية معتبرة، حيث سجلت كلهم متوسطات استجابة مقدرة بـ (4,11، 3,54 و 3,62) مما يؤكد قبولهم لمحتوى هذه الفقرات وهذا بتدعيم من الانحرافات المعيارية التي سجلت قيم صغيرة تبين عدم تشتت القيم حول المتوسط وتأكيد من الاختبار التائي للعينة الواحدة الذي يؤكد معنوية الفروق الموجودة بين المتوسطات والمتوسط الافتراضي بتسجيل القيم الإحصائية مستويات دلالة أقل من مستوى المعنوية للاختبار $(\alpha = 0.05)$.

وبالرغم من معرفة وتحليل النتائج الوصفية لكل أبعاد ومتغيرات الدراسة مما يبين اتجاهات واستجابة أفراد العينة لعبارات هذه المتغيرات، يبقى هذا غير كافي لحل مشكلة الدراسة التي تكمن في البحث عن خصوصية العلاقة بين المتغير التابع للدراسة والمتمثل في تنافسية المؤسسة بشكل عام وبين المتغير المستقل المتمثل في تطبيق المؤسسة لمبادئ المعرفة التسويقية الحديثة. وهذا ما استوجب على الباحث معرفة تأثير أبعاد تطبيق المؤسسة للمعرفة التسويقية بمفهومها الحديث على المركز التنافسي للمؤسسة المعبر عنه في هذه الدراسة بامتلاك المؤسسة للميزات التنافسية (التكلفة الأقل وجودة المنتج) والحصة السوقية. ويتم هذا من خلال اختبار الفرضيات التي وضعت في البداية كإجابات مسبقة على تفسير العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

باختبار الفرضيات يتم التعرف على العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغيرات التابعة وبالتالي توضيح الأثر إن وجد بين هذه المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد المتغير المستقل (تطبيق لمبادئ المعرفة التسويقية الحديثة في المؤسسة) والمتغيرات التابعة وهي المتعلقة بأبعاد المتغير التابع (المركز التنافسي)، كما يتم أيضا معرفة إن كانت للصفات الشخصية دخل في اختلاف العلاقة بين المتغيرين. من خلال هذا الاختبار يتم تأكيد أو نفي كل الفرضيات التي سبق وضعها كإجابة مسبقة على مشكلة الدراسة، وهذا بالاعتماد على الأدوات الإحصائية اللازمة لذلك، مع تقديم نموذج خطي لتوضيح أكثر للعلاقة إن وجدت بين جميع الأبعاد والمتغيرات وهذا فيما يخص الفرضيات المخصصة لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة فقط، دون تقديم هذا النموذج الخطي لفرضيات دراسة الفروق.

I - أثر تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على تنافسية المؤسسة:

لمعرفة أثر تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على تنافسية المؤسسة تم توضع فرضيتين رئيسيتين لذلك، حيث تعبر الفرضية الرئيسية الأولى عن نوع الأثر الذي يمكن أن يكون بين تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة المعبر عنها بالأبعاد (وجود في المؤسسة نظام للمعلومات التسويقية، حسن إدارة المعرفة التسويقية و إشراك المؤسسة للزبون في خلق المعرفة التسويقية) والميزات التنافسية التي تملكها هذه المؤسسة، بينما تعبر الفرضية الرئيسية الثانية عن نوع الأثر الذي يمكن أن يحدث من وراء تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة على زيادة نسبة الحصة السوقية للمؤسسة. ويتم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسية بأبعادها معا وكذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية لها التي تدعم نتيجة اختبار الفرضيات الرئيسية.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H0₁: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة (وجود نظام للمعلومات، إدارة المعرفة، إشراك الزبون في خلق المعرفة) وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري للميزات التنافسية (قلة التكلفة، جودة المنتج).

ويتم اختبار هذه الفرضية مع تجزئتها إلى ثلاث فرضيات جزئية كما يلي:

• الفرضية الجزئية الأولى:

H0₁₋₁: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنظيم المعلومات التسويقية وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لميزات تنافسية (قلة التكلفة، جودة المنتج).

• الفرضية الجزئية الثانية:

H0₁₋₂: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين حسن إدارة المعرفة التسويقية وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لميزات تنافسية (قلة التكلفة، جودة المنتج).

• الفرضية الجزئية الثالثة:

H0₁₋₃: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إشراك المؤسسة للزبون عند خلق المعرفة التسويقية وامتلاك المؤسسات محل الدراسة لميزات تنافسية (قلة التكلفة، جودة المنتج).

أ- تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة:

ومن خلال هذا الاختبار يمكن معرفة كيف تؤثر المعرفة التسويقية الحديثة الممثلة بأبعادها الثلاثة (نظم المعلومات التسويقية، إدارة المعرفة التسويقية، إشراك الزبون عند خلق المعرفة التسويقية) على الميزات التنافسية للمؤسسة (قلة تكلفة الإنتاج، منتج بجودة عالية). وبالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد يتم تبين هذه العلاقة، حيث يتم التعبير عنها بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y_1 = a_0 + B_{11}X_1 + B_{12}X_2 + B_{13} X_3$$

Y_1 : يمثل المتغير التابع الأول الخاص بالميزة التنافسية للمؤسسة.

a_0 : قيمة الثابت.

X_1 : المتغير المستقل الأول الذي يمثل وجود نظام للمعلومات التسويقية في المؤسسة.

X_2 : المتغير المستقل الثاني الذي يمثل إدارة المعرفة التسويقية.

X_3 : المتغير المستقل الثالث الذي يمثل الخلق المشترك للمعرفة التسويقية بين المؤسسة والزيون.

وتمثل المعاملات (B_{11} , B_{12} , B_{13}) معاملات الانحدار وهي القيم التي تمثل نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة عند التأثير بوحدة واحدة من المتغير المستقل (المعرفة التسويقية الحديثة) على المتغير التابع (التميز التنافسي).

الجدول رقم (21): نتائج ومؤشرات تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على التميز التنافسي في المؤسسة

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	درجات الحرية	SIG*	معامل الانحدار	T	SIG*	TOL	VIF
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة		مستوى الدلالة	B	المحسوبة	مستوى الدلالة		
تحقيق ميزة تنافسية	0,735	0,541	12,95	الانحدار	0,000	الثابت	3,498	0,001		
				الباقى		المعلومات التسويقية	0,800	0,429	0,9	1
				الكلية		إدارة المعرفة التسويقية	5,311	0,000	0,8	1,1
						الخلق المشترك للمعرفة	0,96	0,343	0,8	1,2

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يتبين من الجدول أعلاه أن R التي تقيس درجة ارتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة (نظام المعلومات التسويقية، إدارة المعرفة التسويقية، إشراك الزبون عند خلق المعرفة التسويقية) مع المتغير التابع (التميز التنافسي) قد بلغت (73,5%) وهي درجة ارتباط عالية جدا، كما كانت قيمة R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة هي (54,1%) وهي نسبة مقبولة نسبيا وتعود النسبة المتبقية لأسباب أخرى غير المتغيرات المستقلة. وقد بينت قيمة F البالغة (12,95) صلاحية النموذج لهذا التفسير، أي أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو بالتقريب (13) ضعف مما يرجع لتباينات الأخطاء وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية الذي بلغ (0,000) الأقل من مستوى الدلالة. وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم الأولى $H0_1$ التي تفترض عدم وجود علاقة بين إحدى المتغيرات المستقلة لمحور تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة والمتغير التابع الخاص بتحقيق المؤسسة لميزات تنافسية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة الأولى $H1_1$ التي تفترض وجود على الأقل ذات دلالة إحصائية بين إحدى المتغيرات المستقلة لمحور تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة والمتغير التابع الخاص بالتميز التنافسي. ولا يعاني هذا النموذج من مشاكل الارتباط الخطي المتعدد والدليل على ذلك قيم معامل VIF لكل معاملات النموذج الأقل من (10)، وقيم معامل التسامح TLO التي لم تقل عن (0,1).

ويتبين من خلال معاملات الانحدار لكل بعد B درجة التأثير لكل بعد على المتغير التابع والتي بلغت القيم (0,06) بالنسبة للبعد الخاص بنظام المعلومات، (0,47) بالنسبة لإدارة المعرفة التسويقية، (0,04) بالنسبة لإشراك الزبون عند خلق المعرفة التسويقية، وهذا ما يوضح درجة تأثير كل بعد على المتغير التابع عند تأثير المتغير المستقل بدرجة واحدة على المتغير التابع، لكن من خلال القيم الإحصائية لكل بعد يلاحظ أنه ماعدا المؤثر المستقل الثابت a والبعد الخاص بإدارة المعرفة لم تكن القيم الإحصائية دالة معنويا وبالتالي يمكن اعتبار تأثير الأبعاد الغير دالة إحصائيا راجع للصدفة فقط. وعليه يمكن التعبير على العلاقة بين المتغير

المستقل (المعرفة التسويقية الحديثة) والمتغير التابع (التميز التنافسي) بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y_1 = 1,67a_0 + 0,47X_2$$

ب- تحليل الانحدار البسيط لتأثير كل بعد من أبعاد تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة:

للتحقق من أثر كل بعد على تحقيق التميز التنافسي يتم اختبار الفرضيات الجزئية للفرضية الرئيسية الأولى وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير وجود نظام للمعلومات التسويقية

على تحقيق التميز التنافسي

SIG*	T	معامل الانحدار		SIG*	درجات الحرية	F	(R ²)	(R)	المتغير	
مستوى الدلالة	المحسوبة	B		مستوى الدلالة		المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	التابع	
0,000	8,231	3,797	الثابت	0,78	1	0,079	0,002	0,048	تحقيق ميزة تنافسية	
0,78	0,282	0,032	نظام		35					الباقي
			المعلومات التسويقية		36					الكلي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يتبين من الجدول أعلاه أن معدل الارتباط (R) بين المتغير التابع (التميز التنافسي) والمتغير المستقل (البعد الذي يمثل نظام المعلومات التسويقية) قد بلغ النسبة (4,8%) وهي نسبة ارتباط ضعيفة جداً، كما بلغت نسبة معامل التحديد (R²) القيمة (0,2%) مما يبين أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع تكاد تنعدم، كما كانت قيمة معامل الانحدار لهذا المتغير المستقل القيمة (0,032) وهي قيمة صغيرة جداً مما يبين أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ضعيفة جداً، كما كانت القيمة الإحصائية لهذا الاختبار أكبر من

مستوى الدلالة (α) حيث بلغت القيمة (0,78) مع قيمة F المحسوبة (0,079)، وهذا ما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير مما يؤدي إلى قبول الفرضية الجزئية الأولى الصفرية H_{01-1} التي تقر بعدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنظيم المؤسسة للمعلومات التسويقية وامتلاك المؤسسات محل الدراسة لميزات تنافسية (قلة التكلفة، جودة المنتج) ونفي الفرضية الجزئية الأولى البديلة لها H_{11-1} .

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة التسويقية على تحقيق

التميز التنافسي

SIG*	T	معامل الانحدار		SIG*	درجات الحرية		F	(R ²)	(R)	المتغير
مستوى الدلالة	المحسوبة	B		مستوى الدلالة			المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	التابع
0,000	5,56	1,807	الثابت	0,000	1	الانحدار	42,77	0,55	0,742	تحقيق ميزة تنافسية
0,000	6,54	0,533	إدارة		35	الباقي				
			المعرفة التسويقية		36	الكلي				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يتبين من الجدول أعلاه أن معدل الارتباط (R) بين المتغير التابع (التميز التنافسي) والمتغير المستقل (البعد الذي يمثل إدارة المعرفة التسويقية) قد بلغ النسبة (74,2%) وهي نسبة ارتباط قوية، كما بلغت نسبة معامل التحديد (R^2) القيمة (55%) مما يبين أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع مقبولة نسبياً، كما كانت قيمة معامل الانحدار لهذا المتغير المستقل القيمة (0,553)، كما كانت القيمة الإحصائية لهذا الاختبار أقل من مستوى الدلالة حيث بلغت القيمة (0,00) مع قيمة F المحسوبة (42,77)، وهذا ما يؤكد معنوية هذا التأثير مما يؤدي إلى رفض الفرضية الجزئية الثانية الصفرية H_{01-2} وقبول الفرضية الجزئية الثانية

البديلة لها H_{1-2} التي تقر بوجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المؤسسات محل الدراسة للمعرفة التسويقية و تحقيقها للتميز التنافسي.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إشراك الزبون عند خلق المعرفة على تحقيق التميز التنافسي

SIG*	T	معامل الانحدار B		SIG*	درجات الحرية		F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة		الثابت	مستوى الدلالة	الانحدار	الباقي	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0,000	28,87	3,732			1					
			إشراك الزبون في خلق المعرفة	0,124	35		2,49	0,066	0,258	تحقيق ميزة تنافسية
0,124	1,578	0,085			36	الكلي				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يتبين من الجدول أعلاه أن معدل الارتباط (R) بين المتغير التابع (التميز التنافسي) والمتغير المستقل (البعد الذي يمثل إشراك الزبون عند خلق المعرفة التسويقية) قد بلغ النسبة (25,8%) وهي نسبة ارتباط ضعيفة نسبيا، كما بلغت نسبة معامل التحديد (R²) القيمة (6,6%) مما يبين أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع نسبة ضعيفة جدا، كما كانت قيمة معامل الانحدار لهذا المتغير المستقل القيمة (0,085) وهي قمة صغيرة جدا مما يبين أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ضعيفة جدا، كما كانت القيمة الإحصائية لهذا الاختبار أكبر من مستوى الدلالة (α) حيث بلغت القيمة (0,124) مع قيمة F المحسوبة (2,49)، وهذا ما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير مما يؤدي إلى قبول الفرضية الجزئية الثالثة الصفرية H_{0-3} التي تقر بعدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إشراك المؤسسة للزبائن عند خلقها للمعرفة التسويقية وامتلاك المؤسسات محل الدراسة لميزات تنافسية (قلة التكلفة، جودة المنتج) ونفي الفرضية البديلة لها H_{1-3} .

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H0₂: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة (وجود نظام للمعلومات، إدارة المعرفة، إشراك الزبون في خلق المعرفة وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لحصة سوقية معتبرة.

ويتم اختبار هذه الفرضية مع تجزئتها إلى ثلاث فرضيات جزئية كما يلي:

• **الفرضية الجزئية الأولى:**

H0₂₋₁: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنظيم المعلومات التسويقية وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لحصة سوقية معتبرة.

• **الفرضية الجزئية الثانية:**

H0₂₋₂: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين حسن إدارة المعرفة التسويقية وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لحصة سوقية معتبرة.

• **الفرضية الجزئية الثالثة:**

H0₂₋₃: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إشراك الزبون عند خلق المعرفة التسويقية وامتلاك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لحصة سوقية معتبرة.

أ- تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على الحصة السوقية للمؤسسة:

ومن خلال هذا الاختبار يمكن معرفة كيف تؤثر المعرفة التسويقية الحديثة الممثلة بأبعادها الثلاثة (نظم المعلومات التسويقية، إدارة المعرفة التسويقية، إشراك الزبون عند خلق المعرفة التسويقية) على نسبة الحصة السوقية للمؤسسات محل الدراسة. وبالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد يتم تبيان هذه العلاقة، حيث يتم التعبير عنها بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y_2 = a_0 + B_{21}X_1 + B_{22}X_2 + B_{23} X_3$$

Y_2 : يمثل المتغير التابع الأول الخاص بالحصصة السوقية.

a_0 : قيمة الثابت.

X_1 : المتغير المستقل الأول الذي يمثل وجود نظام للمعلومات التسويقية في المؤسسة.

X_2 : المتغير المستقل الثاني الذي يمثل إدارة المعرفة التسويقية.

X_3 : المتغير المستقل الثالث الممثل للخلق المشترك للمعرفة التسويقية بين المؤسسة والزبون.

وتمثل المعاملات (B_{21} , B_{22} , B_{23}) معاملات الانحدار وهي القيم التي تمثل نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة عند التأثير بوحدة واحدة من المتغير المستقل (المعرفة التسويقية الحديثة) على المتغير التابع (الحصصة السوقية).

الجدول رقم (25): نتائج ومؤشرات تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد تطبيق المعرفة

التسويقية الحديثة على الحصصة السوقية للمؤسسة

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F المحسوبة	درجات الحرية	SIG* مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	T المحسوبة	SIG* مستوى الدلالة	VIF	TOL	
الحصصة السوقية	0,578	0,335	5,531	الانحدار	3	الثابت	1,04	0,802			
				الباقي	33	نظام المعلومات التسويقية	0,01	0,084	0,934	1	0,9
				الكلي	36	إدارة المعرفة التسويقية	0,50	2,076	0,04	1,1	0,8
						الخلق المشترك للمعرفة	0,27	2,444	0,02	1,2	0,8

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يتبين من الجدول أعلاه أن R التي تقيس درجة ارتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة (نظام المعلومات التسويقية، إدارة المعرفة التسويقية، إشراك الزبون عند خلق المعرفة التسويقية) مع المتغير التابع (الحصة السوقية) قد بلغت (57,8%) وهي درجة ارتباط مقبولة، كما كانت قيمة R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة هي (33,5%) وهي نسبة مقبولة نسبيا وتعود النسبة المتبقية لأسباب أخرى غير المتغيرات المستقلة. وقد بينت قيمة F البالغة (5,531) صلاحية النموذج لهذا التفسير، أي أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو بالتقريب (5) أضعاف مما يرجع لتباينات الأخطاء وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية الذي بلغ (0,003) الأقل من مستوى الدلالة. وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم الثانية H_0 التي تفترض عدم وجود علاقة بين إحدى المتغيرات المستقلة لمحور تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة والمتغير التابع الخاص بتحقيق المؤسسة لميزات تنافسية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة الثانية H_1 التي تقر بوجود على الأقل علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحدى المتغيرات المستقلة لمحور تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة والمتغير التابع الخاص بالحصة السوقية. وتين كذلك قيم معامل VIF وقيم معامل التسامح عدم وجود مشكل في الارتباط الخطي المتعدد.

ويتبين من خلال معاملات الانحدار لكل بعد B درجة التأثير لكل بعد على المتغير التابع والتي بلغت القيم (0,01) بالنسبة للبعد الخاص بنظام المعلومات ، (0,5) بالنسبة لإدارة المعرفة التسويقية، (0,27) بالنسبة لإشراك الزبون عند خلق المعرفة التسويقية، وهذا ما يوضح درجة تأثير كل بعد على المتغير التابع عند تأثير المتغير المستقل بدرجة واحدة على المتغير التابع، لكن من خلال القيم الإحصائية لكل بعد يلاحظ أن قيم المؤثر المستقل الثابت a والبعد الخاص بنظام المعلومات التسويقية لم تكن دالة معنويا وبالتالي يمكن اعتبار تأثير الأبعاد الغير دالة إحصائيا راجع للصدفة فقط. وعليه يمكن التعبير على العلاقة بين المتغير المستقل (المعرفة التسويقية الحديثة) و المتغير التابع (الحصة السوقية) بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y_2 = 0,5X_2 + 0,27X_3$$

ب- تحليل الانحدار البسيط لتأثير كل بعد من أبعاد تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة على الحصة السوقية:

للتحقق من الأثر الذي يمكن أن يسببه كل بعد من الأبعاد الثلاثة للمعرفة التسويقية الحديثة على الحصة السوقية للمؤسسات محل الدراسة يتم اختبار الفرضيات الجزئية للفرضية الرئيسية الثانية وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط يلي:

الجدول رقم(26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات على الحصة السوقية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	درجات الحرية	SIG*	معامل الانحدار	T	SIG*
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة		مستوى الدلالة	B	المحسوبة	مستوى الدلالة
الحصة السوقية	0,077	0,006	0,208	1	0,65	الثابت	3,240	0,003
				35		نظام المعلومات	0,456	0,651
				36		الكلية		

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يتبين من الجدول أعلاه أن معدل الارتباط (R) بين المتغير التابع (الحصة السوقية) والمتغير المستقل (نظام المعلومات التسويقية) قد بلغ النسبة (7,7%) وهي نسبة ارتباط ضعيفة جدا، كما بلغت نسبة معامل التحديد (R²) القيمة (0,6%) مما يبين أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع تكاد تنعدم، كما كانت قيمة معامل الانحدار لهذا المتغير المستقل القيمة (0,113) وهي قمة صغيرة جدا مما بين أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ضعيفة جدا، كما كانت القيمة الإحصائية لهذا الاختبار أكبر من مستوى الدلالة (α) حيث بلغت القيمة (0,65) مع قيمة F المحسوبة (0,208)، وهذا ما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير مما يؤدي إلى قبول الفرضية الجزئية الأولى الصفرية H₀₋₁ التي تقر بعدم وجود أثر

معنوي ذو دلالة إحصائية لتنظيم المؤسسة للمعلومات التسويقية على الحصة السوقية ونفي الفرضية الجزئية الأولى البديلة H_{12-1} .

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة على الحصة السوقية

SIG*	T	معامل الانحدار		SIG*	درجات الحرية		F	(R ²)	(R)	المتغير
مستوى الدلالة	المحسوبة	B		مستوى الدلالة			المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	التابع
0,352	0,942	0,899	الثابت	0,005	1	الانحدار	9,030	0,20	0,453	الحصة السوقية
0,005	3,005	0,719	إدارة المعرفة		35	الباقي				
					36	الكلي				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يتبين من الجدول أعلاه أن معدل الارتباط (R) بين المتغير التابع (الحصة السوقية) والمتغير المستقل (البعد الذي يمثل إدارة المعرفة التسويقية) قد بلغ النسبة (45,3%) وهي نسبة ارتباط متوسطة، كما بلغت نسبة معامل التحديد (R^2) القيمة (20,5%) مما يبين أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ضعيفة نسبياً، كما كانت قيمة معامل الانحدار لهذا المتغير المستقل القيمة (0,719)، كما كانت القيمة الإحصائية لهذا الاختبار أقل من مستوى الدلالة حيث بلغت القيمة (0,005) مع قيمة F المحسوبة (9,030)، وهذا ما يؤكد معنوية هذا التأثير مما يؤدي إلى رفض الفرضية الجزئية الثانية الصفرية H_{02-2} وقبول الفرضية الجزئية الثانية البديلة لها H_{12-2} التي تقرر بوجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري للمعرفة التسويقية وتعزيزها للحصة السوقية.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إشراك الزبون عند خلق المعرفة التسويقية على الحصة السوقية

SIG*	T	معامل الانحدار		SIG*	درجات الحرية		F	(R ²)	(R)	المتغير
مستوى الدلالة	المحسوبة	B		مستوى الدلالة			المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	التابع
0,000	11,42	2,928	الثابت	0,002	1	الانحدار	11,48	0,247	0,497	الحصة السوقية
0,002	3,39	0,362	إشراك		35	الباقى				
			الزبون في خلق المعرفة		36	الكلي				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يتبين من الجدول أعلاه أن معدل الارتباط (R) بين المتغير التابع (الحصة السوقية) والمتغير المستقل (البعد الذي يمثل إشراك الزبون عند خلق المعرفة التسويقية) قد بلغ النسبة (49,7%) وهي نسبة ارتباط متوسطة، كما بلغت نسبة معامل التحديد (R^2) القيمة (24,7%) مما يبين أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع نسبة ضعيفة، كما كانت قيمة معامل الانحدار لهذا المتغير المستقل القيمة (0,362) وهي نسبة مساهمة المتغير المستقل هنا في المتغير التابع، لكن كانت القيمة الإحصائية لهذا الاختبار أقل من مستوى الدلالة (α) حيث بلغت القيمة (0,002) مع قيمة F المحسوبة (11,48)، وهذا ما يؤكد معنوية هذا التأثير مما يؤدي إلى رفض الفرضية الجزئية الثالثة الصفرية H_{0-3} ونفي الفرضية البديلة لها H_{1-3} التي تقر بوجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إشراك المؤسسة للزبائن عند خلقها للمعرفة التسويقية وامتلاك المؤسسات محل الدراسة لميزات تنافسية (قلة التكلفة، جودة المنتج).

II - تأثير الصفات الشخصية لأفراد العينة على اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة:

يتم معرفة أسباب ظهور الفروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وهل هي راجعة للصفات الشخصية لهؤلاء الأفراد أم لا، من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة لهذا البحث وذلك بالاعتماد على الأدوات الإحصائية اللازمة لذلك كما يلي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة في مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري تعزى للصفات الشخصية لأفراد العينة (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية).

ويتم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات جزئية حيث تختبر كل واحدة منهم وجود فروق ذات دلالة معنوية في تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة ثلاثية الأبعاد تعزى للصفات الشخصية ولكن مع كل صفة لوحدها.

لاختبار هذه الفرضيات يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analyses of variance) وهو الاختبار الذي يستخدم عند تحليل الفروق التي يمكن أن تحدث في تغير متغير ما بسبب متغير آخر يمتلك أكثر من بعدين وهذا ما ينطبق على المستوى التعليمي المكون من ثلاثة فئات وهو الذي يمثل المتغير المؤثر في اتجاهات المستجوبين نحو تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة، كما ينطبق أيضا على متغيري المسمى الوظيفي والخبرة المهنية.

ويتم صياغة هذه الفرضيات الجزئية واختبارها كما يلي:

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

H_{03-1} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة في مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري تعزى للمستوى التعليمي لأفراد العينة.

الجدول رقم (29): تحليل التباين الأحادي للفروق الموجودة في عملية تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة والتي تعزى إلى المستوى التعليمي للأفراد المستجوبين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة *
بين المجموعات	0,269	2	0,135	0,982	0,385
داخل المجموعات	4,665	34	0,137		
المجموع	4,935	36	-		

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

تشير المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة تعزى للمستوى التعليمي، لذلك تقبل الفرضية الجزئية الأولى الصفرية H_{03-1} ، ويبين هذا القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار حيث أنها كانت أكبر من مستوى معنوية الاختبار المحدد بـ $(\alpha=0.05)$. ومن هنا يتأكد اتفاق كل أفراد العينة المستجوبين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية على عدم تطبيق مؤسساتهم للمعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة، وهذا كما جاء في الجدول رقم (18) السابق توضيحه الذي بين من خلال متوسطات آراء المستجوبين حول تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة في المؤسسة بمختلف أبعادها الثلاثة أنه لا تطبق مؤسساتهم للبعد الخاص بإشراك الزبائن عند خلق المعرفة التسويقية، وبالتالي تطبيقهم للمعرفة التسويقية بمفهومها الكلاسيكي فقط من خلال تركيزها على البعدين الآخرين فقط.

ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

H_{03-2} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمسمى الوظيفي لأفراد العينة.

الجدول رقم (30): تحليل التباين الأحادي للفروق الموجودة في عملية تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة والتي تعزى إلى المسمى الوظيفي للأفراد المستجوبين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة *
بين المجموعات	0,680	3	0,227	1,758	0,174
داخل المجموعات	4,255	33	0,129		
المجموع	4,935	36	-		

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

من الجدول أعلاه، يتضح أن القيمة الإحصائية لهذا الاختبار أكبر من مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$ وبالتالي قبول الفرضية الجزئية الثانية الصفرية H_{03-2} التي تقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق المؤسسات محل الدراسة للمعرفة التسويقية الحديثة تعزى للمناصب الوظيفية. وهنا يتبين عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة بخصوص تطبيق مؤسساتهم لمبادئ المعرفة التسويقية الحديثة باختلاف هذه المناصب.

ج- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

H_{03-3} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة في مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري تعزى للخبرة المهنية لأفراد العينة.

الجدول رقم (31): تحليل التباين الأحادي للفروق الموجودة في عملية تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة والتي تعزى إلى الخبرة المهنية للأفراد المستجوبين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة *
بين المجموعات	0,472	2	0,236	1,796	0,181
داخل المجموعات	4,463	34	0,131		
المجموع	4,935	36	-		

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20.

يتبين من الجدول أعلاه وعلى غرار الجدولين السابقين أن القيمة الاحتمالية للاختبار المقدره ب(0,181) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الجزئية الثالثة الصفرية H_{03-3} أي يتم التأكد من عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في آراء أفراد العينة بخصوص تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة تعزى للخبرة المهنية للمستجوبين.

ومن خلال اختبار الفرضيات الجزئية الثلاثة للفرضية الرئيسية الثالثة يتبين عدم وجود أي اختلاف في آراء أفراد العينة حول ما إذا كانت مؤسساتهم تتبنى المفهوم الحديث للمعرفة التسويقية ثلاثي الأبعاد، باختلاف صفاتهم الشخصية (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية).

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل الذي تم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية لهذا البحث، حاول الباحث إسقاط ما تم كتابته في الفصول السابقة من مختلف المفاهيم والأدبيات حول متغيري الدراسة (المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة وتنافسية المؤسسة) على المؤسسات المكونة لعينة هذه الدراسة الميدانية.

وقد تم اختيار من مجتمع مكون من (12) مؤسسة تنتج الحليب ومشتقاته في الشرق الجزائري وبطريقة العينة العشوائية العنقودية، وتم بعد ذلك توزيع (60) استمارة استبيان على أفراد العينة تم استرجاع منها (41) منها (37) استمارة صالحة للتحليل. وبعد ترتيبها وتبويبها بإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS V20، تم الحصول على النتائج الخاصة بالعلاقة الموجودة بين متغير الدراسة التابع (تنافسية المؤسسة) والمتغير المستقل (تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة)، كما اتضحت اتجاهات أفراد العينة نحو ما إذا كانت مؤسساتهم مهتمة أم لا بتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة (تنظيم المعلومات التسويقية، إدارة المعرفة التسويقية، إشراك الزبون عند بحث المؤسسة عن المعرفة التسويقية)، وتم التعرف أيضا على نوع التأثير الذي يمكن أن تسببه الصفات الشخصية لأفراد العينة على آرائهم نحو تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة.

ويتم التطرق لمختلف نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث في الخاتمة أين يتم عرض كل نتائج الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات بالتفصيل بالإضافة لمختلف الاستنتاجات والاقتراحات.

الخاتمة

الختامية:

في ختام هذا البحث والدراسة الميدانية على مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري لمعرفة أثر تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة على المركز التنافسي، يتم عرض كل النتائج المتوصل إليها وخاصة تلك المتعلقة بالدراسة الميدانية وباختبار الفرضيات، كما يتم عرض أيضا بعض الاقتراحات التي تم الوصول إليها في نهاية هذا البحث، بالإضافة إلى عرض كآفاق مستقبلية مجموعة من المواضيع ذات صلة بهذه الدراسة، يمكن أن تكون دراسات مستقبلية تفيد أكثر في تقديم توضيحات أكثر حول محاور هذه الدراسة.

I - نتائج الدراسة:

تتلخص نتائج الدراسة في قسمين رئيسيين، حيث يمثل القسم الأول النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها من خلال الدراسة التحليلية النظرية لمتغيرات البحث كما كان ذلك في الفصول النظرية، أما القسم الثاني فيكون خاص بالنتائج المتوصل إليها من تحليل بيانات الاستبيان في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

أ- نتائج الجزء النظري:

بعد البحث المكتبي على متغيري الدراسة من ما كتب حولهم في أدبيات التسويق، تم التوصل إلى العديد من النتائج خاصة فيما يتعلق بعلاقة المعرفة التسويقية الحديثة كمتغير مستقل في هذه الدراسة بالتحقيق المنظمة لمركز تنافسي قوي، وكانت هذه النتائج كما يلي:

1- امتد تطور المفهوم التسويقي من التوجه بالسوق والزبون لمعرفة حاجاته وتلبيتها إلى مفهوم التسويق القائم على المعرفة، أين يتم إشراك كفاءات وخبرة الزبون الاستهلاكية للحصول على هذه المعرفة؛

2- ظهور نموذج لإدارة المعرفة يكون فيه الزبون الحلقة الأساسية بمراقبة نمطه الاستهلاكي والاستفادة منه في تطوير كفاءات المؤسسة؛

3- تستطيع المنظمة أن تتبنى المعرفة التسويقية الحديثة بعدها القائم على إشراك الزبون والخلق المشترك للقيمة، بالاعتماد على التوجه بالسوق والتسويق الالكتروني والتوجه نحو تعزيز العلاقات مع الزبون كآليات تسويقية تساعدها في الحصول على المعرفة التسويقية وإدارتها وفق المنهج الحديث؛

4- يعتبر الإبداع والابتكار التسويقي أهم مدخل لتحقيق المزايا التنافسية بأنواعها، فمن خلال هذا الاتجاه الحديث في التسويق يمكن للمنظمة أن تتميز من خلال التحسين المستمر والجودة، ويمكنها أيضا أن تقلل من تكاليف إنتاجها والتميز بالهيمنة بقله التكاليف؛

5- يساهم اعتماد المنظمة على المعرفة التسويقية المكتسبة بالطرق الحديثة في تعزيز مركزها التنافسي من خلال تدفق المعلومات التسويقية حول البيئة التنافسية ما يمكنها من تجنب التهديدات واستغلال الفرص.

6- يساعد التسويق الالكتروني أكثر في إدارة المعرفة التسويقية وإظهار المعرفة الضمنية وتوظيفها في تكوين كفاءات استهلاكية للزبون تعزيز كفاءات المنظمة.

أ- نتائج الدراسة الميدانية:

أما نتائج الجانب التطبيقي والتي تم الوصول إليها بعد تحليل نتائج الاستبيان الموجه لأفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة، جاءت كما يلي:

1- لغالبية المؤسسات المدروسة اهتمام واضح بالمعلومات التسويقية، وهذا ما تبين من إجاباتهم بالقبول حول عبارات وجود نظام للمعلومات التسويقية في المؤسسة؛

2- تهتم المؤسسات المدروسة بالأبحاث التسويقية وبصفة دورية، مما مكنها من توفير المعلومات التسويقية رغم أنها اعتمدت على الطرق التقليدية في ذلك؛

3- توجد في المؤسسات محل الدراسة قاعدة تكنولوجية سهلت عليها نشر ونقل الأفكار والمعرفة بين أقسامها الإدارية؛

- 4- تقوم المؤسسات محل الدراسة بإدارة المعرفة التسويقية المكتسبة بالشكل الذي يمكنها من الاستخدام الأمثل لهذه المعرفة في مواجهة التحديات التنافسية؛
- 5- لا يوجد في أفكار أفراد عينة الدراسة لمعنى إشراك الزبون بالتفاعل بين خبرته الاستهلاكية وكفاءات المؤسسة لخلق المعرفة التسويقية؛
- 6- يتفق أفراد العينة المدروسة على عدم وجود لأي لقاءات بشكل دوري أو غير ذلك لاستشارتهم حول كيفية تصميم منتجاتهم؛
- 7- لا تقوم المؤسسات المدروسة بالتعامل الإلكتروني مع زبائنهم، سواء كان ذلك لبناء علاقات اجتماعية عبر شبكات التواصل الاجتماعي أو لتقديم خدمات إلكترونية تعليمية لهؤلاء الزبائن؛
- 8- يعتبر أفراد العينة أن كل الزبائن المتعامل معهم من أشكال وأنماط متقاربة ولا يوجد الكثير من الاختلافات في عاداتهم وتقاليدهم، مما لا يتوجب على المؤسسات محل الدراسة أن تقسمهم إلى فئات متجانسة وتعين ممثل لكل فئة ليشاركها في اتخاذ القرار؛
- 9- تعتبر أغلب المؤسسات المدروسة أنها توفر منتجات ذات جودة عالية مع تكاليف إنتاج متحكم فيها؛
- 10- يوجد لبعض المؤسسات حصة سوقية معتبرة وخاصة تلك التي تملك علامة تجارية معروفة عالمياً وذات ولاء كبير؛
- 11- من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تم نفيها، وجد أنه هناك تأثير كبير لإدارة المعرفة التسويقية على تحقيق الميزات التنافسية، على عكس توفير المنظمة للمعلومات التسويقية أو إشراكها للزبائن في خلق المعرفة الغير مؤثرين في عملية بناء الميزات التنافسية؛
- 12- يوجد في المؤسسات محل الدراسة علاقة تأثير بين إدارة المعرفة التسويقية وإشراك الزبون في خلق المعرفة، على توسيع هذه المؤسسات لخصصها السوقية وكسب ولاء الزبون، حيث أنه

من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية اتضح أنه لو كانت المؤسسات المدروسة تعتمد على كفاءات الزبون الاستهلاكية وحسن توظيفها لحققت حصص سوقية إضافية؛

13- لا تتدخل الصفات الشخصية للعاملين في المؤسسات المدروسة في عملية تطبيق هذه المؤسسات للمعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاثة، وهذا أكده اتفاق أفراد العينة على نفس الأفكار، وذلك لعدم وجود أي فروق في إجاباتهم على تطبيق المنظمة لهذه المعرفة.

II - الاقتراحات:

بعد استخلاص النتائج من هذه الدراسة يمكن تقدم بعض الاقتراحات التي رأى الباحث بأنها مفيدة في تعزيز الوضعية التنافسية للمؤسسات بجميع أنواعها، وهذه الاقتراحات هي:

1- يجب على المؤسسات محل الدراسة وبدرجة أخص تلك المهتدة من المنافسة الأجنبية الركب بقطار تبني المفاهيم الحديثة للتسويق التي يمكن من خلالها تغيير أنماط التعامل مع البيئة التسويقية وبدرجة أكثر مع الزبائن الفعليين للحفاظ عليهم والمحتملين لإقناعهم؛

2- العمل على توفير المعلومات التسويقية اللازمة وتوزيعها على مختلف المستويات الوظيفية للمؤسسة مع تنويع مصادرها لتعزيز قوتها في مواجهة المنافسة؛

3- ضرورة تغيير نظرة المؤسسة للزبون من كونه المستقبل النهائي للسلع والذي يستلزم على المؤسسة توجيه مختلف منتجاتها نحوه لتلبية حاجاته، إلى ذلك الشريك المرافق للمؤسسة في عملية خلق القيمة، من خلال إشراكه في عملية صنع القرار وخاصة عندما يتعلق الأمر بتطوير وتحديث المنتج الموجه إليه، وهذا من خلال إدماجه في عملية خلق المعرفة التسويقية؛

4- يجب على المؤسسة الاعتماد على التقنيات والتكنولوجية الحديثة وخاصة فيما يتعلق بوسائل الاتصال بكل أنواعه، فالتكنولوجيا الاتصالية الحديثة دور أساسي في تفعيل العلاقة بين المؤسسة والزبون، كون أنها أيضا الحلقة الأهم في مفهوم المعرفة التسويقية الحديثة هذه المعرفة المتأتمية من توجيه المستهلك نحو مفهوم الاستهلاك التعاوني؛

5- يجب أن ينظر للابتكار التسويقي كأولوية باعتباره المدخل الرئيسي لتحقيق المؤسسة لوضع تنافسية متميزة، لمساهمة في بناء الميزات التنافسية بكل أنواعها؛

6- يبقى أهم شيء تتبناه المؤسسة كنشاط تسويقي موجه للزبون هو إشراكه في عملية خلق المعرفة بكل أنواعها وإعطائه فرصة لاتخاذ قرارات تخصه وتخص تطوير المنتجات الموجهة إليه، وهذا ما يتعلق بالأدبيات الجديدة التي كتبت مؤخرا في التسويق والذي يعرف بتفويض الزبون لهذه السلطة (Customer empowerment)، وهو الموضوع الذي يمكن أن يكون محل اهتمام أكثر ويمكن اعتباره كآفاق لأبحاث مستقبلية.

III - آفاق هذه الدراسة:

بعد تقديم النتائج والاقتراحات المتوصل إليها من هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض المواضيع التي يمكن أن تقيد في الإجابة أكثر على إشكالية هذا الموضوع وذلك في شكل آفاق لأبحاث مستقبلية ذات صلة بنفس الموضوع، وهي كما يلي:

1- إشراك الزبون في خلق القيمة بالاعتماد على كفاءته وخبرته الاستهلاكية لتوفير المعرفة التسويقية

2- نحو تسويق قائم على معرفة تسويقية ثلاثية الأبعاد لتعزيز ولاء الزبون.

3- إمكانية تبني وتطبيق الخلق المشترك للقيمة في تسويق الخدمات الفندقية.

4- إمكانية إشراك الزبون في عملية الابتكار التسويقي وفق مبدأ التسويق التعاوني (مؤسسة/زبون).

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- أحمد محمد محرز، قلش عبد الله مطاي " الحق في منافسة المشروعات"، جامعة القاهرة، دون دار ناشر، 1994.
- 2- إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 3- إياد عبد الفتاح النسور، الأصول العلمية للتسويق الحديث: الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 4- البراوي نزار عبد المجيد والبرزنجي أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم والأسس والوظائف، دار وائل للنشر: عمان، 2004.
- 5- الحجازي هيثم، الإدارة بالمعرفة: مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر، ط1، عمان: الأردن، 2005.
- 6- الحرزوري نعيم. رضوان العمر، التسويق، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية: الأردن، 2001.
- 7- السيد ناجي، التسويق: المبادئ والقرارات الأساسية، ط5، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
- 8- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط2، عمان: الأردن، 2009.
- 9- الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2007.
- 10- بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 11- بشير عباس العلق، تطبيقات الانترنت في التسوق، دار المناهج : عمان ، 2003.
- 12- بشير العلق، التسويق الإلكتروني، دار اليازوري: عمان الأردن، 2010.
- 13- تيسير العجارمة ومحمد الطائي، نظم المعلومات التسويقية، دار حامد للنشر، عمان: الأردن، 2002.

- 14- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2006.
- 15- ثامر البكري و ياسر عبد الحميد، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2001.
- 16- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، ط1، عمان: الأردن، 2006.
- 17- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حمد للنشر، عمان: الأردن، 2009.
- 18- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 19- حسن حسين، استراتيجيات إدارة المعرفة في إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 20- راوية حسن ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 21- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الراية للنشر، ط1، عمان، 2009.
- 22- زكريا عزام. عبد الباسط حسونة ، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع: عمان الأردن، 2008.
- 23- زكريا مطلق الدوري، الادارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2005.
- 24- شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية:مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 25- طارق نوير " دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002.
- 26- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 27- طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق"، ط 9، مصر : المتحدة للإعلان، 1999.
- 28- عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، ط1 ، مطبعة الإشعاع : مصر، 2001.

- 29- على الخضر. بيان حرب، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- 30- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة: القاهرة، 2001.
- 31- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 32- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، الأردن: عمان، 2009.
- 33- فريد كورتل، ناجي بن حسين، التسويق: المبادئ والقرارات الأساسية، منشورات جامعة قسنطينة، 2001.
- 34- فريد النجار " المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2006.
- 35- فليب كوتلر وآخرون، التسويق: أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع، الجزء3، دار علاء
- 36- الدين، ط1، دمشق: سورية، 2002.
- 37- فليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، الجزء1، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2007.
- 38- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 39- محمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 40- محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
- 41- محمود جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار زاهر للنشر والتوزيع: عمان الأردن، 2000.
- 42- محمود جاسم الصميدعي وردينة يوسف عثمان، إدارة التسويق: مفاهيم وأسس، دار المناهج، الأردن، 2006.
- 43- محمود جاسم الصميدعي، يوسف ردينة عثمان، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج : عمان 2004.
- 44- محمود جاسم الصميدعي وردينة يوسف عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- 45- محمد عبد الله العوامرة، بحوث التسويق: بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 46- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2008.

- 47- ناجي معلا و رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل استراتيجي، ط1، دائرة المكتبة الوطنية: الأردن، 1997.
- 48- ناجي معلا ورائف توفيق " أصول التسويق مدخل تحليلي"، ط1، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
- 49- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 50- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 51- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، 1995.
- 52- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 53- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، ط1، الأردن، 2004.
- 54- نعيم حافظ أبوجمعة، التسويق الابتكاري، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 55- ياسين سعد غالب ، نظم المعلومات الإدارية، اليازوري للنشر، عمان: الأردن، 1998.
- 56- ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار اليازوري، عمان: الأردن، 2007.

ب- الرسائل الجامعية:

- 1- الدويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2005.
- 2- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
- 3- سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة , أطروحة دكتوراه, جامعة الجزائر، 2005.
- 4- عبد الرحمان رايس، دور تنمية العلاقات مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.

- 5- محمد سليمان، التسويق الابتكاري وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة ملبنة الحضنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة المسيلة، 2007.
- 6- محمود يوسف ياسين، دور ممارسة التسويق بالعلاقات وأثرها على بناء الولاء كما يراها البنوك التجارية في محافظة إربد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.
- 7- مشاري محمد الظفيري، أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية بشركات الاتصالات الكويتية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن، 2012.
- 8- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 9- وليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009.
- 10- عماني عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة سيتيسيف للمشروبات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.

ج- الملتقيات:

- 1- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان طرابلس: لبنان، يومي 17/15 ديسمبر 2012
- 2- أبو يه عماد، مقترح لبرنامج إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة: الأردن، 28/26 أبريل 2004.
- 3- محمد قويدري، سملاي يحضية، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم في المؤتمر السنوي الدولي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة: الأردن، 25-27 أبريل 2005.
- 4- أبو فارة يوسف، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة: الأردن، 26-28 أبريل 2004.
- 5- ثامر البكري وأحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني بجامعة العلوم التطبيقية الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، أبريل 2006.

- 6- حمزاوي شريف. بكير بومدين، **التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات**، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 11-12 ماي 210 جامعة سعد دحلب بالبلدية،
- 7- إلهام فخري أحمد حسن، **التسويق بالعلاقات**، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة قطر، 6-8 أكتوبر 2003 .
- 8- كمال رزيق، مسدور فارس، " **مفهوم التنافسية** " الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29/30 أكتوبر 2002.
- 9- حمد بن عبد الله العوض، **استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)**، بحث مقدم في الملتقى الدولي للتسويق في الوطن العربي (واقع وأفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15/16 أكتوبر 2002.
- 10- بن ناقة قدور و عرابة رابح، **التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية**، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول: المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية(واقع وتحديات)، جامعة الشلف، 14/15 ديسمبر 2004.
- 11- حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، **تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9 و 10 أكتوبر 2010.
- 12- تشوار خير الدين، **البحوث التسويقية وواقعها في المؤسسة الجزائرية**، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية، يومي 20/21 أفريل 2004، المركز الجامعي بشار.
- 13- كمال حشون. بعداش عبد الكريم، **إستراتيجية التوزيع في PME**، مداخلة في الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية، 20-21 أفريل 2004، المركز الجامعي بشار.
- 14- عبد الكريم شوكال. براهيم سمير. زموري كمال، **دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010.
- د- **الدوريات والمنشورات:**

- 1- فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.
- 2- غسان عيسى إبراهيم، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
- 3- غالب محمد البستنجي، أثر كفاءات نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 09، جامعة بسكرة : الجزائر، 2011.
- 4- معتز سليمان عبد الرزاق، العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009.
- 5- وهيبة داسي، دور المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012.
- 6- علي حسون الطائي، إدارة معرفة الزيون وابعاد الخدمة الصحية: العلاقة والأثر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، ماي 2008.
- 7- حكيم بن جروة وخليدة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد التسويق العلاقات مع الزيون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد 02، 2015 .
- 8- نوري منيرة، تحليل التنافسية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: جامعة الشلف، العدد 4،
- 9- محمد زيدان سالم وآخرون، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في محافظة غزة، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13 العدد 02، 2011.
- 10- دلال عظيمي، مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية بجامعة سطيف، العدد 10، 2010.
- 11- حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث العدد 11، جامعة ورقلة، 2012.
- 12- مصدق حنون علي، العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزيون، دراسة في بعض المصارف الأهلية ببغداد، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28، 2011، بغداد: العراق.

- 13- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب البليدة، العدد 10، جوان 2013.
- 14- أحمد علاش، دور الابتكار المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 31/30 ماي 2013.
- 15- مقررات الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج في إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 16- محاضرات منشورة في التسويق الإلكتروني، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتطوير وتصميم المناهج: المملكة العربية السعودية، 2009.
- 17- محمد وديع عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24.

هـ - مواقع الانترنت:

- محمد زرقون. بوحفص رواني، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، <http://ratoulrecherche.arabblogs.com/zerkoun.pdf>، أوت 2012.
- Arthur .D. Little . وهو مكتب للاستشارات الإدارية والإستراتيجية، أسس سنة 1886 من طرف الكيميائي Arthur DehonLittle . وقد صنف في 2011 في المرتبة رقم 13 عالميا من بين أكبر المكاتب الاستشارية العالمية التي تهتم بالمقاربات الإستراتيجية والإدارية والبحث والتطوير. وللمزيد من المعلومات أنظر الموقع <http://www.adl.com>.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Pired, William and Ferrell, “ **marketing** ”, 2nd ed, Houghton Mifflin company, new York, 2000.
- 2- Pierre Filiatrault et Naoufel Daghfous, « **le marketing** », gäetanmorin éd, Québec, 2006.
- 3- P. Kotler et B. Dubois, **Marketing management**, eleventh édition (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000), Translated by D. Manceau, **Marketing management**, 11^{ème} ed. Paris: Pearson Education, 2004.
- 4- Pierre filiatrault, **comment faire un plan de marketing stratégique**, 2^{ème}edi, éditions transcontinental , Montréal, 2004.
- 5- P. Kotler ,**Marketing Management**, 9thed,Prentice.Hall, International, Inc, New Jersey, 1997.
- 6- LENDREVIE-LEVY-LINDON, **MERCATOR**, « **théorie et pratique marketing** »8^{ème}édi , Paris :DUNOD, 2006.
- 7- P.Kotler, **les clés du marketing**, Paris :Pearson édi , 2005.

- 8- P. Kotler, P. Filiatrault et Returner, **le management du marketing**, 2^{ème} édition, Boucherville Gæton Morin, 2000.
- 9- Eric N. Berkowitz et d'autres, **le Marketing**, 2^{ème} édition, Québec : Chenelière éducation, 2007.
- 10- M. Djetly, **marketing stratégique**, Alger : Djetly édition, 1998.
- 11- P.L. Dubois et M. Jolibert, « **le marketing: fondement et pratique** », economica, paris, 1998.
- 12- J. Lendervie et D. Lindon, **MERCATOR**, 6^{ème} édi, Paris : Dalloz, 2000.
- 13- Oleg Curbatov et Marie Louyot - G, **Le '3D-Knowledge Marketing' et la co-crédation dans le domaine des services**, Intervention au colloque international organisé par CESEM, centre de recherche de HEM, et l' IAE LYON: le Marketing comme un point de repère, Marrakech le 8 et 9 décembre 2011.
- 14- Garcia-Murillo & Mand Annabi H, **Customer knowledge management**, journal of the operational research society, vol 53. No 08.
- 15- Oleg Curbatov et autres, **le knowledge Marketing ou le détournement du marketing**, 5th international congress marketing trends, Venice : Paris, January 20-21 2006.
- 16- Audrey Bonnemaizon et autres, **un regard croisé sur les compétences du consommateur : vers une nouvelle typologie**, in 9th International Conference Marketing Trends, Venice : Paris, January 21-23/2010.
- 17- Carù A et Cova B, **Expériences de consommation et marketing expérientiel**, Revue Française de Gestion, n°162, Paris, 2006.
- 18- Oleg CURBATOV, **l'intégration du consommateur par le knowledge marketing: conception, production et production et consommation d'un produit personnel**, thèse de doctorat ès sciences de gestion, université Nice-Sophia Antipolis, 2003.
- 19 Audrey Bonnemaizon et autres, **Le Knowledge Marketing, une voie applicative du Customer Empowerment: Essai de méthodologie basée sur les compétences client**, 7th international congress marketing trends, Venice : Paris, January 17-19, 2008 .
- 20- Oleg Curbatov, **la méthode de knowledge marketing: une traduction opérationnelle d'une stratégie de Co-crédation**, repères EDF. R& D, (Hiver 06-07), 2006.
- 21- Cornne Rochette, Ladousseur, Francois Cassiere, **quelle orientation marché pour les PME- PMI**, Canada : Sherbrooke , 5^{ème} congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, 3-5 Octobre, 2007.
- 21- David Gotteland, Christophe Haon, Caroline Gauthier, **L'orientation marché: synthèse et nouvelles directions théoriques**, Grenoble École de Management : Recherche et Applications en Marketing, vol. 22, n° 1/2007.
- 22- Jean-Emile Denis, Sandor Czellar et Stéphane Graber, **orientation marché et performance : intégration des évidences empiriques**, communication au 16^{ème} congrée de l'association Française du marketing, Montréal , Mai 2000 .
- 23- Elearn, **marketing markets and customers**, London: Elsevier, 2006.
- 24- Hervé Remand, **L'influence de l'orientation marché sur la compétitivité export des petites entreprises**, 8^{ème} congrès international francophonie en entrepreneuriat et PME , university of south Australia, aout 2012.

- 25- P. Kotler, B. Dubois « **MARKETING MANAGMENT** », 10eme éd, pub-union, Paris, 2000.
- 26- Jean Claude Tarondeau, Christine Huttin, « **dictionnaire de stratégie d'entreprise** », édition vuibert, paris, 2001.
- 27- M. PORTER, **la concurrence selon porter**, paris, village mondial, 1999.
- 28- M. PORTER, **choix stratégiques et concurrence**, éd economica, Paris, 1982.
- 29- P. Kotler et B. Dubois, **marketing management**, 11^{eme} édition, Paris : Pearson Education , 2001.
- 30- Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moesbose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 6^oeme éd, Dunod, paris, 2005.
- 31- Jean-Pierre Helfer et autres, **management stratégique et organisation**, 6^oeme éd, Vuibert, France, 2006.
- 32- Magakain. Jean-louis et P Marielle Audrey, **100 fichiers pour comprendre la stratégie d'entreprise**, 2^oeme éd, PARIS , 2007.
- 33- M. Porter, **L'avantage concurrentiel**, édition Dunod, paris, 2000.
- 34- Lindon, **MERCATOR : théorie et pratique du marketing**, 6^oeme éd , Paris France, 2006.
- 35- Denis Darpy et Pierre Volle, **comportements du consommateurs : concept et outil**, édition Dunod, Paris, 2003.
- 35- Gilles Marion et autres, **antimanuel de marketing**, les éditions d'organisation, Paris, 2003.
- 36- Lambin et Chumpitaz, **marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché**, 5^oeme éd, Dunod, Paris, 2002.
- 37- Jack Lendervie. Julien Lévy. Denis Lindon, **MERCATOR**, Dalloz, 7édi, 2005.
- 38- P. Kotler et autres, **marketing management**, 12^{eme}édi, Pearson éducation: France, 2006.
- 39- Zouaoui Fekhta, **le role médiatique des technologies d'information sur la relation orientation client - performance de l'entreprise**,http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005_cp/Materiali/Paper/Fr/ZOUAOUI.pdf; 04/08/2012 .

الملاحق