

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université M'SILA
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département : Sciences de Gestion



جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة
دراسة ميدانية
بمؤسسة كوندور "برج بوعريريج"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: إستراتيجية وتسويق

إشراف الأستاذ:

رضا زاوش

إعداد الطالب:

السعيد لونس

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ مساعد (أ)	بعيطيش شعبان
مقررا ومشرفا	أستاذ مساعد (أ)	زاوش رضا
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد (أ)	زريق عمار

السنة الجامعية: 2015 / 2014

تشكرات

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وان أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)
النمل الاية 19.

يسعدني أن اتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "رضا زاوش" الذي لم
ييخل علينا بتوجيهاته القيمة وبمساعده لي، الذي كان نعم الأستاذ
ونعم الناصح.

إلى الأصدقاء شتيح عبد الكريم، بوخالفة حمزة، عوادي ياسين، الذين
لم ييخلوا علينا بمعلوماتهم القيمة وتحفيزاتهم لي والذين كان لهم
الفضل في الإسهام في إنجاز هذا البحث المتواضع.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "سأكر نور الدين"
الذي لم ييخل عليا بمساعده لي.

وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير وإلى كل طلبة الماستر استراتيجية
وتسويق دفعة 2014/2015.

أفكار عاشية

أهدي ثمرة عملي إلى التي رآني قلبها قبل عينيها وحضنتني أحشائها قبل يديها إلى التي رفع الله من مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها وحبها صاحبة القلب الواسع سعة البحر، صاحبة الفضل علينا أُمي الحنون "أطارد الله في عمرها وحفظها لنا"

إلى مرشدي إلى طريق النور، وفدا العطاء والكرم إلى من منحني الإرادة وله الفضل في تعليمي إلى ربيع الحياة وقارب النجاة وخلود الذكريات "أبي الحبيب أطال الله في عمره وحفظه لنا"

إلى من هم أقرب إلي من زوجي وشاركوني حزن الأُم، أخوتي وأخواتي، حليلة وبالأخص أخي العزيز نور الدين

وإلى أختي وزوجها وأولادها: هيثم، شراذم

إلى كل أصدقائي من قريب أو بعيد

إلى من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أهدي لهم هذا العمل المتواضع

سعيد
داع عاشية

فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
I	تشكرات.....
II	إهداء.....
III	فهرس المحتويات.....
VI	فهرس الجداول و الأشكال.....
أ-هـ	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: إدارة معرفة الزبون CKM	
07	تمهيد.....
08	المبحث الأول: إدارة المعرفة.....
08	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للمعرفة.....
12	المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.....
15	المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة المعرفة.....
18	المبحث الثاني: إدارة معرفة الزبون (CKM).....
18	المطلب الأول: مفهوم الزبون وحاجاته وأمناطه.....
23	المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون وأهميتها.....
26	المطلب الثالث: أبعاد إدارة معرفة الزبون.....
29	المبحث الثالث: مداخل واستراتيجيات إدارة معرفة الزبون.....
29	المطلب الأول: مداخل إدارة معرفة الزبون.....
31	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة معرفة الزبون.....
35	المطلب الثالث: نتائج تطبيق إدارة معرفة الزبون.....
39	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة	
41	تمهيد.....
42	المبحث الأول: مدخل عام إلى تنافسية المؤسسة.....
42	المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة.....
44	المطلب الثاني: مفهوم المنافسة والتنافسية.....
49	المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية والقدرة التنافسية.....
57	المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة محدداتها ومؤشراتها واستراتيجياتها.....

57	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية
61	المطلب الثاني: القوى التنافسية للمؤسسة ومحدداتها.....
65	المطلب الثالث: مؤشرات تنافسية المؤسسة.....
68	المبحث الثالث: المعرفة وتنافسية المؤسسة
68	المطلب الأول: نحو ميزة تنافسية على أساس تامين المعرفة والكفاءات.....
71	المطلب الثاني: المعرفة كمورد داخلي استراتيجي للمؤسسة.....
74	المطلب الثالث: خطوات تامين وتسيير المعرفة بالمؤسسة.....
77	خلاصة الفصل الثاني.....
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور	
79	تمهيد.....
80	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....
80	المطلب الأول: لمحة موجزة عن مؤسسة "كوندور".....
81	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.....
86	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.....
86	المطلب الأول: عينة الدراسة وطبيعتها.....
86	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
87	المطلب الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة
90	المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة
94	المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة.....
97	خلاصة الفصل الثالث.....
99	الخاتمة العامة.....
104	قائمة المراجع و الملاحق.....

فهرس الجداول

و الأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	مميزات المعرفة الصريحة والضمنية.	01
19	أوجه الشبه بين الزيون الداخلي والخارجي	02
20	أنماط الزيون	03
30	مداخل إدارة معرفة الزيون	04
33	الأساليب الخمسة لإدارة معرفة العميل CKM.	05
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	06
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	07
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	09
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	10
90	معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha	11
91	يوضح التوزيع الطبيعي للعبارات كلها من (العبارة 1- العبارة 16)	12
92	صدق بناء المحور الأول	13
93	صدق بناء المحور الثاني	14
94	المتوسطات والانحرافات لعبارات المحور الأول	15
95	المتوسطات والانحرافات لعبارات المحور الثاني	16
96	مصفوفة الارتباط بين المحورين	17

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	المخطط الهرمي لإنتاج المعرفة	01
22	العوامل المؤثرة في سلوك الزبون	02
24	آلية فهم إدارة معرفة الزبون	03
27	أبعاد إدارة المعرفة	04
28	إدارة معرفة الزبون والتنبؤ بسلوك الزبون	05
51	مكونات إستراتيجية التنافس.	06
61	نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر	07
64	نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس.	08
75	مسار تسيير المعرفة بالمؤسسة	09
85	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور "condor"	10
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	11
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	12
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	13
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	14
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	15

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا وجدت المؤسسات نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين وعليه فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة في المؤسسات، يعد غاية في الأهمية وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء وتحقيق تنافسيتها.

و يحض موضوع المعرفة بالأولوية في اهتمام الفكر الإداري، والمؤسسات المختلفة بهدف تحسين مكانة المؤسسة وزيادة الكفاءة والفعالية، خصوصاً بعد أن اتضح أنها من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة في الوقت الراهن.

و نجد أن التغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في عالمنا اليوم، والمنافسة الحادة، أدت إلى ضرورة إتباع منهج يهتم بمتابعة هذه التطورات، ومحاولة السيطرة عليها، من أجل الاحتفاظ بميزتها التنافسية، ومكانتها في الأسواق الداخلية والخارجية، ونجد من هذه المناهج إدارة معرفة الزبون التي تعد من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتحقيق تنافسيتها داخل الأسواق.

1- الإشكالية:

إن تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت كفايتها في تحقيق النتائج المطلوبة كإدارة معرفة الزبون والتي تمثل عملية غلق الفجوة المعرفية بين المؤسسة و الزبون، لما يمثله ذلك في حصول المؤسسة على المزايا المعرفية التي يحملها كل زبون، مما يمكن المؤسسة أن تحقق التفاعل المباشر معه، وبالتالي ستحقق تنافسيتها. وتأسيساً على ذلك فقد زاد الاهتمام في مجال إدارة معرفة الزبون كنتيجة منطقية لنقطة التحول من النظرة التسويقية التقليدية المتمثلة بالتسويق الواسع المرتكزة على كل ما ينتج يباع، إلى مرحلة التسويق المباشر التي تركز على الانطلاق في حاجات ورغبات الزبائن وانتهاء بالزبون.

وبناء على الطرح السابق يمكن صياغة إشكالية الموضوع على النحو التالي:

✓ ما مدى تأثير إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة؟

تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية نوضحها كالتالي:

✓ هل يوجد التزام المؤسسة في تطبيق إدارة معرفة الزبون؟

✓ هل تحقق المؤسسة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين؟

2- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها في التعرف على إدارة معرفة الزبون وتنافسية المؤسسة اللتان هما من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقهما، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها ودخولها الأسواق يعتمد بشكل رئيسي على مداخل معاصرة تحركها وترسم خططها وسياساتها منها إدارة معرفة الزبون. ومما يزيد هذه الدراسة أهمية ارتباط هذا المدخل المعاصر بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المؤسسات كافة لها ألا وهو تحقيق تنافسيتها في الأسواق، ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام.

3- أهداف الدراسة:

يهدف بحثنا إلى تحقيق عدة أهداف، وهي:

أ - من الناحية النظرية:

✓ معرفة المفاهيم والإستراتيجيات لإدارة معرفة الزبون، وتحديد مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة معرفة الزبون وأثره على تنافسية المؤسسة.

ب - من الناحية التطبيقية:

✓ التعرف على مدى تأثير إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة (التركيز على المعرفة الجيدة للزبون، التحسين المستمر لخدمة الزبون، تحقيق رضا الزبون، الوصول إلى درجة ولاء الزبون، تحقيق أهداف المؤسسة).

✓ التأكد من أن مؤسسة كوندور تحقق وتكتسب زبائنها.

✓ معرفة مدى تأثير إدارة معرفة الزبون على تنافسية مؤسسة كوندور.

4- حدود الدراسة:

المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على إطارات مديرية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكائنة بالمنطقة الصناعية لمدينة برج بوعريريج.

المجال الزمني: لقد تمت الدراسة من 15 مارس 2015 إلى 07 ماي 2015 وهو الوقت الذي لزم لتوزيع الاستبيانات على الوحدات واسترجاعها.

5- فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة معرفة الزبون وبين تحقيق تنافسية المؤسسة.

✓ الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الأولى: يوجد التزام المؤسسة في تطبيق إدارة معرفة الزبون بغية تحقيق المعرفة الجيدة للزبون.
- الفرضية الثانية: تحقق المؤسسة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين.

6- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليها، سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث من خلال الاعتماد على الكتب، المقالات والدوريات المتخصصة التي تناولت موضوع البحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لمؤسسة كوندور، أين تم جمع البيانات و المعلومات باستخدام الاستبيان كأسلوب لجمع المعطيات، في حين تم معالجة هاته المعطيات (البيانات) باستخدام البرنامج الإحصائي spss الاصدار 20، أما من ناحية التوثيق فقد استخدمنا طريقة المنظور الفرانكوفوني.

7- أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع بناء على مجموعة من الأسباب تنوعت بين الذاتية والموضوعية حيث أن:

✓ الأسباب الذاتية: تمثلت في:

— محاولة الباحث إسقاط معارفه العلمية المكتسبة على موضوع البحث.

✓ الأسباب الموضوعية: تمثلت في:

— نقص الاهتمام بموضوع إدارة معرفة الزبون من طرف مسيري المؤسسات الوطنية.

— محاولة دراسة الأثر بين إدارة معرفة الزبون وتنافسية المؤسسة دراسة نظرية ودراسة تحليلية.

8- الدراسات السابقة:

✓ مذكرة حول: أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (رسالة ماجستير)، إعداد الطالبة أميرة هاتف حداوي الجنابي، إشراف الدكتور علاء فرحان طالب، جامعة الكوفة، العراق، 2006، حيث سعت هذه الدراسة إلى تحليل وتشخيص أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، وقد اعتمدت الباحثة المدخل المقارن لتحليل العلاقة بين المصارف الحكومية ومصارف القطاع الخاص إيماناً منها بالدور الاستراتيجي و الحيوي الذي تحققه إدارة معرفة الزبون في النجاح و التفوق التنافسي خاصة بعد التحولات المتسارعة و المنافسة الشديدة التي ألزمت المنظمات بشكل عام، و المصارف بشكل خاص على إعادة النظر في أسبقياتها التنافسية واستراتيجياتها التسويقية لتحقيق التوازن المطلوب في مواجهة التحديات التنافسية.

✓ مذكرة حول: دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي (مذكرة ماستر، إعداد الطالبة حيمر زهوة، إشراف الأستاذة تاهي نادية، 2013. سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و التي هي كالآتي:

- يعد مفهوم إدارة المعرفة التسويقية من المواضيع الحديثة والمهمة بالنسبة إلى مؤسسات الأعمال كونه يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية.
- تتمثل الأنشطة التسويقية في تحديد الأهداف التسويقية، تخطيط النشاط التسويقي، التنسيق والتكامل بين الأنشطة التسويقية، التحفيز، التقييم والرقابة على النشاط التسويقي، بحوث التسويق.
- أظهرت الدراسة بالتحليلات الإحصائية والمقابلات الشخصية أن معظم مديري التسويق وموظفي البنك يدركون دور وفائدة تطبيق المفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة التسويقية.
- أظهرت التحليلات التسويقية أن استخدام بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقي موجود في البنك وهما من آليات تطبيق إدارة المعرفة التسويقية.
- كذلك أثبتت الدراسة أن هناك عوامل تعيق استخدام إدارة المعرفة التسويقية بالبنك وهي ضعف مستوى التعليم ونقص الإبداع وهناك عوامل لا تعيق استخدام إدارة المعرفة التسويقية بالبنك مثل عدم الاستقرار الاقتصادي وقوة المنافسين.

- كما أثبتت الدراسة أن إدارة المعرفة التسويقية تعمل على خلق ميزة تنافسية بالبنك من خلال زيادة المبيعات والأرباح وزيادة الحصة السوقية.
- تحقيق هدف التميز يستدعي دراسة تسويقية وتحليلية شاملة توفرها إدارة المعرفة التسويقية.
- إن إدارة المعرفة التسويقية توفر قاعدة معلوماتية لاتخاذ قرارات تسويقية صائبة.
- توفر إدارة المعرفة التسويقية نتائج تدعم سبل إدارة المواقع التنافسية للمؤسسة.

9- هيكل البحث:

حتى نتوصل إلى معالجة الإشكالية المطروحة سابقا سنقوم بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول ففي **الفصل الأول:** سنتناول المفاهيم المتعلقة بإدارة معرفة الزبون، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تضمنت مفاهيم المعرفة و إدارة المعرفة و كذا إدارة معرفة الزبون ثم تطرقنا إلى مداخل و استراتيجيات إدارة معرفة الزبون، أما في **الفصل الثاني** فسنتناول فيه تنافسية المؤسسة، و التي تتضمن مجموعة من مفاهيم المنافسة و التنافسية و الميزة التنافسية وكذا القدرة التنافسية و كذا محدداتها واستراتيجياتها وفي المبحث الأخير سنتناول المعرفة وتنافسية المؤسسة، أما في **الفصل الثالث:** فسوف نقوم بإذن الله بدراسة حالة مؤسسة كوندور و التي تتضمن الجانب التطبيقي للبحث حيث سنقوم بإسقاط أثر إدارة معرفة الزبون في مؤسسة كوندور على تنافسيته.

الفصل الأول

إدارة معرفة

الزبون

تمهيد:

إن التغيرات الحاصلة في قطاع المال والأعمال والمنافسة بين المؤسسات، تفرض على مسؤوليها البحث عن استراتيجيات تساهم في ضمان مواكبة هذه التغيرات بشكل يمنح المؤسسة القدرة على المنافسة في بيئة الأعمال. لذا تحتم على المؤسسات إتباع وانتهاج الأسلوب العلمي في مواجهة هذه التحديات والتغيرات، ومن بين هذه الأساليب إدارة معرفة الزبون والتي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية، حيث تقوم على عدة مبادئ أساسية لإدارة المؤسسة بالاعتماد على المعرفة، فهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة، من أجل الوصول إلى إرضاء الزبون.

وستتناول في هذا الفصل مدخل نظري حول إدارة معرفة الزبون الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، كل مبحث قسم إلى ثلاثة مطالب، وتناولنا في المبحث الأول مدخل إلى إدارة المعرفة حيث تكلمنا عن كل من مفهومي المعرفة و إدارة المعرفة، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا مدخل إلى إدارة معرفة الزبون (CKM) تكلمنا فيه عن أهميتها و أبعادها، وفي المبحث الثالث تناولنا مداخل واستراتيجيات إدارة معرفة الزبون، وفيما يلي سيتم عرض هذه العناصر بالتفصيل.

المبحث الأول: إدارة المعرفة.

يشهد القرن الحالي تطورات كبيرة في مختلف المجالات ومن أهمها الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل تحدي كبير لمؤسسات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات: ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم يولي الاهتمام الكبير لموارد الأرض و المورد البشري ورأس المال، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار، وتعتبر إدارة المعرفة الأسلوب الإداري الحديث الذي يسعى إلى تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة، ومواكبة العصر الجديد وما يحمله من تغيرات سريعة ومستمرة.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للمعرفة.

سنحاول في هذا المطلب أن نتناول مجموعة من المفاهيم التي تخص المعرفة وكذلك أنواع المعرفة وخصائصها.

1- مفهوم المعرفة:

إن أكثر المؤسسات تتحول شيئاً فشيئاً نحو أن تكون مؤسسة قائمة على المعرفة، وإن المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع الأفراد، حيث يعد الحصول على المعرفة شيئاً يستحق الجهد والعناء من طرف المؤسسة فهي تقوم بالحصول عليها من عدة مصادر تصنف إلى صنفين هما:

أ. مصادر داخلية: عن طريق البحث والتطوير وتجارب أفراد المؤسسة لإنشاء المعرفة الجديدة أو تطويرها... الخ

ب. مصادر خارجية: عن طريق التراخيص والامتيازات أو حتى التقليد والتعلم من الأطراف الخارجية كالمنافسين أو الزبائن أو الموردين... الخ

ومن هذا المنطلق يمكن أن تعرف المعرفة على أنها:

"مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة"¹.

وتعرف أيضاً على أنها: "موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات"².

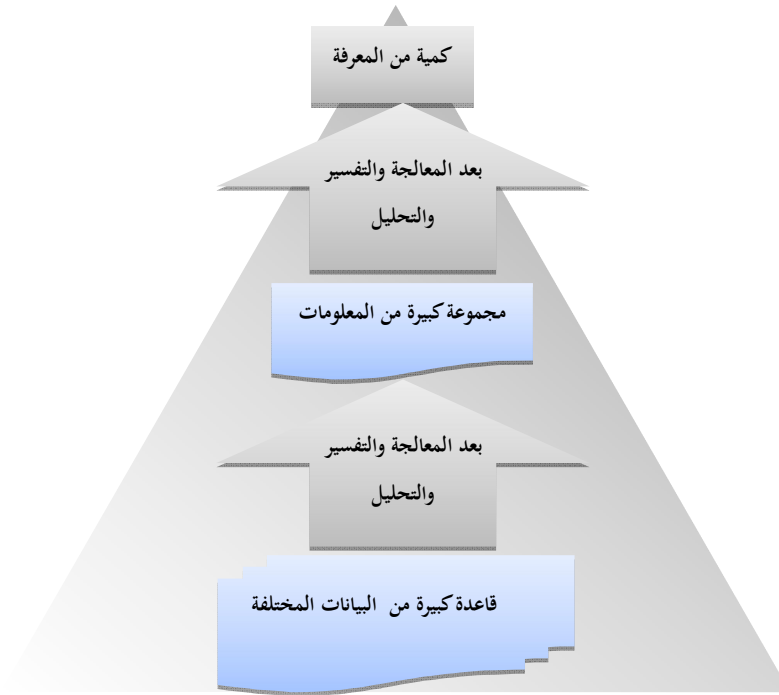
¹ عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص26.

² علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص55.

كما عرفت على أنها: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان"¹.

من خلال هذه المجموعة من التعريفات يمكن أن ندرك أن المعرفة عبارة عن مجموعة من المعلومات، من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة. وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) : المخطط الهرمي لإنتاج المعرفة



المصدر: ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص20.

2- أنواع المعرفة:

للمعرفة عدة تقسيمات مختلفة، حيث تختلف من باحث لآخر ونذكر بالأخص الأكثر شيوعا وهي تصنيف BEKER والتي تنقسم إلى:²

أ. المعرفة الضمنية: تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد.

¹ عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002، ص182.

² علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص58.

وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين.

ب. المعرفة الصريحة: وهي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية.

ومن خلال الجدول الموالي يمكن إبراز أهم مميزات المعرفة الصريحة والضمنية:

الجدول رقم (01) مميزات المعرفة الصريحة والضمنية.

المميزات	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
المحتوي	موثقة	ليست موثقة
الوضوح	سهلة	صعبة
الموقع	الكمبيوترات، الأعمال اليدوية.	عقول البشر.
الاتصال	سهل	صعب
وسيلة الاتصال	تكنولوجيا المعلومات والوسائل الأخرى.	الاتصال وجه لوجه، ورواية القصص.
التخزين	سهل	صعب
الإستراتيجية	ليست ذات طابع شخصي.	ذات طابع شخصي.
الملكية.	المنظمة.	المنظمة وأعضاؤها.

Source: Jasimuddin, Klein and Connell, (2005), "The paradox of using tacit and explicit Knowledge", Management Decision, No1, Vol 43, p.104.

3- خصائص المعرفة:

من خلال تطرقنا إلى مفهوم المعرفة ثم أنواعها نجد أن للمعرفة مجموعة من الخصائص، حيث يقوم مجموعة من الباحثين بتقسيم أنواع مختلفة من خصائص المعرفة. ويشير هوسيل و بيل (HOUSEL and BELL) إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة وهي¹:

أ. المعارف يمكن أن تولد: إن بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة. وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم الاستعانة بهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 2، 2008، صص 26-32.

- ب. **المعرفة يمكن أن تموت:** أيضا كما يمكن للمعرفة أن تولد فإنها تموت أيضا، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص، ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة للتقاعد عن الاستخدام.
- وهذا ما يحدث مع الابتكار الجذري أو عند تغيير المعتقدات في حين أن البعض الآخر يصبح بدون قيمة في الأعمال (الموت النسبي)، ليس لأنها بدون استخدام وإنما لأن المعرفة تحولت مع معرفة خاصة ومن داخل المؤسسة إلى معرفة عامة، وإنما إلى الميدان العام لتصبح جزء من الخارجيات أي ما يسبه السلع العامة.
- ج. **المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلات التعليم العالي فإن اغلب المعارف ذات القيمة من اجل زيادة ثروة المؤسسات يتم الإمساك بها والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- د. **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة.
- هـ. **المعرفة يمكن أن تخزن:** المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا، وإن ما تم تخزينها خلال السنوات الماضية هو أكثر مما استطاعة البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا التخزين كان على الورق، الأقلام، الأشرطة...، والان على وسائل التخزين الالكترونية في وقت أصبح هناك ما يقارب من 12 ألف ويب جديد في الأسبوع يضاف في الانترنت.
- و. **المعرفة يمكن أن تصنف:** فإلى جانب المعرفة المتجذرة-الضمنية والصريحة- وهناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، ومعرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمؤسسة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، والعلاقات التي تستخدم في العمل. وهذه الفئة هي الأوسع في المؤسسة وتمثل ذلك الجزء المغطى الغير الظاهر الممثل لمعرفة المؤسسة الكلية.

المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.

في هذا المطلب سنتناول نشأة ومفاهيم إدارة المعرفة، إذ تعد من المواضيع الهامة في الإدارة والتي اهتم بها مجموعة كبيرة من المنظرين والباحثين فهو موضوع واسع مهتم به منذ القدم.

1- نشأة إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة قديمة من جهة وحديثة من جهة أخرى، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بميكلة أماكن العمل فهي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمهم كان خلال السنوات القلائل الماضية، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار "ادوارد فراينوم" إلى عبارته الشهيرة " **المعرفة قوة** " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي "مهندس المعرفة".

وفي النصف الأخير من التسعينات ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" وقد تتبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة¹.

و مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات "إدارة المعرفة" في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعلومات و المعرفة وبالتالي تبدلت مكامن وآليات بناء القوة الحضارية وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري².

حيث أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص "بينر دراكر" و "بول استراسمان" فقد أكدوا على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية³. كما تنبأ "دراكر" بان العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبان المؤسسات ستتكون من صناعات معرفة يوجهون أدايمهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

¹ نعيمة حسن أجير رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة كنية الملك فهد الوطنية، مجلد 09، العدد02، 2004، ص51

² غنيم احمد، نظم دعم القرار، دار الوفاء، القاهرة، 2004، ص04.

³ الشيبتي جويبر مطر، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، العدد26، القاهرة، 2002، ص38.

يرجع البعض "إدارة المعرفة" إلى عام 1985م. عندما قامت شركة "بي كارد هولت" الأمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حيث أن "وول ستريت" أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة. وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك¹.

حيث شهدت فترة الثمانينيات تطوير في إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة. مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواد المعرفة، وهندسة المعرفة. والنظم القائمة على المعرفة.

إن تحول المؤسسات القائمة على المعرفة لم يعد معزولاً أو مغامرة. وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة. ويمكن أن نلاحظ أبعاد هذا التحول والتطور الكبير فيما يجري من بناء القاعدة العريضة لمخافل ومؤسسات ومرتكزات وكذلك في تطوير مبادئ و قوانين إدارة المعرفة وأساليب وممارسات إدارة المعرفة في الاقتصاد والأعمال والمجتمع على طريقة كل شيء من أجل إدارة المعرفة².

أما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي³:

- متدييات المعرفة التي تتزايد بشكل كبير من اجل تبادل مفاهيم و أساليب وممارسات إدارة المعرفة.
- مؤتمرات إدارة المعرفة والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان. فمن باريس الذي عقد فيها المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة إدارة المعرفة المنعقد سنة 2000م، إلى المؤتمر الثالث عشر حول المعلومات وإدارة المعرفة الذي عقد عام 2004 في واشنطن، إلى عمان الذي عقد فيها مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية حول إدارة المعرفة في العالم العربي عام 2004م، وكذلك مؤتمر الجامعة نفسها تحت عنوان اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية الذي عقد سنة 2005م.

ومما سبق نجد أنه خلال الفترة الممتدة من بداية الثمانينيات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة النشأة والاهتمام بموضوع إدارة المعرفة، إلا أن الانطلاقة الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات وبالضبط بعد تنفيذ البرامج الناجحة لإدارة المعرفة في شركة "سكانديا SKANDIA"

¹ نسيم حمودة، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2010، ص 44.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 86.

³ المرجع نفسه، ص ص 86-87-88.

للتامين وفي مختبرات "BECKMAN" وغيرها من الشركات والمؤسسات التي اعتمدت على إدارة المعرفة.

-2- مفهوم إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة عدة تعاريف حيث تختلف من باحث لآخر نذكر منها:

تعرف إدارة المعرفة على أنها¹: "العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة في المؤسسة، بمعنى طريقة عمل الأشياء بكفاءة يصعب تقليدها من طرف المنافس، تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة حول مواردها الغير مادية. إذ يعرفها 1998 Devenport على أنها "الإجراء لاكتساب تقاسم وإعادة استعمال معارف مستعملة من طرف المؤسسة قصد تحسين الإنتاجية وتطوير علاقتها مع الزبائن"، من خلال التعريفان السابقان يمكن استنباط مجموعة من الأبعاد الإستراتيجية وهي:

- تهدف إلى الهيكلية الرسمية لرأس المال المعرفي الصريح والضمني للمؤسسة.
 - بالارتباط مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وحاجاتها للإبداع وتحسين تنافسيتها.
 - تدعمها بنية تحتية تكنولوجية وتنظيمية.
 - منظمة حول إجراءات إدارة المعرفة (تحديد، ترميز، توزيع، تقاسم).
- وتعرف أيضا: "إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي داخل المؤسسة².
- كما تعرف إدارة المعرفة على أنها: "مدخل نظامي متكامل لإدارة المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين"³.

وتعرف: "إدارة المعرفة هي تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال"⁴.

¹ فريد كورتل، موسأوي زهية، خالددي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة، مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقت بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة، 25/23 أبريل 2005، ص 07.

² صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 48.

³ Hackett , brian, beyond knowledge, how ways to work and learn, the conference, 2003, p24.

⁴ Zerger, B art of know ledge management ? info cold, july27 ,1998, p17.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة المعرفة.

من خلال ما تطرقنا إليه في المطلب السابق من نشأة و مفاهيم لإدارة المعرفة سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف و أهمية إدارة المعرفة.

1- أهداف إدارة المعرفة:

تكمن أهداف إدارة المعرفة في مجموعة كبيرة من الأهداف نذكر منها ما يلي¹:

- ✓ تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ✓ تسهيل في عملية تقاسم المعرفة.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها.
- ✓ تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو الغير ضرورية.
- ✓ تساعد في تحقيق الكفاءات الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- ✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- ✓ تجعل إدارة المعرفة القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام الذكاء في التطبيق من دون عناء وجهد كبيرين.
- ✓ تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها.
- ✓ تمكين إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين.
- ✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع و توثيق ونقل الخبرات المكتسبة أثناء الممارسات اليومية للأعمال.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص37.

-2- أهمية إدارة المعرفة:

حددت الكثير من الأسباب التي تبرر الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة خاصة في السنوات الأخيرة نلخصها في النقاط التالية¹:

✓ الانفجار المذهل للمعلوماتية، حسب "كوتين" لم تعد تجد المؤسسات الوقت لتقييم المعلومات المتاحة، باعتبار أن الريتم الذي تتضاعف به هذه الأخيرة سريع جدا.

✓ التأثير السلبي الذي قد ينتج عن عدم المعالجة والتقييم الدقيق للمعلومات، فتصبح عائقا في وجه تطور المؤسسة بدل أن تكون عاملا مساعدا لتطورها، في دراسة يذكرها "كوتين" تبين أنه في 1000 شركة مهمة بالولايات المتحدة الأمريكية، بمعنى المسئولون أكثر من 60% من وقتهم في معالجة وتصنيف المعلومات.

✓ التغيير الذي تشهده المنشأة والتي بدأت تفقد معارف وكفاءات إستراتيجية نتيجة مغادرة الموظفين لها عن طريق التقاعد أو التسريح الإداري. و أول من طرح هذه الفكرة هي E.PEROSE سنة 1959. فإلحاق قيمة اقتصادية للمعرفة شأنها شأن الموارد المادية. يتضح ضياع وفقدان لخبرة متراكمة ومعارف لم يتم تحويلها إلى الموظفين الآخرين. وهو ما أسهم في طرح مقاربة رسملة المعرفة، لتفادي ما يسمى بفقدان ذاكرة المؤسسة. من خلال احد المسئولين لشركة KPMG سنة 1998، أكد معظم المستجوبين التأثير الكبير لمغادرة موظف يمتلك الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة، (43% من بينهم يقدرون التأثير في اختلاف علاقاتها مع احد الزبائن، و32% يرون تأثيره في انخفاض مداخيلها).

إدارة المعرفة تؤدي أهمية كبيرة للمؤسسات المتمثلة في²:

أ. تأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة و تطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المؤسسة في مجموعة من الأسئلة: أين ترغب في الذهاب مستقبلا؟ وما مستوى المنافسة؟. وهذا هو السبب الأساس الذي منح العديد من المؤسسات العالمية إلى زيادة إنفاقها على إدارة المعرفة، من (2 مليون) عام 1999 إلى (12 مليون) عام 2003.

ب. أنها تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها القوة البيئية عالية التأثير وهذه القوة تقود إلى التغيير الأساسي في عمليات المؤسسة وإلى خلق الإستراتيجية المطلوبة في الوقت المناسب.

¹ فريد كورتل، موساوي زهية، خالد حديجة، مرجع سابق، ص06.

² علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص ص71-72.

ونبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فعالية للميزة التنافسية المستعملة وذلك للأسباب الآتية¹:

- ✓ زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى حديثا بإدارة المعرفة.
- ✓ تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون و السوق والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.
- ✓ زيادة المنافسة قلصت إعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.
- ✓ إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء.
- ✓ إدارة المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة.
- ✓ إدارة المعرفة تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجة الزبائن وتطلعاتهم.

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص72.

المبحث الثاني: إدارة معرفة الزبون (CKM).

إن إدراك أهمية إدارة معرفة الزبون يعتبر خطوة أولى باتجاه تقوية وتدعيم مشاركة المعرفة، وعندما تهتم المؤسسة بتقديم المعرفة للزبون فإن التفاعل يساعد الزبون في اتخاذ القرار وتقوية رضائه وولائه للمؤسسة، إذ أن مشاركة المعرفة بين العاملين والزبون تملك أغراضا وخصائص مختلفة تماما عن إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الزبون وحاجاته وأنماطه.

سنتناول في هذا المطلب مفاهيم عامة حول الزبون وحاجاته وأنماطه وهذا تمهيدا للدخول إلى إدارة معرفة الزبون.

1- مفهوم الزبون:

زبائن المؤسسة هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة ويتلقون السلع والخدمات من هذه المؤسسة ويمكن تسميتهم أيضا العملاء أو المستهلكين حيث يمكن التمييز بين نوعين من الزبائن هما¹:

أ. الزبائن الداخليون: وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال، وهم على سبيل المثال (إدارة الحسابات، الرئيس المباشر في العمل، مجموعة التسويق، ...)

ب. الزبائن الخارجيون: وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها، وهم على سبيل المثال (العملاء، المرضى، الضيوف، الطلاب، ...)

وهناك أوجه شبه بين الزبون الداخلي والخارجي موضحة في الجدول التالي:

¹ مأمون الدراكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة "الجودة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 144-145.

جدول رقم(02): أوجه الشبه بين الزبون الداخلي والخارجي

أوجه التشابه	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
الاستلام من	العملية الإنتاجية السابقة	آخر عملية إنتاجية
التوقيت	حسب الحاجة	حسب التسليم أو عند الحاجة
الاهتمام	الاستلام بالتوقيت الملائم و بالمواصفات المتفق عليها	الاستلام بالموعد
الشكوى	من التأخير أو عدم الملائمة	من وقت الانتظار أو تأخر التسليم
النتائج	الجودة الداخلية (رضا العامل)	الجودة الخارجية (رضا وولاء الزبون)

المصدر: نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الإستراتيجية النظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص298.

-2- حاجات الزبون الأساسية:

هناك حاجات أساسية يحتاجها الزبائن ويرغبون فيها، يمكن حصرها فيما يلي¹:

- أ. الحاجة للفهم: يحتاج الزبائن إلى الاتصال بمقدم الخدمة بفاعلية، ويجب أن تفسر الرسائل التي يعثون بها بصورة صحيحة دون أن تقف عوائق العواطف في طريق الفهم الصحيح لها.
- ب. الحاجة للشعور بالأهمية: يجب أن يشعر الزبون بالأهمية وأن أي جهد تبذله المؤسسة يشعره بمعاملة خاصة وهذا مهم في الاتجاه الصحيح.
- ج. حاجة الراحة: حيث أن الزبائن يحتاجون إلى الراحة البدنية والنفسية، لذا يجذب إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات والسلع في الوقت المطلوب.
- د. الحاجة للشعور بالترحيب: إذا كان الزبون الذي تتعامل معه المؤسسة يشعر بأنه غريب، فإنه لن يعود مرة أخرى، فالزبائن عادة ما يحتاجون للشعور بأن موظفو المؤسسة سعداء لرؤيتهم من خلال الاستقبال والترحيب اللائق، وهناك حاجات أخرى مثل: الحاجة للخدمة المنتظمة، الحاجة للتقدير والتذكر والاحترام).

-3- أنماط الزبون:

يمكن الإشارة إلى عشرة أنماط من الزبائن وفق صفاتهم الشخصية وطريق التعامل معهم والتي يتم تصنيفها في

الجدول التالي:

¹ إيد شوكة مصطفى منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص125.

جدول رقم (03): أنماط الزبون

نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق تعامله
زبون سلمي passive Customer	* يتصف الزبون بالخجل والمزاجية * كثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة * البطء في اتخاذ القرارات * إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح	* الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار. * مسابرة للوصول إلى ما يحقق رغباته. * ان لا يجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبه. * يعمق الإدراك لديه بأهمية وقته.
الزبون المتشكك Skeptical Customer	* يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة. * الهيمنة التهامية التي تنطوي على سخرية ما يقوله الغير له. * صعوبة معرفة الشيء الذي يريده.	* معرفة الأساس الذي يبني عليه شكله وعدم الثقة. * عدم محاولته في ما يدعي ويقول. * و تكييف الحوار معه بطريقة تنزيل شكه وعدم ثقته.
الزبون المغرور المندفع Egotistical Customer	* يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة * الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة. * يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء	* محاولة إنهاء معاملته بسرعة. * معاملته على انه شخص ذو أهمية كبيرة وانه صاحب الرأي القيم. * الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساس.
الزبون المتردد Indecisive Customer	* يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه. * يبدو مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه. * لا يتم إجابته بنعم أو لا وإنما يؤجل في قراره إلى وقت آخر.	* إشعاره بان فرص الاختيار أمامه محددة. * إشعاره بان الطريق إلى الحلول البديلة مغلق. * إشعاره بافتقار آرائه إلى المنطق من خلال تدعيم أقواله بالأسباب.
الزبون الغضبان Angry Customer	* يتميز بالغضب وإمكانية إثارته بسرعة.	* الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه.

<p>*استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله ومحاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها.</p>	<p>*يستمتع بالإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم. *صعوبة إرضاءه فأرائه دائما متشددة وفيها نوع من التهجم.</p>	
<p>*ان يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون إشعاره بذلك. *تقديم البراهين التي تثبت بان ما تقوم المؤسسة به هو الأفضل</p>	<p>*يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء وفحصها. *لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريد فهو يتمتع بالتسوق. *لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فانه يكف فوراً عن القيام بما يعمل.</p>	<p>الزبون المشاهد Just booking Customer</p>
<p>*تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح. *محاولة مساعدته لتجنبه الأخطاء. *الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار.</p>	<p>*يصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ قرارات سريعة. *تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي. *يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن الخدمة وما يعد ذلك إلى مضیعة الوقت.</p>	<p>الزبون النزوي Snapjudgement Customer</p>
<p>*استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح. *الحرص على إعطاءه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم. *الجدید في أسلوب الحوار المستخدم معه.</p>	<p>*يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم. *يمتاز بالانزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار. *يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب.</p>	<p>الزبون المفكر الصامت Silent Thinker Customer</p>
<p>*محاولة مسابته في ما يقول والثناء على ذلك. *إظهار التقدير والاحترام لمعارفه. *إشعاره بالاهتمام بالأشياء التي يقولها.</p>	<p>*متصف بأنه ايجابي النزعة، نشيط *يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيداً عن تأثير الآخرين. *حافظ يقاوم التغيير وذو عقلية مغلقة.</p>	<p>الزبون العنيد Dogmatic Customer</p>

<p>* يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير. * يتصف بالفكاهة والدعابة. * لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره.</p>	<p>* معاملته بحرص وحذر. * الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه. * التعبير عن الامتنان والتقدير والاقتراحات التي يقدمها.</p>	<p>الزبون الثرثار Talkative Customer</p>
--	--	--

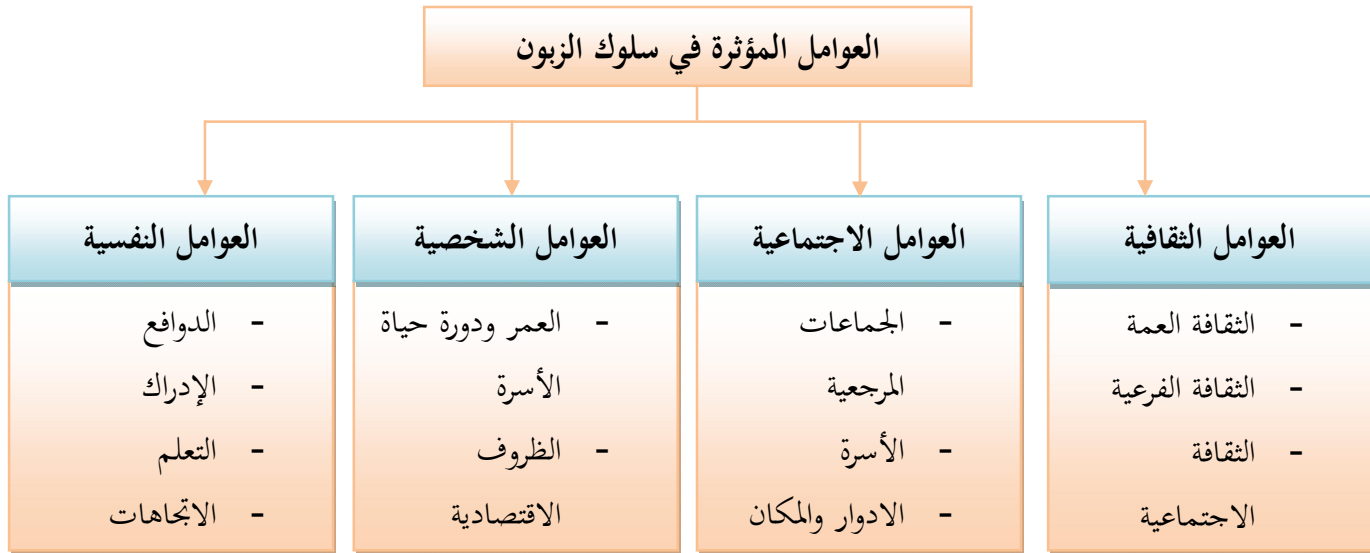
المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص ص 75-77.

ويمكن أن نشير إلى أن الزبائن أو جميع البشر يختلفون في تركيبتهم النفسية، ويتنوعون في أنماطهم السلوكية، والمؤسسات تتعامل مع هذه الأنماط المتنوعة من الأشخاص يوميا. وحتى تتمكن من إنجاز معاملاتهما ووظائفها بشكل أفضل يجب أن تتفهم زبائنهن لتحسين التعامل معهم ، حيث تزداد أهمية ضرورة التعرف على أنماط وتصنيفات الزبائن وطرق التعامل مع كل واحد منها¹.

ولكي تتمكن المؤسسات من كسب ولاء الزبائن يجب عليها أن تدرك العوامل المؤثرة في السلوك الشرائي.

وهذا ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة في سلوك الزبون



Source: kotler Philip, Armstrong Gary, « principe de marketing », Pearson, France, 2007, p231.

¹ kotler Philip, Armstrong Gary, « principe de marketing » 8^{eme} édition, Pearson, France, 2007, p231

حيث تلعب إدارة معرفة الزبون دوراً هاماً في التنبؤ بسلوك الزبائن وتوقعاتهم، كما تساهم في تشخيص و تحليل العوامل المؤثرة فيهم، لذلك عند قيام المؤسسات بدراسة هذه العوامل ستتمكن من التوصل إلى فهم الزبائن ومعرفتهم، فالزبائن عبارة عن أشخاص متغيرة حسب الاحتياجات التي تشير مع نموها وتغير المحيط من حولهم، وذلك بهدف التوصل إلى الاتصال الدائم معهم وتقديم القيمة المضافة لهم من خلال فهم حاجاتهم والعمل الدائم على مواكبة توقعات الزبائن مع التركيز على صيانة العلاقة معهم و تحقيق رضاهم، لكون رضا الزبون هو القوة الدافعة لعمل المؤسسات، وهذا ما يستدعي إبداء عناية مميزة برغبات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية و الوفاء بها ومحاولة تحقيق ما يفوقها، وذلك لن يتحقق دون تحليل سلوك الزبون والوقوف على أهم العوامل المؤثرة عليه¹.

المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون وأهميتها.

ستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة معرفة الزبون والأهمية التي تكتسبها هذه الأخيرة.

1- مفهوم إدارة معرفة الزبون (CKM):

يختلف مفهوم إدارة معرفة الزبون من باحث لآخر، حيث نجد عدة تعريفات مختلفة لإدارة معرفة الزبون نذكر

منها:

عرفت (CKM) من المنظور التسويقي على أنها "المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون و استخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات"².

وتعرف على أنها: "مشاركة وتوسيع المعرفة الكامنة لدى الزبون لمنفعة كل من المؤسسة والزبون"³.

كما أشير بصدد مفهوم إدارة معرفة الزبون إلى أنها: "إحدى مهارات تعلم المؤسسة في اكتساب وخلق وتحويل و الاحتفاظ بالمعرفة، فضلاً عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الابتداء في المنتجات والخدمات"⁴.

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص82.

² المرجع نفسه، ص83.

³ GEBERT HENNING and OTHERS, Towards Customer knowledge management : intégration Customer Relationship management and knowledge management concepts, the second international conférence on électronique business, topai, Taiwan, 10-13 décembre 2002, p01.

⁴ ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبائن، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، 29-82 نيسان، 2004، ص08.

ويرى ميشل أنها: "العملية الإستراتيجية التي من خلالها تعمل المؤسسة على تحرير زبائنها من الاستسلام السلبي للمنتجات والخدمات، وتعزيزهم كشركاء في المعرفة"¹.

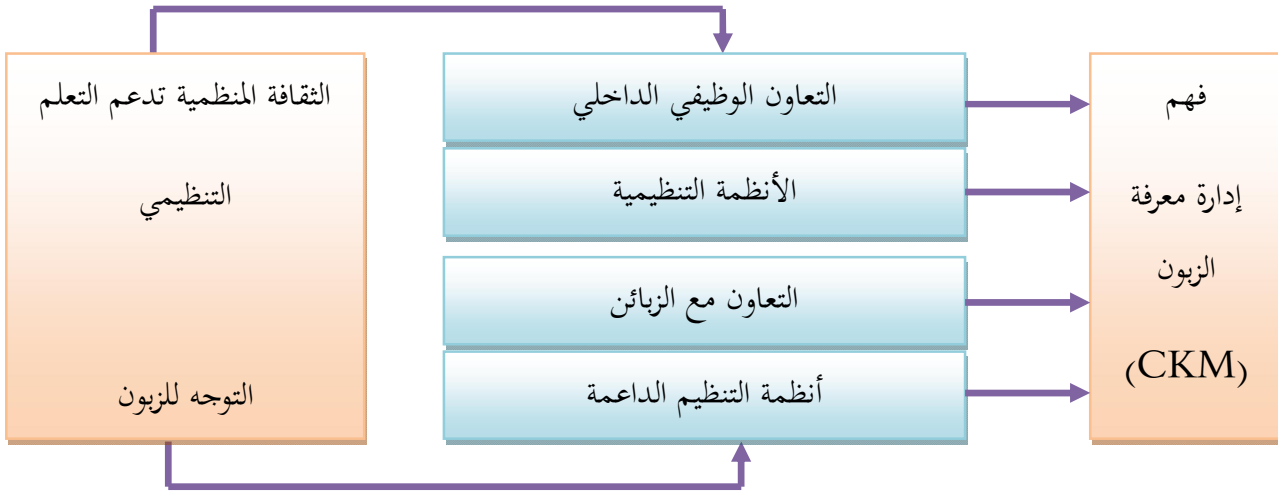
ومن تعاريف (CKM) أيضا أنها "ترقية تلك العمليات العملية المؤسسية التي تسهل على خلق ونشر و الاستفادة من معرفة الزبون سعيا وراء تحقيق أهداف المؤسسة"².

ركز هذا التعريف على جانبين مهمين من جوانب إدارة معرفة الزبون هما:

✓ الأنظمة والعمليات اللازمة لخلق وتوفير واستعمال معرفة الزبون كاستخدام قواعد البيانات الخاصة بالزبائن والتي تشمل في حقيقتها المعرفة الحالية باتجاه تطوير وتنوع الخدمات بشكل مربح ومتكامل بالتوافق مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعة لتكوين معرفة جديدة، تساهم بدورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ العنصر البشري والذي يعمل على تطبيق ومشاركة المعرفة من خلال تعلم وفهم حاجات الزبائن المعرفية. والشكل الموالي يوضح آلية فهم معرفة الزبون:

الشكل رقم (03): آلية فهم إدارة معرفة الزبون



المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 85.

من خلال الشكل رقم (03) نلاحظ³: أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في تدعيم التعلم التنظيمي حيث تعتبر بمثابة قاعدة لفهم إدارة معرفة الزبون حيث يجب مشاركة هذه المعرفة بين الأشخاص الموجودين ضمن التنظيم

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 84.

² المرجع نفسه، ص 84.

³ المرجع نفسه، ص 85-86.

والمساهمين في اتخاذ القرارات، أما التعاون الوظيفي الداخلي فيساهم في توليد وانتشار معرفة الزبون ضمن مختلف أقسام المؤسسات من خلال الحوار والمناقشات وهو ما يعني مشاركة المعرفة بين الزبائن الداخليين. وأما الأنظمة التنظيمية فمن خلالها يتم تقييم وتحفيز الموظفين وتحديد المسؤوليات و الواجبات الموكلة لهم، وتفعيل الاتصال مع الزبائن ومعرفتهم باعتبارهم مصدر هام للمعرفة لكونهم يزودون خبراتهم ومعارفهم عن منتجات و خدمات المؤسسة.

أما الأنظمة الداعمة فهي التي تدعم توليد وانتشار المعرفة ومشاركتها بين المؤسسة وزبائنها عبر الوسائل المتاحة مما يخلق التعاون مع الزبائن في نشر واستعمال هذه المعرفة.

2- أهمية إدارة معرفة الزبون (CKM):

تمتلك إدارة معرفة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لكونها تحقق نتائج جوهرية في دعم استراتيجيات المؤسسة من خلال بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن ومحاوله المحافظة عليهم عن طريق تقديم خدمات ومنتجات متميزة و إعطائهم أهمية بالغة. وتظهر هذه الأهمية من خلال أن إدارة معرفة الزبون تساهم في¹:

- ✓ الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المؤسسة وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل منظمات الأعمال.
- ✓ هذه العملية هي سلاح ذو بعدين، لأن التفاعل بين الزبائن والمؤسسة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي فد لا تملكها المؤسسة، بينما تتعلم المؤسسة من زبائنها. فإن الزبائن أيضا يستفيدون من آراء ومبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع.
- ✓ تلبية حاجات الزبون من خلال الاستماع إليه و إعطائه المعرفة التي تسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمؤسسة، إذ أن المؤسسة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه والاحتفاظ به ومعرفة الحاجات المتجددة و زيادة المبيعات.
- ✓ إدارة محفظة الزبون، ونتيجة لذلك يتم الانسجام ما بين الزبائن و الخدمات.
- ✓ تطوير قطاعات الزبون وتصميم الاتصالات التسويقية وعروض الخدمة والمنتج لمجاراة تلك القطاعات.
- ✓ ترقية الترويج و الاتصالات التسويقية إلى أقرب ما يمكن إلى الكمال ومن المحتمل إلى حد كبير أن تقود إلى تعزيز قيمة عروضهم للزبون.

¹علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 95-96.

- ✓ تصنيع المنتجات و الخدمات حسب طلبات الزبائن ووفقا لاحتياجاتهم المنفردة.
- ✓ عرض المنتجات والخدمات الجديدة استجابة للاحتياجات المتغيرة والجديدة، مما يؤدي إلى علاقة أفضل مع الزبائن و أكثر ربحا.
- ✓ تحويل بيانات الزبائن بشكل فعال إلى معرفة قيمة بالزبائن يمكن خزنها و الاشتراك بها و تطويرها بشكل مناسب لتحسين إدارة معرفة الزبون داخل المؤسسة.

الأسباب التي تدعو المؤسسات لامتلاك نظم وعمليات جيدة لإدارة معرفة الزبون:
وتتمثل هذه الأسباب في¹:

- تصميم أفضل وأكثر تزامنا للمنتجات والخدمات.
- التحذير المبكر والمخبرات التنافسية.
- ولاء و التزام الزبون.
- التعاون البناء من خلال المشاركة.

و استنادا إلى ما سبق فان إدارة معرفة الزبون CKM تكتسي أهمية كبيرة من حيث أنها توفر فرص كثيرة للمؤسسات لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيا جديدة ووسائل إنتاج و أساليب عمل جديدة مما يدفع على خلق ما يسمى اليوم بـ "بضاعة المعرفة" التي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدما صناعيا وتعزيز علاقاتها مع زبائنها.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة معرفة الزبون.

تشير معرفة الزبون إلى مجالين مختلفين من المعرفة هما²:

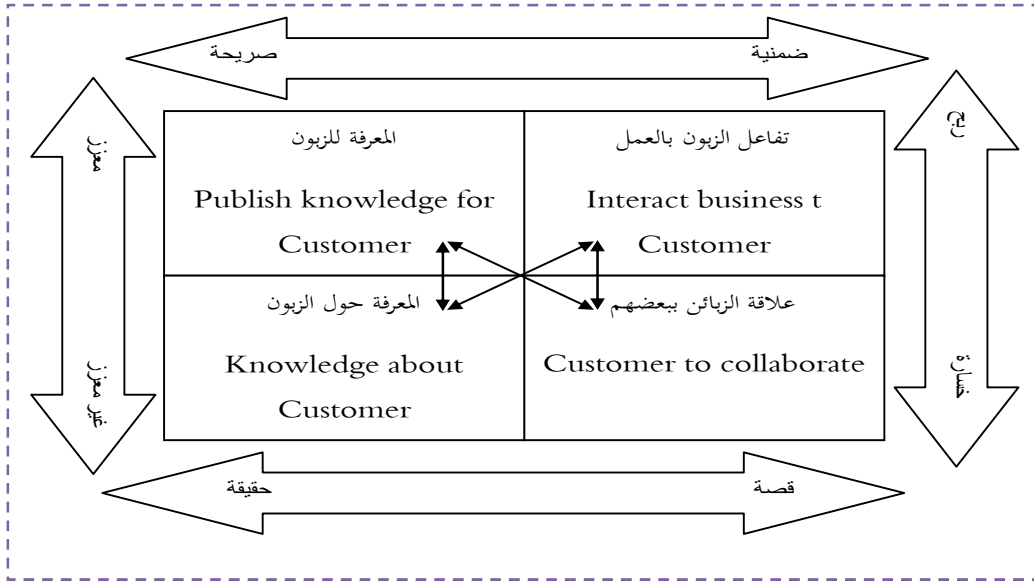
1. المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها.
 2. المعرفة التي يجب أن تملكها المؤسسة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرارا الشراء.
- والسبب في هذا التقسيم هو افتراض وجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المؤسسة والزبون، حيث يقدم الزبون المعرفة في بعض الأحيان في حين تقدم المؤسسة هذه المعرفة أحيانا أخرى.

¹ درمان سليمان صادق، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات التسويقية للمنظمات، بحث مقدم لفائدة كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008، ص04.

² المرجع نفسه، ص04.

وتتضمن إدارة معرفة الزبون بعدين أساسيين من المعرفة حسب التصنيف الذي ذكر في البداية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): أبعاد إدارة المعرفة



المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص101.

وفيما يلي تفصيل لبُعدي إدارة معرفة الزبون من خلال الشكل رقم (04):
1. المعرفة الصريحة. وتضم:

✓ المعرفة حول الزبون: وهي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المؤسسة بمعرفته عن الزبون، إذ هي معلومات ذات معنى تحملها إدارة المؤسسة حول الزبون الحالي والمحتمل. وتشمل مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمؤسسة من خلال استمراره في تعامله معها، إضافة إلى معرفة حاجاته ورغباته¹.

✓ المعرفة للزبون: وهي ضرورة اطلاع الزبون على معلومات عن المؤسسة تشمل منتجاتها وخدماتها وجهود البحث والتطوير فيها، حيث يمكن استفادة الزبون منها وبما يساعده على ترشيد استخدامه لخدماتها مما يعطي للزبون ميزة تدفعه لترسيخ علاقاته مع المؤسسة وتعطي للزبون منافع استباقية مثل (تحديد وقت للزبون، تقليل وقت استلام الخدمة واخذ وجهة نظره في تحقيق التقدم المستمر للخدمة وتنظيم هيكلها

¹علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص102.

للالتقاء الأفضل مع حاجات الزبون، مع النظر من زاوية أخرى إلى تجارب المؤسسات الأخرى في هذا المجال¹.

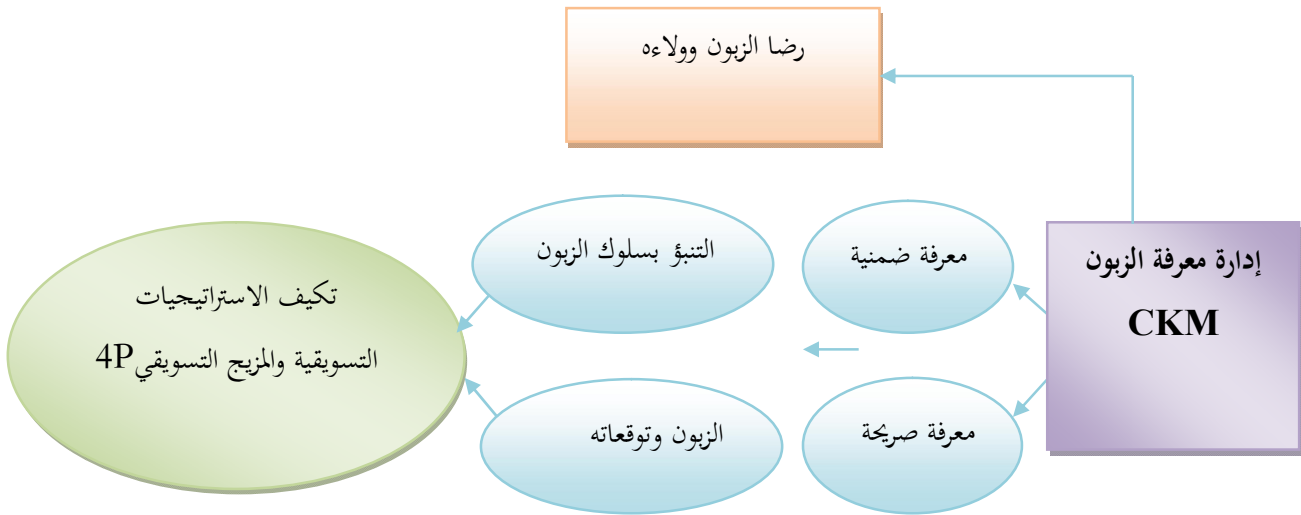
2. المعرفة الضمنية. وتشمل²:

✓ المعرفة من الأعمال إلى الزبون: وتشير إلى العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والزبون هو أكثر نفاذاً في مجال المعرفة الضمنية وذلك أكثر تعقيداً، وتعامل المؤسسة مع الزبون بتدرج من تعاملات الشراء ومراكز الاتصال التي تحتك بالزبون وموظفي الخدمات إلى مواضع الإدارة الجديدة في المقدمة، بالإضافة إلى إعطاء العاملين أي معلومات عن الزبائن سوف يكون أكثر إيجابية في تعزيز العلاقة بين الطرفين بما يؤمن رضا الزبون والمحافظة عليه.

✓ معرفة زبون لزبون: من أهم الأدوار المهمة في إدارة المعرفة الضمنية وإدارة معرفة الزبون هو تغطية موضوع تعامل الزبون مع الزبون الأخر وبناء علاقة قوية مع الزبائن بعضهم مع البعض الأخر، حيث تعتبر علاقة الزبون بالمؤسسة علاقة قوية نسبياً، وإن تعامل الزبون مع الزبون الأخر هو شيء مهم في تشكيل السمعة الجيدة للمؤسسة.

ومن ثم يمكن التوصل إلى العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتنبؤ السلوكي للزبون كما يظهره الشكل الموالي:

شكل رقم (05): إدارة معرفة الزبون والتنبؤ بسلوك الزبون



المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 83.

¹علي حسون الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 17، 2008، ص 150.

²علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 105-106.

المبحث الثالث: مداخل واستراتيجيات إدارة معرفة الزبون.

تعد إدارة معرفة الزبون أمراً حاسماً لتأكيد بقاء المؤسسة، وإخفاق الإدارة في تحقيق هذه المعرفة سوف يجعل المؤسسة خارج نطاق العمل التجاري، حيث تقوم المؤسسة باعتبار إدارة معرفة الزبون كأولوية إستراتيجية وليست جهداً روتيني، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى مداخل إدارة معرفة الزبون، واستراتيجياتها وكذلك نتائج تطبيق إدارة معرفة الزبون.

المطلب الأول: مداخل إدارة معرفة الزبون

وفقاً لاهتمامات الباحثين و اتجاهاتهم الفكرية قام الباحثون في حصر مداخل (CKM) في أربعة مداخل و اتجاهات فكرية هي¹:

أ. **مدخل العمليات:** يركز هذا المدخل على تعريف إدارة معرفة الزبون (CKM) على أنها مجموعة عمليات تقوم بها المؤسسة لتغيير موقف زبائنها من استلام المنتجات أو الخدمات إلى تمكينهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه المنتجات أو الخدمات. وعرفت بأنها عمليات تكامل بين التكنولوجيا المساندة للمؤسسات لفهم زبائنها بالإضافة إلى خدمتهم والتعلم منهم.

ب. **مدخل التفاعل:** ويركز هذا المدخل على أن (CKM) عبارة عن تفاعل بين المؤسسة وزبائنها، وعرفت على أساس هذا المدخل بأنها تفاعل الزبون مع المنظمة وما يتمخض من هذا التفاعل على معرفة من وعن ذلك الزبون أنه تفاعل يحقق معلومات تساهم في الفهم المشترك المتبادل بين المؤسسة والزبون.

ج. **مدخل العمل الجماعي:** يؤكد هذا المدخل على التعاون بين الزبون و المؤسسة وبما يقضي إلى تحقيق مكاسب لكلا الطرفين، فقد عرفت بأنها عمل جماعي ينتج عنه شكل من المعلومات ذات القيمة والتي تستخدم في صنع القرارات وتحديد النشاطات في المؤسسة وفقاً لمتطلبات الزبون وهي الخطوة الأولى التي توفر إدارة أفضل لتفاعلات مريحة بين الجانبين والتعلم حول حاجات الزبون.

د. **مدخل زيادة المعرفة:** ويؤكد هذا المدخل على أن (CKM) هي جزء من معرفة أشمل هي معرفة المؤسسة ككل، وهي إضافة أو نظام فرعي ضمن نظام أشمل، حيث تشمل الحصول على نشر وتوزيع المعرفة الكامنة

¹علي حسون الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)، مرجع سابق، ص 148-149.

لدى الزبائن عن المؤسسة و منتجاتها وخدماتها، وعرفت بأنها المعرفة المشتقة من خلال العمليات التفاعلية بين الزبائن والعاملين في المؤسسة.

يلاحظ من هذه المداخل و التعاريف، منها ما ركز على غايات هذه المعرفة المتمثل في تحسين المنتجات والخدمات، ومنها ما ركز على طبيعتها(مدخل زيادة المعرفة) ، في حين ركز المدخل الأخر على الطبيعة الإنسانية لهذه المعرفة والمتمثل بالعمل الجماعي.

في حين نرى أن الباحث Michael اقترح في إحدى الدراسات له خمسة مداخل لإدارة معرفة الزبون وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): مداخل إدارة معرفة الزبون

المدخل الصيغة	الدمج بين الزبون والمنتج	التعلم المشترك على أساس الفريق	الإبداع المشترك	جماعات الابتكار	الملكية الذهنية
التركيز	تطوير مساعدات وإرباح ملموسة	ابتكار مركز اجتماعي متعاون	ابتكار خدمات ومنتجات جديدة	تحديد مهام، خبراء المحترفين	مساهمة الزبون الملموسة
الأهداف	خدمات ومنتجات متطورة وأرباح ناتجة	فريق تسهيل التعليم للتعامل مع التغير النظامي	اختراع العائدات المختلفة من الأفكار الجديدة	إحراز/تفسير الخبراء المحترفين	العوائد المختلفة
العمليات	مؤسسة ما قبل التعاون وما بعد الإنتاج	فريق عمل لتعزيز، تطوير القضية وبرامج نوعية	عرض للأفكار واحتضان الزبون	أفضل ممارسات شبكة عمل الخبراء	برامج التعلم الرسمي للتدريب الوظيفي
الأنظمة	تخطيط أنظمة توفير السيطرة والقرار	أنظمة مشاركة المعرفة، الأنظمة الرقمية زيادة الزبائن كفريق	أنظمة دعم الأفكار	أنظمة الخبراء، أنظمة توفير مجالات العمل المشترك	أنظمة توفير مجموعة IP
مقاييس الأداء	الفاعلية والكفاءة، قناعة الزبون والنجاح	إنتاجية الأنظمة النوعية ونجاح الزبون	الإنتاج والعمليات الجديدة ونجاح الزبون	السلوك ومنهجية القرار ومعدل النتائج المرتبطة	قيمة ال IP الجديدة تأثير ROT على أنظمة الربح الجديدة
كثافة أو قوة التفاعل	واطئة نسبيا	واطئة إلى عالية	واطئة نسبيا	عالية نسبيا	عالية نسبيا
نوع المعرفة	معرفة صريحة أكثر	صريحة ضمنية	ضمنية أكثر	ضمنية أكثر	صريحة أكثر

المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص ص 97-98.

ويمكن مناقشة تلك المداخل فيما يلي¹:

- ✓ الدمج بين الزبون والمنتج: هنا يمكن للزبون أن يؤدي الدور المزدوج لكل من المنتج و الزبون فهو الوسيلة التي يتم بها مشاطرة المعرفة مع الزبون والتي نعبر عن نفسها في نماذج الدور وقوانين النشاط الداخلي.
- ✓ التعلم المشترك على أساس الفريق: طريقة عرض منظمة لنفسها قد عملت على خلق مجموعة جديدة كاملة من سلسلة القيم المشكلة على أساس الفريق (نظامية) لعلاقات التعلم المستفيدة من معرفة زبائنها.
- ✓ الإبداع المتبادل (المشترك): في السبعينات وجد أن معظم إبداعات الإنتاج لا تأتي من داخل المؤسسة التي تنتج أو تقدم المنتج بل من جهة مستخدمي المنتج. أما مؤخرًا فقد اقترح بعض طرق ووسائل تمكن للزبون من خلالها أن يصبح مخترعًا مشتركًا ومطورًا مشتركًا للمنتجات و الخدمات.
- ✓ جماعات الابتكار: تنعكس جماعات الابتكار كأسلوب من أساليب إدارة معرفة الزبون من خلال عمليات وضع مجاميع الزبائن ذوي المعرفة والذين يتفاعلون مع المؤسسة فقط بل و بشكل مهم مع بعضهم البعض.
- وتعتبر جماعات الابتكار هي مجاميع من الأشخاص الذين يعملون مع بعض لفترات طويلة، ولهم اهتمامات المواضيع العامة ويرغبون بالاشتراك في الابتكار ومشاطرة المعرفة.
- ✓ ملكية ذهنية مشتركة: من الممكن أن يكون أسلوب CKM هو الأكثر تداخلا بين الزبون والمؤسسة من قبل زبائنها، ولهذا فإن الملكات الذهنية لا تكمن في المؤسسة بل إنها مملوكة جزئيا للزبائن.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة معرفة الزبون.

حدد مجموعة من الباحثين أربع استراتيجيات لإدارة معرفة الزبون هي²:

- 1- استخدام الحوار الموسع بين الزبائن والمؤسسات.
- 2- تعزيز المجموعات داخل المؤسسة للمشاركة في المعلومات عبر الحدود التنظيمية.
- 3- السماح باستخدام المعرفة في نقطة اتصال الزبون.
- 4- توفير دعم القيادة لأنشطة معرفة الزبون.

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص ص 98-99-100.

² Lesser, David Mundel, Charles Wiecha, "MANAGING CUSTOMER KNOWLEDGE", Journal of Business Strategy, Vol. 21 Iss 6, 2000, p 34.

وبين الباحثون أن إدارة معرفة الزبون CKM تتطلب أن تقوم المؤسسات بمجموعة كبيرة من أنشطة خلق المعرفة بما فيها اكتساب المعرفة وامتلاكها وتخزينها وتطويرها، وبعد ذلك فإن المؤسسات يجب أن تكون قادرة على استيعاب هذه المعرفة ونشرها عبر الوحدات التنظيمية وتكاملها مع أنشطة العمل اليومي من أجل تحقيق القيمة العالية.

في حين لخص الباحثون في دراستهم بعنوان "خمسة أساليب لإدارة معرفة الزبون CKM ومدى ذكاء المؤسسات في استخدامها لخلق القيمة"، التي هدفت إلى تحديد أساليب إدارة معرفة الزبون المطبقة في المؤسسات عملياً، وتم جمع بيانات الدراسة من (24) مؤسسة تضمنت: (الخدمات الطبية، والخدمات المالية، وشركات المواد الكيميائية الزراعية، وخدمات الاتصالات، وصناعات المشروبات). إلى وجود طرق مختلفة لإدارة معرفة الزبون في المؤسسات التي تستخدم مدخل إدارة معرفة الزبون، وقام الباحثون في جمع هذه الطرق ووضعوها في إطار يتكون من خمسة أساليب لإدارة معرفة الزبون CKM والتي من الممكن لأي مؤسسة أن تطبقها وهذه الأساليب هي¹:

1- تبادل المعرفة المزدوج بين الزبون والمؤسسة

2- تعلم مشترك أساسه الفريق

3- الإبداع المشترك/المتبادل.

4- جماعات الإبداع

5- الملكية الفكرية المشتركة

والجدول الموالي يوضح خصائص كل أسلوب من هذه الأساليب من حيث بؤرة التركيز، والهدف، والأنشطة، والنظم، ومقاييس الأداء، ومستوى التفاعل، ونوع المعرفة المرتبط بالأسلوب، والجدول الموالي يوضح هذه الأساليب:

¹ Gibbert Michael, Leibold Marius and Probst Gilbert, "Five Styles Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them To Create Value," European Management Journal, Vol.20, No. 5, (2002), P P 465-466.

جدول رقم (05) الأساليب الخمسة لإدارة معرفة الزبون CKM.

الخصائص	التعاون المتبادل للمعرفة	تعلم مشترك أساسه فريق العمل	تبادل الأفكار بين الزبون والمؤسسة	جماعات الإبداع	الملكية الفكرية المتبادلة بين الزبون والمؤسسة
بؤرة التركيز	تطوير الأصول والمنافع الملموسة	خلق تعاون ورأس مال اجتماعي	ابتكار منتجات وأنشطة جديدة	احتراف خبرة اكتساب المعرفة.	إعطاء الفرصة لمشاركة الملكية الفكرية الحقيقية للزبون
الهدف	تحسين المنتجات وإنتاج ما هو نافع	تسهيل تعلم الفريق للتعامل مع التغيير التنظيمي	تحقيق أعلى عائد من الأفكار الجديدة	الحصول على الخبرات المتخصصة ومحاولة الاستفادة منها	تحقيق أعلى عائد من الملكية الفكرية (المشتركة)
الأنشطة	تكامل قبل وبعد وإثاء الإنتاج	عمل الفريق، تمكين العاملين، وبرامج الجودة	استخلاص الأفكار الجيدة، تجنب الزبائن استخدام المنتجات غير الآمنة.	تطبيق أفضل الممارسات وبناء شبكة علاقات.	التدريب الوظيفي من خلال برامج التدريب.
النظم	التخطيط، والرقابة، نظم دعم القرار	نظم مشاركة معرفية، نظم رقمية وفرق زيارات الزبائن.	نظم الدعم المستخدمة لتوليد الأفكار الجديدة.	تنظيم ورش العمل الالكترونية المشتركة و وضع أسس لدعم نشاط جماعات الإبداع.	توفير نظم لدعم الملكية الفكرية.
مقاييس الأداء	كفاءة وفاعلية، ورضا الزبون.	كفاءة نظم الإنتاج والجودة و رضا الزبون.	العائد على الاستثمار للمنتجات الجديدة.	العائد من تقليل وقت اتخاذ قرار شراء الزبون.	قياس قيمة الملكية الفكرية الجديدة وإدراج العائد على الاستثمار كمقياس للأداء.
كثافة التفاعل	منخفضة نسبياً	منخفضة إلى عالية	منخفضة نسبياً	مرتفعة نسبياً	مرتفعة نسبياً
نوع المعرفة	أكثر وضوحاً	واضحة و ضمنية	أكثر ضمنية	أكثر ضمنية	أكثر وضوحاً

Source: Gibbert Michael, Leibold Marius and Probst Gilbert, op.cit., P.465.

ويرى الباحثان "أوازو و دوسوزا" أن رفع مستوى معرفة الزبون داخل المؤسسة يتطلب تنفيذ أربع قضايا مهمة هي ما يلي¹:

1- التجزئة أو التقسيم:

من خلال وسائل إدارة المعرفة المثالية يتم تجزئة المعلومات قبل التحليل، والفشل في ذلك يمنع استنباط المعرفة من مجموعات الزبائن المحددة، فمن خلال التجزئة تتمكن المؤسسة من تصنيف الزبائن إلى فئات بالاعتماد على بعض الخصائص أو الميزات التي تساعد على تحسين خدمة الزبائن. بالإضافة إلى تجزئة الزبائن، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تجزئة موظفي تسليم المعرفة، فليس كل الموظفين لديهم نفس التجربة في معالجة استفسارات الزبون، فالموظفين الذين لديهم مدة خدمة أطول سيكونون أكثر قدرة على معالجة نداءات الزبون المعقدة. فمن الضروري أن توجه المؤسسة استفسارات المعرفة إلى الشخص الصحيح، حيث سيؤدي ذلك إلى حل المشاكل بشكل أسرع وخدمة الزبائن بشكل أفضل.

2- التكامل:

يمكن تكامل العمل داخل المؤسسة من خلال مقارنة المعلومات المتنوعة حول معرفة الزبون المبنية، فالمعلومات عادة تجمع بواسطة العديد من الوسائل في المؤسسة مثل - البنوك - تقارير وكالات الائتمان - شركات بطاقات الائتمان وغيرها، وعليه من الضرورة أن تكون المؤسسة قادرة على مكاملة المستودعات المختلفة من معلومات الزبون لكي تتكامل وجهة نظر الزبون من جميع الجوانب، والفشل في ذلك يمكن أن يؤدي إلى تحليلات متعارضة لمعلومات الزبون، وتحليل مستند على بيانات خاطئة أو مفقودة، أو عدم القدرة على فهم المعلومات.

3- التوزيع:

يدعو التوزيع إلى حركة المعرفة داخل المؤسسة، وتحدي التوزيع هو أن يتم تبليغ المعرفة بالصيغ الصالحة للاستخدام. فالقطاعات التنظيمية المختلفة لديها متطلبات واستعمالات مختلفة للمعرفة، فلكي تكون مدركة لهذه الحاجات المختلفة تخاطر المؤسسة بإخضاع الموظفين لحمل المعلومات الزائدة، وهذه يمكن أن تقودهم إلى ترك قنوات المعرفة ومحاوله العمل بدونها، أيضاً الأنواع المختلفة من اللغة في مختلف الأقسام تخلق مشكلة أخرى، وعليه تحتاج الأقسام أن تمتلك القدرة للوصول إلى قاعدة المعرفة، وتعرف كيف تنتزع المعرفة بطريقة

¹ Desouza & Awazu, Y. Engaged knowledge management: engagement with new realities. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan (In Press).2005.p210.

مناسبة، توفير هذا الوصول هو مهم لكن يجب أيضا أن تكون تكلفة هذا الدخول منخفضة حتى يحفز الموظفين لأخذ الوقت الكافي لبحث المعرفة واستخدامها.

4- التطبيق:

إن المشكلة الهامة المتعلقة بالمعرفة حول الزبون هي سرية Privacy معلومات الزبون، وعليه فإن السؤال المطروح هو: كيف تضمن المؤسسة أن استخدام المعلومات المجمعة تكون على نحو مسئول؟ فالزبائن سوف يشتركون في المعرفة والمعلومات مع المؤسسة التي يثقون بها بطريقتين: هم يمكن أن يثقوا بالمؤسسة نفسها (بمعنى آخر: الثقة بالعلامة التجارية)، أو هم يضعون الثقة في طريق المؤسسة التي سوف تستخدم المعرفة بشكل مرغوب لتزويدهم بالدعم الأفضل والمنتجات والخدمات. وبماعون الاشتراك عندما يعتقدون أنها ستكون مستخدمة في الطريق غير الصحيح.

وضمن سياق دعم معرفة الزبون، تركز العديد من المؤسسات على جعل تسليم المعرفة أكثر تفاعلية، فتنوات الاتصال مثل الإنترنت لا يجب أن تستخدم مجرد وسيط لعرض المعرفة، بينما تقنيات تسجيل الفيديو والصوت ستساعد على نيل هذه الأهداف على نحو متزايد، والتقدم في الاستخبارات الصناعية المعتمدة على استخدام الحاسبات سيساعد على جعل هذه التطبيقات أكثر ذكاءً.

المطلب الثالث: نتائج تطبيق إدارة معرفة الزبون.

يمكن إيضاح أهم نتائج تطبيق إدارة معرفة الزبون في ما يلي¹:

1. تكوين رأس مال زبوني:

رأس المال الزبوني هو الثروة المتضمنة في علاقات المؤسسة مع زبائنها، أو أنه حقوق ملكية العلامة التجارية وثقة الزبائن بالمؤسسة وولائهم لها في ظل العلاقة العضوية المتبادلة بين المؤسسة وزبائنها، وقد أكدت إحدى الدراسات أن رأس المال الزبوني هو احد بنوك رأس المال الفكري الذي تملكه المؤسسة والمتضمن ما يلي:

✓ العاملون: يقصد بهم الزبائن الداخليين للمؤسسة، فعندما تملك المؤسسة عاملا يقدم اقتراح لزيادة أرباح المؤسسة يعتبر رأس مال فكري، وينطبق هذا على كل معرفة أو ابتكار يقدم حلول نافعة للزبائن.

¹ جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، صص 13-14.

- ✓ نظام العمل: هيكل العمل الفعال هو الذي يؤدي إلى تبادل ونقل المعرفة المفيدة من مواقع إنتاجها إلى مواقع الحاجة إليها من خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات .
- ✓ الزبائن: هنا الزبائن الخارجيين يمثلون أكبر منظومة معلومات ومعرفة عن العملية الوحيدة التي تجهل المؤسسة شيء منها، ألا وهي الفائدة الحقيقية للخدمات والمنتجات التي تقدمها. لذلك على المؤسسات أن تنشأ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة والمتمثلة بتفضيلات الزبون والعلاقة التي بناها مندوبي المبيعات معه، فهي بالتأكيد تعتبر رأس مال فكري لأنها ترشدها إلى أهدافها ووضع خططها المناسبة ومن هنا تظهر الحاجة إلى تصميم قاعدة البيانات للزبائن، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة نظام شامل لمعلومات الزبون بدءا من المعلومات الشخصية و إنتهاءا بتاريخ معاملاته مع المؤسسة من حيث القيمة وعدد المرات، ومدى انتظام التعامل من عدمه. كما قد تتضمن قاعدة المعلومات الاحتياجات الخاصة بالزبون وتفضيلاته في التعامل معه ومجالات الرضا أو عدن الرضا فيما يتعلق بسياسات التسعير والائتمان وتنفيذ العمليات.
- وتمثل قاعدة بيانات الزبائن الدعامة الأساسية لاتخاذ القرارات بشأن تقديم الخدمات الجديدة وتطوير الخدمات الحالية وتحسين المركز السوقي وتصميم الحملات الترويجية.

2. ولاء الزبون:

وهو الهدف الثاني الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات إلى أبعد الحدود والسبب الأساسي أن كسب الزبون لم يعد مشكلة، لكن المحافظة عليه هو المعادلة الأصعب، وفوق كل هذا يعد الولاء هدف آخر في أن تستمر العلاقة بين الزبون والمؤسسة¹.

ويعتبر أيضا ولاء الزبون على انه قوة العلاقة بين الاتجاه النسبي للفرد وبين تفضيل هذا الفرد لتكرار الشراء، ولكن هذه العلاقة يتوسطها العديد من المعايير الاجتماعية والعوامل الموقفية بالإضافة إلى مقدمات معرفية وشعور ونزوعية تتعلق بالاتجاه النسبي يمكن أيضا أن تساهم في تحقيق ولاء الزبون ، بالإضافة إلى الجوانب السلوكية و الإدراكية وتلك المتعلقة بالدافعية، كما أن محور الارتكاز الأساسي للأنشطة التسويقية لأي مؤسسة هو تنمية والحفاظ على الزبائن وتدعيم ولاء الزبائن تجاه المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى ما سبق فإن ولاء الزبائن يعد هدفا هاما في مجال التخطيط الاستراتيجي للتسويق ويمثل محور

¹علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص109.

الارتكاز لبناء وتنمية الميزة التنافسية التي يمكن أن تتحقق للمؤسسة كلها من خلال إدارة التسويق. وفي ظل الظروف السيئة الحالية والتي تتمثل في زيادة المنافسة ونضوج الأسواق الاستهلاكية بسرعة من ناحية أخرى، فإن مهمة إدارة ولاء الزبائن أصبحت تمثل تحدياً كبيراً¹.

لذلك فإن إدارة معرفة الزبون هي العملية الجوهرية في اجتذاب الزبائن و استدامة علاقاتهم وتفاعلهم مع المؤسسة².

3. حقوق ملكية العلامة:

إن حقوق ملكية العلامة تتمثل في الرصيد العاطفي الذي هو بمثابة قيمة لدى الحسابات المعرفية العاطفية للزبون الذي يتمثل في وعي الزبون وتفضيله ومواظبته على التعامل مع علامة المؤسسة³.

لذا فإن إدارة معرفة الزبون تتضمن في هذا المجال تحقيق ما يلي⁴:

- ✓ المحافظة على معدلات معاودة زبائنها الموالين.
- ✓ الإصغاء والحوار الفعال مع الزبون: إدارة معرفة الزبون تجدد في الزبون احد مصادرها المعرفية فلا بد أن توجد القنوات الملائمة والمرحجة من اجل التواصل معه والاستماع لحاجاته ورغباته والتغييرات العامة ومقترحاته وحتى مقارناته بين خدمات المؤسسة والخدمات المنافسة.
- ✓ تطوير أدوار المبيعات والمكاتب الأمامية ليكونوا وكلاء تعلم ومعرفة من الزبائن، وتقديم الحوافز الإيجابية لأية أفكار و آراء جديدة يمكن أن تسهم في زيادة معرفة المؤسسة بالزبون وتحسين خدماتها ورعايتها له.
- ✓ تحديد الأسباب الخارجية لفقدان الزبائن الحاليين.
- ✓ اكتشاف أو استطلاع عوامل الإخفاق في علاقات المؤسسة بزبائنها المهمين بطريقة تضمن التدخل الفوري أو السريع لتقديم المعالجة المرضية للزبون ويمكن الاستفادة في هذا المجال بمجموعة من الوسائل مثل (بحوث الزبون، بيانات و خدمات ما بعد البيع ...).

4. رضا الزبون:

تحدث استجابة الزبون لمنتج أو خدمة معينة، وذلك بعد قيامه بالشراء من خلال مقارنته بين الاداء المدرك للمنتج وبين التوقعات قبل الشراء ونتيجة المقارنة سواء بالرضا أو عدم الرضا، تكون مقدمة اساسية لتحقيق رضا

¹ علاء عباس علي ، ولاء المستهلك، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص73.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص309.

³ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص114.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص313.

الزبون، والرضا هو حالة عاطفية مميزة للفرد، وتكون ناتجة عن خبراته الشرائية السابقة. وتختلف عن التقييم المعرفي للمنتج¹.

وعلى الرغم من أن بعض الباحثين قد توصل إلى أن الرضا هو شرط ضروري ومسبق لتحقيق ولاء الزبون، إلا أن هذا الاستنتاج لا يمكن اعتباره قاعدة عامة. فالعديد من الزبائن الذين اظهروا شعورا عاليا تجاه المنتجات التي قاموا بشرائها قد تحولوا إلى شراء منتجات أخرى، ومن ناحية ثانية فالزبون الذي لا يشعر بالرضا قد يظل ولاءه كما هو، ويستمر في التعامل مع المؤسسة وبشكل متكرر².

من أجل تحقيق رضا الزبون يستوجب على المؤسسات خاصة الخدمية منها تحقيق ست حالات³:

1/ التحدث المباشر مع الزبون ومعرفة رضاه أو عدم رضاه.

2/ إدارة وتوجه أعمال المؤسسة إلى الوصول لرضا الزبون.

3/ الإصغاء لكل ما يتعلق بالزبون وتنفيذ توقعاته.

4/ معرفة الرضا عن طريق التقدير و القياسات.

5/ الإعلان عن إنجازات وخدمات المؤسسة حتى تشعر الزبون بأنها من المؤسسات الجيدة.

من خلال ما سبق فإن رضا الزبون لا يتحقق من دون الفهم والمعرفة التامة بحاجات وتوقعات الزبائن الأساسية، وهذا ما يتبعه استخدام إدارة معرفة الزبون لتعزيز الرضا. ورعاية الزبائن وضمان تكرار عملية الشراء لدى الزبون.

¹علاء عباس علي، مرجع سابق، ص 84.

²المرجع نفسه، ص 229.

³علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 117.

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر المعرفة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف الدخول والتوغل واكتساب مراكز قوية وكبيرة في الأسواق، وتعرف المعرفة على أنها ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان.

لقد وفرت إدارة معرفة الزبون الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيات جديدة، و وسائل إنتاج جديدة، و أساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الأرباح. و كل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة، التي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدماً صناعياً.

وتعد إدارة معرفة الزبون من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق أهدافها وتميزها عن باقي المؤسسات، كما أن تطبيق إدارة المعرفة للزبون داخل المؤسسة يمكنها من الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة و قدرتها على تحقيق تنافسياتها داخل الأسواق. وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

تنافسية

المؤسسة

تمهيد:

كثيرا ما سعت المؤسسات إلى تحقيق مواقع تنافسية في الأسواق، في ظل المنافسة الحادة بين المؤسسات، وبالتالي أصبح محور اهتمام المؤسسة ومسيرها يرتكز جوهريا على مدى إيجاد السبل والطرق الكفيلة بخلق ميزة تنافسية لدى المؤسسة في الأسواق والمحافظة عليها بشكل مستمر.

حيث يتم تحديد مركز المؤسسة في الأسواق على أساس الميزة التنافسية، وهذا ما يتطلب من المؤسسة تجميع قدراتها وتوظيف كافة مواردها لتحقيق الميزة التنافسية، من أجل الحصول على حصص سوقية كبيرة وتحقيق رضا الزبائن.

وستتناول في هذا الفصل تنافسية المؤسسة، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، وكل مبحث قسم إلى ثلاثة مطالب، وتناولنا في المبحث الأول مدخل عام الى تنافسية المؤسسة إذ تكلمنا في هذا المبحث عن المفاهيم المتعلقة كل من تنافسية المؤسسة والمنافسة والتنافسية والميزة التنافسية وكذلك القدرة التنافسية للمؤسسة، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا تنافسية المؤسسة من حيث محدداتها، مؤشراتهما واستراتيجياتهما، وفي المبحث الثالث تناولنا المعرفة و علاقتها بتنافسية المؤسسة.

المبحث الاول: مدخل عام الى تنافسية المؤسسة.

إن في وقتنا الراهن الذي يتميز بالسرعة والعمولة وبيئة تتميز بالتحولات وشدة المنافسة يتحتم على المؤسسات مواجهة هذه التحديات، وهذا للمحافظة على مركزها في السوق وزيادة نموها، ولا يتم هذا إلا من خلال تحسين وزيادة تنافسياتها داخل السوق، حيث أصبحت هذه الاخيرة المؤشر الوحيد الذي من خلاله يتم الحكم على بقاء أو عدم بقاء المؤسسة في ظل الظروف التي تفرزها البيئة المحيطة بها.

المطلب الاول: مفهوم تنافسية المؤسسة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم عامة حول تنافسية المؤسسة و أنواعها.

1- تعريف تنافسية المؤسسة:

تنافسية المؤسسة هي قدرتها على تزويد المستهلك بسلع و خدمات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق العالمية في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة¹.

وتعرف أيضا على انها "القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتوسع"².

و تعتبر المؤسسة تنافسية "عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح على الاقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل اهدافها"³.

تنافسية المؤسسة: «تكون المؤسسة ذات تنافسية إذا كان بمقدرتها إنتاج السلع، أو الخدمات بجودة عالية، أو كلفة منخفضة، مقارنة بالمنافسين المحليين والدوليين». والتنافسية هي المرادف لتحقيق الربح في المدى الطويل للمؤسسة والقدرة على تحسين أحوال العاملين، وتزويد مالكيها بعائدات ممتازة⁴.

¹ أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 11.

³ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العمولة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 12.

⁴ عبد الله القضاة، المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني. دراسة تحليلية، رسالة ماجستير اقتصاد، الجامعة الأردنية، 2001، ص 14.

-2- أنواع تنافسية المؤسسة:

- ✓ **التنافسية التقنية:** هنا تقوم المؤسسة في التحكم في الاساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، ولن يتأتى هذا إلا بمسايرة التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الانتاج، كما أن درجة تأهيل وتوفير جو يشجع على القيام بمختلف الانشطة وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية¹.
- ✓ **التنافسية الضريبية:** تعرف بأنها إجراء ضريبي يتمثل في خفض معدلات الضريبة أو توسيع وعائها الضريبي أو منح إعفاءات ضريبية من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المستثمرين، مما يدعمها بموارد مالية².
- ✓ **التنافسية التجارية:** القدرة التنافسية في المجال التجاري يمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها، ويتم معرفة ذلك من خلال عدة مؤشرات منا(شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء زبائنها، التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية وقوتها البيعية وكذلك الخدمات المقدمة بعد عملية البيع، وضعية منتجاتها في السوق وذلك من خلال التركيز على الجودة والآجال... إلخ)³.
- ✓ **التنافسية المالية:** هنا تقوم المؤسسة بالتحليل المالي للأنشطة التي تمارسها من خلال النسب الكلية التي تتفوق على طبيعة النشاط، خصوصية المؤسسة، ودورة حياتها، إلا ان هناك بعض النسب شائعة الاستعمال مثل(نسبة رأس المال الدائم، نسبة الاستقلالية المالية، قدرة التمويل الذاتي... إلخ)⁴.
- ✓ **التنافسية التنظيمية والتسييرية:** هنا يتعلق الامر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، ويتوقف ذلك على نوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرتها، وعلاقتها بالمرؤوسين، ونجد أن مصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين⁵.

¹ صونيا بتيقة، ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية، آفاق وتحديات، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008، ص28.

² ياسين قاسي، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2005، ص21.

³ بغداد كربالي، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 21/20 ماي 2002، ص12.

⁴ المرجع نفسه، ص12.

⁵ المرجع نفسه، ص13.

المطلب الثاني: مفهوم المنافسة والتنافسية.

يحتوي هذا المطلب على مفاهيم حول المنافسة والتنافسية و الفرق بينهما.

1- مفهوم المنافسة:

أ. تعريف المنافسة:

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها، غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع¹.

المنافسة مكون اساسي من مكونات النظام التسويقي، وهي تتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة وفرصتها في اختيار (السوق المستهدف، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج)².

يمكن القول بان هناك نوعين من المنافسة في دنيا الاعمال، المنافسة المباشرة و المنافسة الغير مباشرة. والمنافسة الغير مباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد الماحة في هذا المجتمع. أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي واحد او تقوم بإنتاج نفس المنتجات او الخدمات³.

ويقصد بالمنافسة "ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين و الذي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار و تبادل السلع والخدمات." و في هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" المنافسة أنها "الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع و تطويرها، و الكمية و الكفاءة في الإنتاج، و الأسعار و هوامش الربح المحتملة و الممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة"⁴.

¹ أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: الصناعة-التجارة-الخدمات، القاهرة، بدون جهة النشر، 1994، ص 09.

² توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، 2000-2001، ص 152.

³ عبد السلام ابو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة-اليات السيطرة على الاسواق-، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الاسكندرية، 2010، ص 33.

⁴ هجيرة شيقارة، الاستراتيجية التنافسية ودوره في أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 03.

ب. تقسيمات المنافسة¹:

1- حسب هيكل السوق:

- ✓ المنافسة الكاملة: وتتميز بوجود عدد كبير من المشترين والبائعين، والسلعة او الخدمة متماثلة تماما وحرية دخول وخروج عوامل الانتاج مكفولة تماما في اي قطاع.
- ✓ المنافسة الاحتكارية: وتتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المشترين والبائعين ولكن السلعة او الخدمة تعتبر متشابهة غير متماثلة.
- ✓ احتكار القلة: ويعني سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع التي تتمثل فيه.
- ✓ الاحتكار الكامل: ويعني وجود منتج او موزع وحيد في الصناعة او التوزيع.

2- حسب السعر:

- ✓ المنافسة السعرية: وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن اشكالها اتباع اسلوب LOSS LEADER في قطاع التجزئة.
- ✓ المنافسة الغير سعرية: وتعني التركيز على اي عنصر من عناصر المزيج التسويقي بخلاف السعر (المنتج، الخدمة، المكان ، الترويج).

3- حسب ما يتم التنافس عليه:

- ✓ منافسة فيما بين المنتجات او الخدمات.
- ✓ منافسة فيما بين المؤسسات: وهنا تكون المنافسة بين مؤسسة واخرى من حيث تحقيق مبيعات او نسبة معينة او نصيب في السوق
- ✓ منافسة شاملة: وتعني ان هناك منافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة او الخدمة.

ج. أنواع المنافسة:

تتحدد أنواع المنافسة وفق عدة معايير، سنذكر البعض منها فيما يأتي²:

¹توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية، مرجع سابق، ص ص153-154.

²برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص 95.

- أ. معيار مجال التنافس: ويحوى المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، والمنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.
- ب. معيار هيكل السوق: فيقسمها إلى المنافسة الكاملة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار التام، منافسة القلة أو احتكار القلة، والتي تطرقنا لها في الفصل السابق بالتفصيل.
- ج. معيار السعر: ويقسمها إلى منافسة سعرية، ومنافسة غير سعرية (السلعة، الخدمة، الجودة، المكان، الترويج...).
- د. معيار موضوع التنافس: ويقسمها أيضا إلى منافسة في مجال السلع والخدمات، منافسة حول زيادة المبيعات والحصة السوقية، منافسة شاملة... الخ.

-2- مفهوم التنافسية:

أ. تعريف التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع، أو دولة. حيث تعرف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات بشكل أكثر فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية¹.

حسب LAURA D'ANDRA TYSON فإن دور تنافسية الدولة هي القدرة على إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسة الدولية، في حين يتمتع المواطنون بمستوى معيشة متناسل ومستديم على حد سواء².

يمكن تعريف التنافسية على أنها " إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية و بسعر مقبول من طرف المستهلك"³.

ويمكن تعريفها أيضا على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات تكون أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين الآخرين في الأسواق⁴.

¹ عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010، ص90.

² آمال عياري، رجب نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتغيير القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات و تحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة -29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

³ Roger Percerou, *Entreprise : Gestion et compétitivité*, (Economica, Paris, 1984), P 53.

⁴ رغد حسن الصرف، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 120.

ب. خصائص التنافسية:

- بتفحصنا لمختلف التعاريف السابقة للتنافسية نرى بأنها تحمل العديد من الخصائص من بينها¹:
- ✓ تحليل التنافسية لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة: فالمؤسسة قد تكون تنافسية في مجال واحد أو أكثر مثلا في الإنتاجية عن طريق حسن تنظيم و توظيف قوى العمل وهي بذلك تمتلك ميزة تنافسية جزئية لذا فإن تحليلها يجب أن يأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب.
 - ✓ التنافسية ليست ذات مدلول مالي فقط: تعتبر التنافسية في نظر الكثيرين ذات طابع مالي فبعضهم يتحدث عن الإنتاجية والبعض الآخر عن المردودية أما آخرون فيترجمونها في الربحية، وهذا ما يوضح الخلط بين السبب والنتيجة.
 - ✓ التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي: لا يجب أن ينفصل مفهوم التنافسية على الجانب الاجتماعية الذي يتضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسياتها على أفرادها الذين ساهموا في خلقها وتحقيقها ويترجم ذلك في تحسين حياة الأفراد وتحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة.
 - ✓ التنافسية تعبر عن الإمكانيات: الربحية تقاس في حين أن التنافسية تقدر، ويظهر هذا الاختلاف لأن هذه الأخيرة تعبر عن قدرة ما، هذا ما قد يفسر وجود أي انحراف بين التنافسية والأداء المالي، فالأداء المالي هو ترجمة لواقع المؤسسة الحالي في حين أن التنافسية تمثل توقعا لمستقبل معين.
 - ✓ التنافسية ليست خاضعة لنوع واحد من الأداء: كون المؤسسة تنافسية يعني أنها ذات أداء ويحمل هذا الأخير بعدين:
- العمل أفضل من الآخرين: وهو الجانب الأكثر وضوحا للتنافسية، حيث تحقق المؤسسة إنتاجا كبير الحجم وبتكلفة اقل وذو نوعية متفوقة بالمقارنة مع باقي المنافسين.
 - العمل باختلاف " بتميز" عن الآخرين: تحمل التنافسية في جوهرها ميزة العمل باختلاف بالمقارنة مع الآخرين، ويوضح هذا البعد الوجه الآخر للتنافسية، فالعمل باختلاف يدفع إلى الإبداع بمعنى قدرة المؤسسة على السبق في خلق سلع وخدمات جديدة.
- ✓ التنافسية ميزة لحظية: أي أنها غير دائمة حتى لو ربطت باستراتيجية للبحث والتطوير أو الإبداع. هذا ما يستدعي القيام بتحليل قائم على نظرة بعيدة المدى لا تقتصر فقط على مرحلة محددة.

¹مدير صلاحوي، الحوادث المهنية وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية. جامعة الحاج لخضر، باتنة. كلية العلوم الاقتصادية. قسم علوم التسيير، منشورة، سنة 2007-2008، ص32-33.

✓ التنافسية أصبحت عالمية: فعولمة الأسواق قد نقلت مجال التنافسية إلى المستوى العالمي، فمع تهاوي حواجز الدخول التي تفرضها الدول أمام المؤسسات أصبح الباب مفتوحاً أمامها لاختراق أي سوق والمنافسة في مجاله.

ج. أنواع التنافسية:

العديد من الكتابات ميزت بين عدة أنواع من التنافسية منها¹:

✓ **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف المنخفضة يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

✓ **التنافسية الغير سعريّة:** و تشمل:

✓ **التنافسية النوعية:** و تشمل إضافة إلى النوعية و الملائمة و تسهيلات التقديم، عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة، وذات النوعية، والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى و لو كانت أعلى سعراً من السلع المنافسة.

✓ **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

في حين هناك من يميز بين التنافسية الطرفية و التنافسية المستدامة، حيث أن²:

✓ **التنافسية الطرفية:** و هي التنافسية الجارية تركز على مناخ الأعمال و عمليات الشركات و استراتيجياتها، و تحتوي على عناصر مثل: التكلفة، النوعية و الحصة السوقية... الخ،

✓ **التنافسية المستدامة:** وهي التنافسية التي تركز على الابتكار و رأس المال البشري والفكري، تحتوي على عناصر متنوعة أهمها: التعليم، رأس المال البشري، الإنتاجية، البحث والتطوير، الطاقة الابتكارية و قوى السوق... الخ.

-3- الفرق بين المنافسة والتنافسية³:

يوجد فرق بين مفهومي المنافسة والتنافسية، فالتنافسية تعرف على أنها قدرة البلد على تصريف بضاعته في الأسواق الدولية، أما المنافسة أو المزاحمة فهي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني، وبالتالي

¹ كمال رزق، " تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005، ص 326.

² وديع محمد عدنان، " القدرة التنافسية و قياسها"، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 07.

³ كمال رزق، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23/22 أبريل، 2003، ص 203.

الشروط التي تصف السوق المعنية، والتنافس والتنافسية هما العنصران الأساسيان لأي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة الدولية.

وتشارك سياسات المزاومة وسياسات رفع القدرة التنافسية في هدف التوجه نحو الفعالية، وأن الاجراءات المتخذة نحو أحدهما في أي من الميادين بلا شك تؤثر على تطور الآخر، فالإجراءات الهادفة إلى تقوية المزاومة في الأسواق المحلية تزيد أيضا من التنافسية الدولية، وبالمقابل فإن الإجراءات الموجهة إلى رفع متانة التنافس الدولي للدولة سيكون لها تأثير على هيكل السوق المحلي وعلى شكل المزاومة في السوق الداخلي.

المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية والقدرة التنافسية.

يحتوي هذا المطلب على مفاهيم للميزة التنافسية والقدرة التنافسية.

1- مفهوم الميزة التنافسية:

لقد جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة (القدرة) كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد و تصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين و غيرهم، فهي بهذا المعنى تحمل بعداً خارجياً يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على حجم الأطراف الخارجية و التعامل معها على أسس راسخة من القوة و السيطرة و الثبات، كما تحمل الميزة التنافسية بعداً داخلياً يتمثل في المعرفة الجيدة للقدرات و الإمكانيات و الاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، و في هذا المجال قد يكون من المفيد التفرقة بين ثلاثة اصطلاحات أساسية و هي الميزة المطلقة و الميزة النسبية و الميزة التنافسية، أما الأولى فتعني قدرة الدولة على إنتاج سلعة معينة باستخدام موارد و بتكلفة أقل بكثير عن غيرها من الدول الأخرى و بالنسبة للثانية فتشير إلى قدرة الدولة على إنتاج عدّة سلع معينة بكفاءة أعلى نسبياً و بتكلفة أقل نسبياً من تلك السلع التي تقوم دولة أخرى بإنتاجها¹.

أ. تعريف الميزة التنافسية

حيث نجد عدة تعاريف للميزة التنافسية إذ تختلف من باحث لأخر نذكر منها:

تعريف نبيل مرسي خليل «على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس¹.

¹ حواس عبد الرزاق، بوشول السعيد، القدرة التنافسية للصناعة العربية في ظل الاقتصاد الجديد، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، 02-03 ديسمبر 2008، بسكرة، ص 04.

و يعرف محسن أحمد الخضيرى بأنها « إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية»².

تعريف منظمة (OECD): ترى المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية، أن الميزة التنافسية على مستوى الاقتصاد القومي لدولة ما تتمثل في "الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ بموجبها الدولة على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة، وهي من هذا المنظور ترى بأن المنافسة في هذه السوق الحرة والعادلة من شأنها أن تعمل على إنعاش التشغيل والإنتاجية وأن تشجع كذلك على الإبداع"³.

تعريف علي السلمي: "الميزة التنافسية هي المهارة التقنية أو المورد التي تتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن"⁴.

تعريف بورتر: "الميزة التنافسية هي القيمة التي تدركها المؤسسة بأسعار مناسبة لمنتجاتها وجودة عالية مقارنة بالمنافسين"⁵.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزيائنها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية، وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن باقي منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء.

وتعرف استراتيجية التنافس على أنها⁶: "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة على المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس و اساس التنافس.

وهذا ما سنلاحظه في الشكل التالي:

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص37.

² المرجع نفسه، ص33.

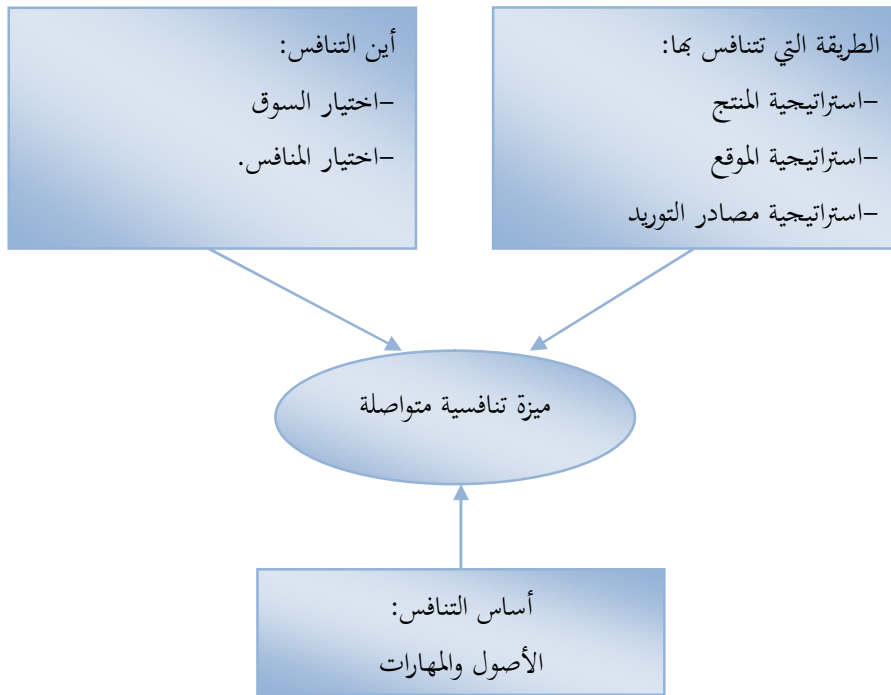
³ برني لطيفة، دور الادارة البيعية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 94.

⁴ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر، مصر، 2002، ص 104.

⁵ MICHAEL Porter : l'avantage concurrentiel des nations, inter Editions, Paris, France, 1993, p43.

⁶ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص81.

الشكل رقم (06): مكونات استراتيجية التنافس.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سابق، ص 82.

ب. أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين للميزة التنافسية وهما ميزة التكلفة الاقل وميزة تمييز المنتج:

1- ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر،

ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد فهم الانشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة¹.

ولكي يتم الحصول على ميزة تكلفة اقل يجب على المؤسسة أن تقوم بمراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين سيكسب المؤسسة ميزة التكلفة الاقل وتتمثل هذه العوامل في²:

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص 44.

² بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2012، ص 36.

- ✓ مراقبة الحجم.
- ✓ مراقبة تأثيرات استعمال القدرات.
- ✓ مراقبة الارتباطات الداخلية.
- ✓ مراقبة التكامل
- ✓ مراقبة الرزنامة
- ✓ مراقبة الاجراءات التقديرية
- ✓ مراقبة النموذج
- ✓ مراقبة العلاقات.

2- ميزة تمييز المنتج¹:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وتتطلب ميزة التمييز من المؤسسة تجنيد مواردها حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون، توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يتطلب ذلك مواد أولية ذات جودة عالية وسعر مرتفع، وتختلف تكلفة التمييز من مؤسسة إلى أخرى، ويعزى ذلك إلى أن موقف المؤسسات تجاه عوامل تطور تكاليف مختلف، وعليه ضرورة الرفع من درجة التمييز بالاعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة، فمثلا التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل و رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم، وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، هي كذلك ليس لأن التمييز غير مكلف بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة وهي مطالبة بمقارنة تميز نشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في المستوى نفسه مع منافسيها.

ج. مصادر الميزة التنافسية:

هذه المصادر صنفها الباحثون إلى ثلاثة هي: التكلفة، الجودة، المرونة.

1. **التكلفة:** وتعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وكنتيجه لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع

¹ بن نذير نصر الدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منتظمات الأعمال، جامعة سعد دحلب- البليدة، ص13.

بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعنى تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابيا ما بين الإيرادات والتكاليف¹.

2. **الجودة:** تشير الدراسات إلى أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير بمستويات الجودة إلى جانب السعر الملائم مما دفع بالمؤسسات إلى التركيز على مدخل الجودة الشاملة في هذا المجال، فحسب دراسة مشهورة أجريت في الثمانينات من القرن العشرين من قبل (Peter et Waterman) تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الأكثر تميزا أو نجاحا هي المؤسسات التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها².

3. **المرونة:** مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية أصبح ينظر للمرونة على أنها أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة التميز على أساسها ذلك لأن المرونة وكمواجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تأقلم النظام الإنتاجي للمؤسسة مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال، إن هذا المفهوم يقتضى إذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق التصميم والجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب ارتفاعا وانخفاضا من جهة أخرى، لذا يمكن القول أن المرونة التي يتم التميز على أساسها تتحقق على مستوى جانبيين مهمين للنشاط الإنتاجي هما:

أ. **مرونة الحجم:** وهي القدرة على التكيف مع الطلب وتقلباته من خلال التحكم في حجم الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.

ب. **مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصميم المنتجات ومواصفاتها الفنية³.

وتشير أيضا إلى قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتنوع عال، وتعد مقياسا لقدرة المؤسسات على تحويل عملياتها وبسرعة من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية⁴.

¹ احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 251.

² المرجع نفسه، ص 252.

³ المرجع نفسه، ص 253.

⁴ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 158.

و أضاف أيضا بعض الباحثين عنصري الزمن و التجديد:

1. الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي:
 - ✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.
 - ✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
 - ✓ تخفيض زمن الدورة للزبون؛ ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبات الزبون للمنتج وتسليمه إياه.
 - ✓ الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع¹.

2. التجديد: يقصد بالتجديد استخدام مخرجات نشاط الابتكار بغرض التحسين الجزئي أو الكلي يرمى إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي التعديل المستمر في الميزة التنافسية بما يحقق الاستمرار والنمو للمؤسسة، فالتجديد إذا هو محور وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة، هذه الوظيفة التي تقوم على أساس المعرفة العلمية والمهارات التي أصبح التحكم فيها، في ظل الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة والتنافسية يسمح بالتحكم في التكاليف وفي جودة المنتجات².

2- مفهوم القدرة التنافسية:

أ. تعريف القدرة التنافسية:

تعرف على أنها "الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج ما أو علامة، والتي تعطيه بعض التفوق على منافسيه الحاليين"³.

وكذلك تعرف على أنها: "مدى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تحقق لها أرباحا من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية، التنظيمية المتاحة بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المؤسسة، و التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية"⁴.

¹ برني لطيفة، دور الادارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

² منصورى رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص ص 70-71.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص13.

⁴ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادر تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر، 2002، ص26.

وتعرف ايضا على انها: "تمثل ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"¹.

ب. أشكال القدرة التنافسية:

للقدرة التنافسية عدة أشكال إذ قام كل باحث بتقديم تقسيمات خاصة محددة، نذكر منها نوعين اساسيين هما²:

1. **القدرة التنافسية الخارجية:** حيث تركز المؤسسة في هذا النوع من القدرة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري وذلك من خلال:

✓ تقليل تكلفة الاستعمال.

✓ أو رفع كفاءة الاستعمال.

وعلى هذا المنطلق فإن القدرة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة وتجعل الزبون يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين، واقتناع الزبون بأن جودة هذا المنتج أحسن و أفضل من جودة المنتجات المنافسة من كل الجوانب، وعليه يمكن استنتاج بأن المؤسسة في هذه الحالة بإمكانها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

2. **القدرة التنافسية الداخلية:** هنا تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الاولي، حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف و تحسين الانتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن و عوائد أكبر، ومنه الوصول الى افضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الاسعار أو الدخول في حرب الاسعار، لان المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبجورتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.

¹ نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص37.

² عيد أحمد أبو بكر، دور التأمين الالكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركة التأمين، دراسة تحليلية للمنظور الريادي، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي السنوي العاشر الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، 26-29 أبريل 2010، ص08.

ج. أهمية القدرة التنافسية¹:

في ظل العولمة الاقتصادية المتمثلة أساسا بالانفتاح التجاري الدولي الكبير المعتمد على الحد من حواجز انسياب السلع والخدمات في السوق الدولية والمتمثلة أساسا في الرسوم الجمركية، واستخدام نظام الحصص الكمية، فضلا عن التطورات التكنولوجية والاهتمام بالجودة العالية في الانتاج لتلبية رغبات السوق المحلية، والدولية مع تصاعد الصيحات للاهتمام بالموارد من الاستنزاف، هنا نجد كل المنشآت الاقتصادية في العالم أمام تحدي المنافسة من قبل المنشآت المحلية أو الدولية غير أن هذه المنافسة توفر لهذه المنشآت فرصة التطور من خلال اتخاذ الخطوات العملية اللازمة لزيادة الانتاجية، والتي تؤدي الى زيادة معدلات النمو والاستفادة المثلى من الموارد الاقتصادية المتاحة إذا ما أرادت أن تواجه منافسة مثل هذه المنشآت، كما توفر التنافسية فرصة للتخلص من مشكلة محدودية السوق المحلية عن طريق الدخول للسوق الدولية الكبيرة، أي ان التنافسية تمكن من تقليل الاثار السلبية للانفتاح الاقتصادي العالمي، وتمكن الدول عن طريق أداء منشآتها الاقتصادية في أن تعزز إيجابيات هذا الانفتاح الاقتصادي العالمي والذي يؤدي الى نجاح الدولة في زيادة تنافسياتها في ظل العولمة الاقتصادية وتمكينها من دعم مكانتها الاقتصادية بين دول العالم.

¹ علي طالب شهاب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري، دراسات البصرة، السنة السابعة، العدد12، 2011، ص ص269-270.

المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة محدداتها ومؤشراتها واستراتيجياتها.

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في نشاطها لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، كما تسعى إلى تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه من خلال تأقلمها مع المتغيرات والعوامل البيئية والاستفادة منها من خلال المؤشرات والمحددات التي تقوم عليها المؤسسة، وذلك من أجل معرفة ما يواجهها من تهديدات وكيفية التخفيف من حدتها واقتناص الفرص المتاحة وكيفية الاستفادة منها و أيضا المحافظة على زبائنها وكسب ولائهم و إيجاد زبائن جدد.

المطلب الاول: الاستراتيجيات التنافسية.

ستتطرق في هذا المطلب إلى دراسة الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة والتي تتخذها لمواجهة منافسيها في الاسواق.

1- الاستراتيجيات العامة للتنافس:

إن دراسة جوانب القوة و الضعف في المؤسسة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، و السؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمؤسسة أن تحول جوانب القوة و الضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه المؤسسات المنافسة في الأسواق ؟

إن واقع الحال يبين أن للمؤسسة ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين.

أ. استراتيجية القيادة في التكاليف

ترتكز هذه الاستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة¹.

فالتكيز في هذه الاستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج ويبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد

¹ أفلاح حسن عداد الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و الأردن، 2000، ص 189.

على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة¹.

ب. استراتيجية التمايز

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء الزبون لعلامتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين².

والمؤسسة عند إتباعها استراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة الزبون إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ استراتيجية التمييز أشكال عدة منها³:

✓ التصميم.

✓ النوعية.

✓ التقنية أي التكنولوجيا.

✓ خدمات الزبائن.

✓ شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد.

ج. استراتيجية التركيز

تعني استراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من الزبائن أو تخدم منطقة جغرافية محددة. و تسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص175.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص202.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص183.

ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ.

و هناك بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية هما¹:

✓ **التركيز مع خفض التكلفة** : هي استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، و في هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

✓ **التركيز مع التمايز** : هي استراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من الزبائن دون غيرهم، و حالة استخدام هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة.

-2- استراتيجيات تنافسية المؤسسة:

تعتمد المؤسسة في ظل المنافسة على مجموعة من الاستراتيجيات والمتمثلة في²:

✓ استراتيجية الرائد.

✓ استراتيجية المتحدي.

✓ استراتيجية التابع.

✓ استراتيجية المتخصص.

أ. **استراتيجية الرائد**: في كل سوق توجد المؤسسة الرائدة، وهي التي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق، ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحتفظ بمكانتها في السوق لا بد لها القيام بما يلي:

✓ رفع الطلب الاولي: تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد.

✓ حماية حصة السوق: عن طريق دراسة المنافسين وتحديد المنتجات وتنويع اشكالها.

✓ توسيع حصة السوق: للتمكن من زيادة أرباحها عن طريق توفير منتج ذو جودة عالية وسعر معقول.

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 148.

² محمد العربي بن لخضر، عامر بن سالم، صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع، جامعة بشار، الجزائر، ص ص 04-05.

ب. استراتيجية المتحدي: كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية والثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف و هو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الاخرين، وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا جدا.

ج. استراتيجية التابع: بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوة و إمكانية ردود أفعال المؤسسة الرائدة، وهي في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنهم و ولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

د. استراتيجية المتخصص: هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الاخير بالخصائص التالية:

✓ أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدر الشرائية.

✓ أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة.

✓ أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين.

✓ إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

المطلب الثاني: القوى التنافسية للمؤسسة ومحدداتها.

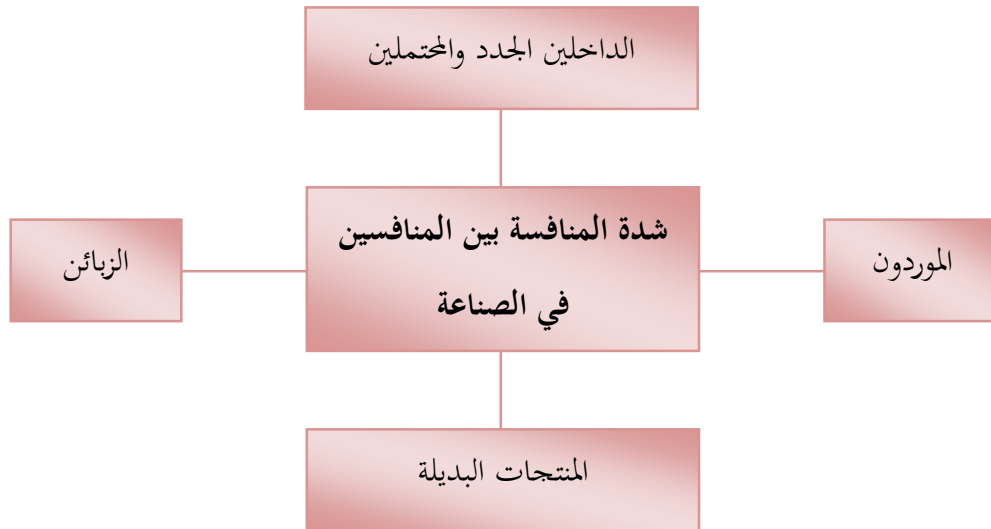
سنتناول في هذا المطلب القوى التنافسية للمؤسسة ومحدداتها.

1- القوى التنافسية للمؤسسة.

تعد المنافسة في صناعة ما محصلة قوى تؤثر عليها، ولتحليل هذه القوى سنستخدم نموذجين معروفين أحدهما للدول المتقدمة والثاني يخص الدول النامية¹:

أ. نموذج مايكل بورتر لتحليل قوى التنافس في الدول المتقدمة : يوضح الشكل الآتي هذا النموذج:

شكل رقم (07): نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر



المصدر: نيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 67.

حسب الشكل الموالي يتضح لنا وجود خمس قوى تؤثر على المنافسة هي:

- ✓ شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة: هناك اعتماد المؤسسات على بعضها البعض حيث أن أي تصرف يصدر عن كل منها يؤثر على البقية. ويرى بورتر ان المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل ومنها:
- عدد المنافسين حيث كلما قل ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض.
- معدل نمو الصناعة مثلاً: يلاحظ في حركة النقل الجوي، أنه عندما ينخفض عدد الركاب تبدأ حروب الاسعار بين مؤسسات الطيران للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

¹ رحمانى اسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة AMPMECA.IND- مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، 2008، ص ص 22- 26.

- الطاقة : تفضل الكثير من المؤسسات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حيث تحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض الاسعار في الصناعة ككل.

- تنوع المنافسين من حيث اختلاف الاساليب والطرق المتبعة في المنافسة.

✓ **تهديد الداخلين الجدد:** يقصد به مدى سهولة دخول منافسين جدد الى السوق. على سبيل المثال: من السهل توجيه الموارد نحو بعض أوجه النشاط مثل انشاء المطاعم ، تأجير أشرطة الفيديو وبالتالي فإن دخول منافسين جدد في مثل هذه الانشطة يكون احتمالها أكبر، على العكس من ذلك، فإن بعض الأنشطة الأخرى مثل صناعة السيارات، تكرير البترول صناعة الحديد والصلب يكون احتمال دخول منافسين جدد صغيرا.

✓ **تهديد السلع أو الخدمات البديلة:** تتنافس في الواقع كل المؤسسات العاملة في الصناعة مع صناعات أخرى تقدم خدمات بديلة، ووفقا لبورتر تحد تلك المنتجات والخدمات البديلة من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسات في الصناعة والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا.

✓ **قوة الموردين على المساومة:** يؤدي الموردون دورا هاما في مد المؤسسة بعوامل الإنتاج المختلفة لاستخدامها في العمليات وتصنيع المنتجات التي تقوم بتسويقها. ويأتي التأثير الذي يمارسه المورد في الالتزام بالمواصفات المطلوبة في التوريد، وفي التوقيت المناسب وعدم القيام بفرض أسعار عالية في حالات الندرة... الخ.

وقد يأتى المورد على الحالة التنافسية للمؤسسة عندما يقرر أن يقوم بنفس العمليات والانتاج الذي كان عبر المؤسسة بمدخلاته ومن ثم يصبح منافسا لها بعد أن كان موردا.

وعلى هذا، كلما زادت قدرة المؤسسة على التأثير في الموردين وضمنان تعاونهم كلما تحسن موقعها التنافسي وتمكنت من خفض تكاليفها وزيادة أرباحها.

✓ **قوة المشترين على المساومة:** يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض. وتظهر قوتهم في ظل حالات مثل:

- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع أو الخدمات.

- وجود بعض المؤسسات التي تقوم بالبيع المباشر للزبون الذي يجدها فرصة لفرض شروطه.
- عندما يكون الزبائن على علم تام بخصائص السلعة أو الخدمة.
- كبر حجم مشتريات هؤلاء الزبائن.
- وجود بدائل للسلع أو الخدمات المشترية.
- تجانس السلع أو الخدمات.

ب. نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس في الدول النامية: إن النموذج السابق الذي قدمه "مايكل

بورتر" يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة. لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل

حتى يتمكن المديرون في الدول النامية من الاستفادة منه في تحليل ظروف المنافسة. وبذلك يتشكل

نموذج "أوستن" بإجرائه تعديلين على نموذج بورتر هما كالآتي:

✓ إضافة عنصر آخر هو تصرفات الحكومة باعتبارها ذات تأثير قوي في الدول النامية فالحكومة هي حارس

المرمى الذي يحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الرئيسية من خلال القيود التي تفرضها، كما أنها

العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، بالإضافة إلى أن تدخلها يؤثر في شدة المزاومة إما

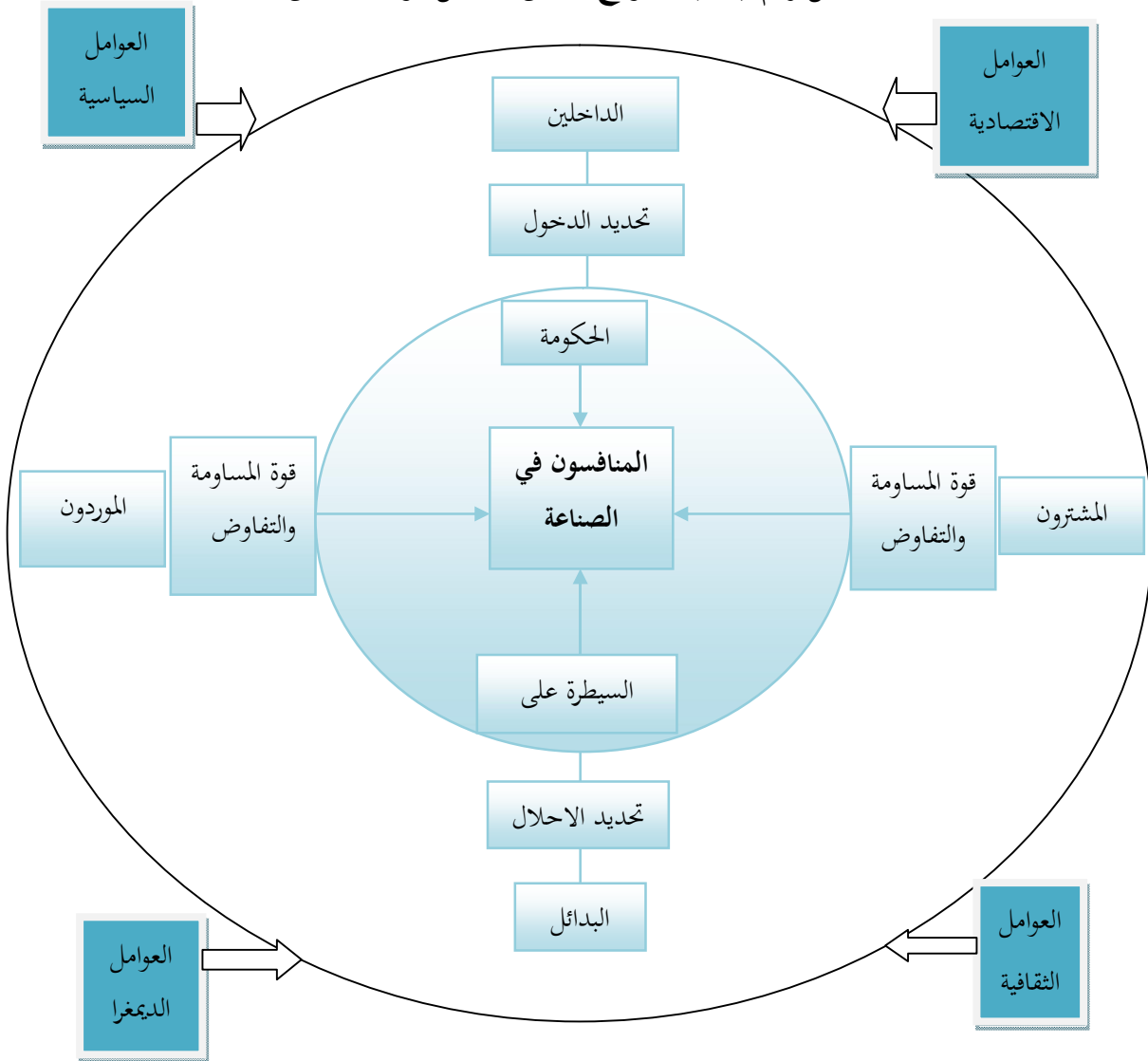
بتخفيضها (تمييز تخصيص الموارد) أو بزيادتها (بخلق نوع من التساوي بين العملاء).

✓ إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة. فالعوامل الاقتصادية،

السياسية، الثقافية، والديموغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها. والشكل الموالي يوضح "نموذج

أوستن".

الشكل رقم (08): نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس.



المصدر: الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 07.

2- محددات تنافسية المؤسسة.

إن تنافسية المنتجات السلعية والخدمية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها ويمكن إيجاز أبرز محددات التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية في¹:

✓ **دور الحكومة:** تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة تنافسية السلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، وإتباع السياسات الاقتصادية الادارية المعززة للتنافسية بالإضافة الى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية.

¹ زكية بوسعد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 16-17.

✓ **تكاليف الانتاج:** ويعتبر هذا العنصر من أهم محددات التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الانتاج، بمعنى ان التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنه هذه الاخيرة من تخفيض تكاليف انتاجها.

✓ **الجودة والنوعية:** تتعزز تنافسية المؤسسة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الانتاج ومستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة وبالتالي مستوى انتاجهم. يتحقق التمييز لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.

✓ **الكفاءات:** دور الكفاءات يعد كعامل محدد لتنافسية المؤسسة، ذلك فان بقائها واستمرارها كنظام مفتوح مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية، وذلك بما تمتلكه من قدرات ومهارات تتمتع به من رغبة في العمل، لذا فهي العنصر المهم والحاسم في تفعيل الموقع التنافسي للمؤسسة.

المطلب الثالث: مؤشرات تنافسية المؤسسة.

ترتبط تنافسية المؤسسة أساسا بمختلف مؤشرات نشاط المؤسسة، من المردودية والفعالية والنجاعة والاداء وزيادة رقم الاعمال، وكل هذه المؤشرات كما سنرى تعبر عن قدرة المؤسسة على البقاء، وفيما يلي عرض بسيط لبعض المفاهيم المتعلقة بهذه المؤشرات وهي¹:

✓ **المردودية:** توجد ثلاثة انواع من المردودية وتتمثل فيما يلي، المردودية التجارية، المردودية المالية، والمردودية الاقتصادية.

✓ **الفعالية:** هي استخدام الموارد وفق التوليفة المثلى

✓ **النجاعة:** وهي القدرة على تحقيق الاهداف.

✓ **الاداء:** يعبر عن الفعالية مضافا اليها النجاعة.

✓ **حصة المؤسسة في السوق بالكميات او برقم المبيعات.**

✓ **انخفاض التكاليف أي جعلها عند أدنى مستوى ممكن بشكل لا يفقده الوظائف التي يؤديها.**

✓ **تمييز الاسعار أي البيع بأسعار مختلفة من خلال تجزئة السوق وفق معايير محددة.**

¹لؤهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة -2، الجزائر، 2012، صص 42-43.

✓ تحسين الجودة التي تؤدي الى تمييز المنتج واعطائه أكبر قيمة من طرف المؤسسة والزبائن.

ويمكن في الحقيقة استخلاص عدد كبير من المؤشرات التي نرى بأنها تتباين بين مؤشرات كمية ومؤشرات كيفية، وتقودنا للحكم على تنافسية المؤسسة من خلال القيام بالمعايير التنافسية، حيث يتم مقارنتها إما بالمؤسسة الرائدة في السوق او بالمعدل السائد في السوق، فافتراق المؤسسة من مؤشرات المؤسسة الرائدة يعني تحسين تنافسياتها، وابتعادها عنه يفسر بانخفاض هذه التنافسية، وعندما تتفوق مؤشرات المؤسسة على المعدل السائد في السوق فإن هذا يعني بأنها في رواق تنافسي جيد، والعكس كلما انخفضت هذه المؤشرات عن المعدل السائد في السوق فإن هذا سيفسر على ضعف تنافسية المؤسسة.

غير أن المؤشر المهم الذي سنعتمد عليه في تحليلنا هو الميزة التنافسية التي تكتسبها (التكلفة و التميز)، غير أنه توجد أشكال اخرى للمزايا التنافسية فـ d'aveni يرى بان الميزة التنافسية تنحصر في أربعة أشكال تعبر عن مجالات المنافسة، النوع الاول يتمثل في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، والنوع الثاني هو التوقيت الجيد والكفاءات، والنوع الثالث يتمثل في امتلاك مكانة قوية في السوق من خلال وضع موانع للدخول أما الميزة التنافسية الرابعة فهي امتلاك الموارد المالية. وبغض النظر عن طبيعة الميزة التنافسية فإنه من الضروري والمهم البحث في العوامل المؤثرة في التنافسية.

إضافة الى المؤشرات السالفة الذكر يمكن إضافة مؤشرات أخرى لتنافسية المؤسسة تتضمن كل من الربحية، تكلفة الصنع، الانتاجية و الحصة من السوق¹:

✓ **الربحية:** تمثل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الاخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسياتها الحالية لن تكون ضامنة لربحياتها الحالية. و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الاموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أموالها مؤشر توبن (TOBIN TM Sq) فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية. وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها

¹ بوعبة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص ص 74-75-76.

الحالي على البحث والتطوير والبراءات التي تتحصل عليها، إضافة إلى العديد من العوامل الأخرى كما تعتبر النوعية وجودة المنتجات عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

✓ **تكلفة الصنع:** تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل ان تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

✓ **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد ان هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج بالوحدات الفيزيائية مثل الاطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية أو الدولية المحلية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو درجة من الاستثمار غير فعالة.

✓ **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي. وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن نشاط قطاع ما ذو إنتاج متجانس، لذل فغن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.

المبحث الثالث: المعرفة وتنافسية المؤسسة.

يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ضرورة سعي المؤسسات إلى تجميع مواردها الداخلية، وكفاءاتها الاستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية، إذ تجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الاستراتيجية للمعرفة باعتبارها مؤشراً لخلق القيمة، ومصدراً للميزة التنافسية، كما تعد أحد أهم الموارد الداخلية الاستراتيجية غير الملموسة المساهمة في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة.

ذلك أن تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي أدى إلى التأكيد على إمكانية تسييرها استراتيجياً على المدى الطويل، وتفعيل الدور الذي أصبحت تحتله ضمن الحقل التسييري للمؤسسات المندجة في اقتصاد المعرفة، أو التي ترغب في تعظيم مزاياها التنافسية من خلال التراكم المعرفي والاستخدام الذكي للموارد.

المطلب الأول: نحو ميزة تنافسية على أساس تجميع المعرفة والكفاءات.

مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي من أجل الكشف عن المصادر الحقيقية للميزة التنافسية ومحدداتها خاصة مع بروز ذلك الاتجاه الذي يركز التفكير على المؤسسة ومواردها بدل حصر الاهتمام في هيكل الصناعة الذي كان سائداً. وعليه فإن الاتجاه الجديد يرى بأن هيكل الصناعة ليس هو المحدد الأقوى للربحية بل يتعلق الأمر بتحديد وتفعيل وتجميع موارد المؤسسة وكفاءتها المحورية والتي تلعب المعرفة دوراً بارزاً في تكوينها. وهكذا فقد شكل هذا المرور من هيكل الصناعة إلى موارد المؤسسة قطيعة نظرية ارتكزت على ذلك المنظور المرتكز على الموارد الذي يأخذ في الاعتبار المؤسسة وإستراتيجيتها من خلال مواردها الملموسة وغير الملموسة التي تشكلها المعرفة ورأس المال الفكري، كما أن الاعتماد على الموارد والكفاءات يعتبر تأشيرة الاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة كما يتضح مما يأتي¹:

¹ احمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص ص 133-134-135.

-1- أثر المواد والكفاءات على الميزة التنافسية:

أ - مفهوم الموارد والكفاءات:

تعرف الموارد والكفاءات بشكل عام على أنّها تلك الأصول المحسوسة وغير المحسوسة المرتبطة بالمؤسسة والتي يمكن تصنيفها إلى موارد مالية وبشرية ومادية وتنظيمية وتكنولوجية. وعلى هذا الأساس فإن الموارد، المنتظمة للكفاءات، تشمل على مجموع الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتعتمد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجيتها التنافسية.

ومن التقسيمات المشهورة للموارد لدينا تقسيم Barney الذي يقسمها إلى¹:

- ✓ رأس المال المادي: ويشتمل على الإنشاءات والتجهيزات والموقع الجغرافي للمؤسسة
 - ✓ رأس المال التنظيمي: ويضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقاتها التنظيمية بمحيطها.
 - ✓ رأس المال البشري: ويحوي التكوين والخبرة والتحكّم والدّكاء وعلاقات المسيرين وخبراتهم .
- وهكذا يتبين أن هذا الأخير هو محور تكوين الكفاءات الفعّالة ومرتكز المعرفة والتعلّم.

ب - الكفاءات والميزة التنافسية

إن للكفاءات كجزء هام من موارد المؤسسة أثراً كبيراً على الميزة التنافسية بما لها من فضل في عملية خلق القيمة من جهة وفي المحافظة عليها من جهة أخرى.

وحسب Barney فإنه لكي يكون للمورد أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب أن يستجيب للشروط الأربعة التالية بحيث يجب:

- ✓ أن يساهم في خلق القيمة للمؤسسة: وخلق القيمة يتأتى خصوصاً إمّا من اغتنام الفرص أو اجتناب التهديدات في البيئة ومعروف ما للمعرفة وللکفاءات الأساسية من أثر في ذلك، فمثلاً بمقدار ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومميّزين معرفياً بقدر ما يكون أداؤهم جيّداً وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج، كما انه بقدر ما يكون لدى المؤسسة من مهارات وكفاءات عالية بقدر ما يزداد رصيدها من رأس المال البشري المميّز.

¹Barny.j,FirmRessoruces and sustained Competitive advantage, Journal of management, n°17(1991), p102.

- ✓ أن يكون المورد نادراً: وبالأخذ في الاعتبار التباين الطبيعي لدى الأفراد مثلاً في القدرات الذهنية فإن تلك الكفاءات التي تحوز على رصيد معتبر ومميّز من المعرفة والمهارات هي عادة ما تكون نادرة كما أن ندرة الكفاءات والطاقات المؤهلة والماهرة هي التي تواجه المؤسسات وتشكّل تحدياً حقيقياً أمام تنافسياتها.
- أن يكون المورد غير قابل للتقليد بسهولة : وذلك حتى يصعب تقليد الميزة المحققة على مستوى الاستراتيجية المنتهجة، ومعروف في هذا الإطار صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة المحققة بالمؤسسة لتداخل النشاطات، كما انه من الصعب أيضاً تقليد الميزة التي تحققها الكفاءات المبنية على المعرفة نظراً لطبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة من جهة، وكذا صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية المسؤولة عن خلق القيمة من جهة أخرى.
- ✓ واخيراً يجب أن تكون المورد غير قابل للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة وهنا تجدر الإشارة إلى أن الكفاءات الأساسية تعتبر من الموارد النادرة غير القابلة للتحويل بفعل خصائصها وطبيعتها المشار إليها سابقاً.

-2- الكفاءات والاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة:

- إن التحدي الذي تفرضه المؤسسات التي تحوز على رصيد كبير من المعرفة والمهارات على منافسيها يمكن أن نستشفّه من توقع منتجاتها في الأسواق العالمية وما يتميز به من خصائص ومواصفات أهمها :
- ✓ كونها ذات قيمة ومنفعة عالية للعملاء.
 - ✓ تميّزها عن سلع المنافسين من حيث الجودة والخصائص الفنية.
 - ✓ ما تسهم فيه بحكم طبيعتها المتخصصة من زيادة في مهارة العملاء.
 - ✓ كونها تساعد العميل على اتخاذ القرارات والأحكام الفورية بشأنها.
- إن كسب رهان التحدي إذن للاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة يكمن بشكل كبير في مدى اعتماد المؤسسة على استراتيجية فعّالة تستهدف تحقيق الميزة التنافسية على أساس تمييز ما لديها من موارد وكفاءات على وجه الخصوص والتي تجعل من المعرفة مركز الاهتمام ؛ لأن المؤسسات المعتمدة على المعرفة تميّز بخاصية امتلاك الخبرة لكفاءاتها البشرية وهو ما يتيح لها فرصة تقديم وتسويق منتجاتها بطريقة مميزة ، وهي بما تسوّقه من أفكار وإبداعات وابتكارات تساهم في الاندماج الفعّال وفي تعزيز مركزها التنافسي على حدّ سواء.

المطلب الثاني: المعرفة كمورد داخلي استراتيجي للمؤسسة.

سوف نتطرق في هذا المطلب الى دراسة الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة وكذا مكانة المعرفة بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مورد استراتيجي لها.

1- الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة.¹

بقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيدا، بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة وإخلاء المجال السوقي للمنافسين، هذا الوضع الاستراتيجي والتنافسي يبقى محكوما بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية المختلفة من جهة، وبدرجة المنافسة، وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى.

كما يمكن التأكيد على أن هيكل المؤسسة قد يختلف باختلاف بيئتها والأهداف المراد تحقيقها، ويقصد به تنظيم مختلف نشاطات المؤسسة (التسويق، الإنتاج... الخ) في وحدات داخل الهيكل التنظيمي.

وهنا يرى "Porter" أن تجميع النشاطات ذات الطبيعة الواحدة يعتبر حسب منظري التنظيم تميزا، وبالمقابل فإن الفصل بين النشاطات غير المتشابهة سيتطلب تنسيقا في شكل تكامل يستدعي ميكانزمات خاصة تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.

و بهدف تحسين الوضع الاستراتيجي و التنافسي للمؤسسة يرى "Porter" أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى التحسين و التجديد، والابتكار، والتطوير، ورفع الكفاءة، وتحسين الإنتاجية، فضلا عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، وسرعة تدفق وانتشار المعلومات، والخبرة، وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم، وهيكلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة.

1- المعرفة كمورد استراتيجي للمؤسسة:

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرتها تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة، والجودة أحد عناصرها الأساسية. وبالتالي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول، والامكانيات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات، والمعلومات، والمعرفة، والكفاءات

¹ سملاي مجضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص ص 38-39.

المحورية. كما أن مدخل الموارد يركز على تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات وكفاءات محورية، والتي تعد بدورها مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

لكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي¹:

✓ يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة،

✓ يجب أن يكون المورد نادرا، أو فريدا، أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة؛

✓ يجب ألا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه؛

عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

يبين كل من "ladimirou, tsoukas" أن المعرفة ذات صفة شخصية، وأن الكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة، وقدرة تطبيقها، وترجمتها. كما أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم، ومعالجة المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد أمرا جديدا، بل إن صيانة، واستخدام، وتطوير تلك الموارد الاستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، أصبح أحد أهم مجالات التحليل الاستراتيجي التنافسي.

كما يؤدي تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي إلى التأكيد على إمكانية تسييرها، واستعمالها، وتخزينها بسهولة، علما أن تكنولوجيات الإعلام والاتصال ما زالت تقدم حلولاً متجددة لإشكالية تخزين ونشر المعطيات، غير أن المعالجة المادية للمعرفة قد حصرتها في دائرة المعلومات المضغوطة، والمهيكلية (formatées) والمجمعة، وضمن هذا الإطار يرى " Ruggles " أنه يجب على المؤسسات توظيف بشكل مختلف الأدوات والتقنيات المساعدة على اتخاذ القرارات كإنشاء الأنترانيت، وقاعدة معالجة المعطيات².

2- نحو تسيير استراتيجي للمعرفة بالمؤسسة:

يعرف تسيير المعرفة بأنه عملية نظامية موجهة لتبين المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية، بحيث تفيد بقية العاملين من داخل المؤسسة الأمر الذي يفرض ضرورة وضع مسار لتسييرها، كما أنه العملية المنهجية التي ترصد المعرفة وتعمل على تحقيق رافعتها في المؤسسة، فهو يشير بهذا المعنى إلى معرفة أداء الأعمال بفاعلية وكفاءة تعجز المؤسسات المنافسة على تقليدها أو إستنساخها لتكون مصدرا رئيسيا للربح وللميزة التنافسية.

¹ سملاي بحضيه، مرجع سابق، ص 51.

² Grimand A., Gestion Des Connaissances Et Stratégies De Croissance Des Sociétés De Conseil, Colloque :Gestion Des Compétences Et Knowledge Management, Esc-Rouen, Mars,2002, P02.

يعرف تسيير المعرفة بأنه " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهذا هو ما عبر عنه "نونাকা" (I.Nonaka) بجلزونية المعرفة عام 1991 ونموذج حلقة تحويل المعرفة (SECI Model) عام 1998¹، وهو التعريف الذي يمكن التركيز عليه ليس في ما يتعلق باستخدام المعرفة بفاعلية، وإنما للتأكيد على أن هدف تسيير المعرفة يتمثل في إنشاء المعرفة الجديدة باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية، فهذا التعريف يعبر عن المستوى الأدنى لتسيير المعرفة، كونه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة. وبالتالي يعد تسيير المعرفة مدخلا لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة بهدف إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه، كاليانات، أو المعلومات، أو المعارف المنفردة، وبالتالي يعد هذا المدخل الأقرب إلى عملية التحسين المستمر.

إن تسيير المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهو يحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المؤسسة تهمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والمتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة، وبتحليلنا لهذا التعريف فإنه يمكننا استخلاص أن تسيير المعرفة²:

- ✓ لا يختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل يتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية، ومنه إلى الكفاءات.
- ✓ يعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الاستراتيجية لمؤسسة معينة.
- ✓ يعد نظاما تسييريا يركز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة.
- ✓ يولد هذا النظام المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

¹ نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/ 10 مارس، 2004، ص 18.

² سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 167.

المطلب الثالث: خطوات تسمين وتسيير المعرفة بالمؤسسة.

يتطلب تسيير المعرفة كمورد استراتيجي رسم خطوات يتم من خلالها الوصول إلى مصادر المعرفة وجمعها، ثم محاولة توظيفها وتثمينها بما يؤدي إلى حصول المؤسسة على قيمة مضافة وميزة تنافسية، وأخيرا تقييمها ومراجعتها. ويتحقق تسيير المعرفة داخل المؤسسة عبر خطوات ومراحل هامة هي¹:

1- خلق المعارف:

تمثل عملية خلق المعرفة في تبيان وكشف المعرفة التي يحتفظ بها العاملون والتي اكتسبها من خلال الأنشطة التي يقومون بها، لهذا يجب الاهتمام وتشجيع الموارد البشرية من أجل خلق المعارف، بحيث يرى "Leonard Bartu" أنه من الضروري تشجيع وتوجيه اكتساب المعرفة التي تجلب للمؤسسة ميزة تنافسية، لذا يجب تحديد الأهداف، وتنظيمها، وانتقاء المعرفة المنتجة والضرورية للمؤسسة.

2- جمع وتحصيل وتخزين المعرفة:

يتم استقطاب المعرفة الموجودة خارج المؤسسة سواء عند العملاء أو الزبائن في شكل علاقات استراتيجية بين المؤسسة وحلفائها، أو عن طريق الإنتاج وابتكار المعرفة الجديدة من طرف الموارد البشرية والكفاءات، إذ يتطلب أن تقوم المؤسسة بالعمليات الاستثمارية في مجال الرأس المال غير مادي من خلال تنمية الكفاءات الداخلية التي تكون قادرة على إنتاج المعارف وإيجاد طرق التحفيز للمحافظة على الكفاءات الاستراتيجية، وتنمية، وتشجيع النشاط التكويني، والتأهيل عن طريق نشر المعرفة. ويتم تخزينها بطريقة منظمة ومهيكلية، وبوسائل حديثة سهلة الاستعمال والاستغلال.

كما تتم عملية خلق المعرفة في ذهن الإنسان من خلال التغيير الثقافي والاتجاه نحو تشجيع الاتصال والتبادل والتجديد والتعليم، وبالإضافة إلى التشجيع على اكتساب واستنباط أفكار جديدة وكسر العوائق النفسية، لا بد أن يكون لدى الفرد القدرة على التغيير، لذا يجب تشجيع العمال على محاولة ابتكار أفكار جديدة مع التعلم المستمر لتحقيق التحسين المستمر في الأنشطة والعمليات، والسلع والمنتجات، كما يمكن الاستعانة ببعض الأدوات الشكلية كنماذج أساليب التخطيط أو الوسائل التي تسمح بتنظيم نشاط خلق المعرفة والتي من أهمها ما يلي:

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص 76.

- ✓ أدوات تسمح بتحديد وتعريف المشكلة من خلال جمع المعطيات وتحليلها بالنظام المعلوماتي.
- ✓ أدوات عصف الأفكار وابتكار الأفكار الجديدة أو اللجوء إلى الاقتراحات الفردية، بإخراج ما هو في الذهن وتحويله إلى معرفة أصلية، كما تقوم بتصنيف الاقتراحات، وهيكله المعرفة، وتثبيتها، والقيام بتوزيعها.
- ✓ أدوات التبادل والاقتراس التي تسمح بنشر المعرفة المختلفة.

الشكل رقم (09): مسار تسيير المعرفة بالمؤسسة



المصدر: سمالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 184.

3- تميم المعرفة وتقييمها:

يتمثل تميم في توثيق، وحفظ (تخزين) الأنشطة المنجزة بطريقة تسمح أن تكون المعرفة متاحة للجميع، يجدها من يريد الاطلاع عليها، ويمكن تميمها من خلال نشرها واستغلالها وإعادة إنتاجها، وإيداع معارف جديدة ومتطورة. إن القدرة على تميم معارف المؤسسة تكون من خلال عدة أساليب كبرامج المعلومات. بينها يتمثل تقييم المعرفة في القيام بعملية المراجعة الدائمة للمعلومات المخزنة من أجل تدعيمها بمعلومات جديدة أو إثرائها.

لقد تبلورت مفاهيم تسيير المعرفة لتشكيل منهجية تسييرية متميزة تعتمد على كثير من المؤسسات التي تتوفر بها

ثروات معرفية، والتي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وتمثل هذه المنهجية فيما يلي:

- ✓ الرصد المنتظم والمستمر للرصيد المعرفي والمدخلات المعرفية المتجددة سواء من مصادر داخلية أو خارجية.
- ✓ تقويم مستوى المعرفة المتاحة بالمقارنة مع المؤسسات المتميزة، والمستويات العلمية، والتقنية المتميزة.
- ✓ حصر الفجوة المعرفية التي تفصل المؤسسة عن المنافسين، والمؤسسات الأفضل.

خلاصة الفصل الثاني:

وكخلاصة لهذا الفصل يمكننا القول أن تنافسية المؤسسة أصبحت مهمة بالنسبة للمؤسسات، كون أن المنافسة تعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات حالياً، ذلك أن درجة التنافس هو الذي يحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها في الأسواق، حيث تلعب تنافسية المؤسسة دوراً هاماً في دعم المؤسسات الناشطة في الأسواق والمحافظة على حصصها السوقية وزيائنها، وبالتالي يجب على هذه المؤسسات انتهاز استراتيجيات تنافسية خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية التي تحقق لها المركز التنافسي في الأسواق.

الفصل الثالث

الدراسة

الميدانية

لؤسسة كوندور

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري المتعلق بإدارة معرفة الزبون و تنافسية المؤسسة في الفصلين الأول و الثاني من هذا البحث، سوف يتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة "كوندور"، وذلك قصد التعرف على المؤسسة بتطبيق إدارة معرفة الزبون ودرجة تحقيق تنافسياتها.

حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على "مؤسسة كوندور"، من حيث التعريف بالمؤسسة الام وهيكلها التنظيمي وكذا نشاطاتها وقدراتها التنافسية.

المطلب الأول: لمحة موجزة عن مؤسسة "كوندور"

شركة كوندور Condor من المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري لها مستوى ثقيل على مستوى السوق الوطنية والعربية، فهي تعتبر أحد الممومين الرئيسيين للسوق المحلية والخارجية لجودة نوعيتها وهذا ما أهّلها لأن تكون محل ثقة الزبائن خارج الجزائر، لاحتوائها على هياكل وآلات جد متطورة.

هي مؤسسة صناعية اقتصادية خاصة تابعة لمجموعة بن حمادي "عنتر تراد" المتخصصة في صناعة الأجهزة الإلكترونية، تأسست سنة 2003م كشركة ذات مسؤولية محدودة وأصبحت منذ جوان 2012م شركة ذات أسهم.

يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعرييج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 8104م²، وهي بملكية كاملة للمؤسسة، وعدد العمال بالشركة يفوق 4200 عامل.

تتكون من 7 وحدات وهي:

- ✓ مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل.
- ✓ مركب الثلاجات.
- ✓ وحدة صناعة البلاستيك.
- ✓ وحدة المواد الرمادية.
- ✓ وحدة المواد البيضاء.
- ✓ وحدة الإعلام الآلي.
- ✓ وحدة صناعة الألواح الشمسية.
- ✓ وحدة الاستقبال الرقمي.

مؤسسة كوندور هي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على عدة وحدات هي:¹

✓ مؤسسة " Argilor " و هي وحدة لإنتاج الآجر.

✓ مؤسسة " Gerbior " و هي وحدة لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته.

✓ مؤسسة " Polyben " و هي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

✓ مؤسسة " Gemac " و هي وحدة لإنتاج البلاط و مواد البناء.

أما بالنسبة لاسم كوندور فيعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات و الابتكارات " L'INPI " في 31 أبريل 2003، و كلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها. والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، و شعار المؤسسة هو " الحياة ... ابتكار " " Innovation Is Life " و اللون المميز للمؤسسة هو اللون الأزرق.²

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي:³

1- الإدارة العامة: تتكون الإدارة العامة من المدير العام و الأمانة العامة و نائب المدير العام و تسيير أعمال الجودة.

تتمثل أعمال المديرية العامة فيما يلي:

✓ تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.

✓ تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات و إجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.

✓ تطوير آليات الدخل للأعمال.

✓ تحقيق السير العام للأعمال و الأشخاص و الأعمال طبقا للأنظمة و القوانين.

هذه بعض الأعمال التي تمارسها الإدارة العامة و هي كثيرة يصعب ذكرها كاملة.

¹ مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

2- المصالح الاستشارية: و هي تتمثل في:

- أ. مسؤول تسيير الجودة: وظيفة استشارية، و هو يقوم بالمهام التالية:
- ✓ يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO .
 - ✓ يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
- ب. مديرية الموارد البشرية: تسيير كل العمال ب:
- ✓ توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
 - ✓ معالجة الشؤون القانونية للعمال.
 - ✓ التنسيق مال هياكل الخارجية التابعة للعمل و الشؤون العامة.
- ج. مصلحة العتاد : Logistique و هي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ.
- د. مصلحة المحاسبة و المالية: و تتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، و تسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، و دراسة الفروق، و تحديد أسباب وقوع الانحرافات.
- هـ. مصلحة الأمن و الوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات أجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، و تقوم ب:
- ✓ تنشيط و تسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
 - ✓ تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.
 - ✓ تنظيم الحراسة و السهر على أمن الممتلكات و الأجهزة و عمال الوحدات.
- و. المديرية التقنية: تتمثل مهامها في:
- ✓ المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.
 - ✓ القيام ببرنامج الصيانة الوقائية و السهر على تطبيقها.
 - ✓ تنظيم و مراقبة مكتب الدراسات.
- ز. مصلحة البيع: تتمثل مهامها في:
- ✓ التنسيق الممول لتنظيم الطلبيات، و متابعتها في مراكز العبور.
 - ✓ معالجة الطلبيات اتجاه البنك، الإضاء على الموافقة من طرف البنك.
 - ✓ فرز ملفات الشراء.

- ط. مديرية خدمات ما بعد البيع :تمثل مهامها في:
- ✓ توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
 - ✓ جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
 - ✓ توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
- ي. مديرية التسويق :تمثل مهامها فيما يلي:
- ✓ دراسة و جذب كلما يتعلق بمعلومات السوق.
 - ✓ القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
 - ✓ تنظيم المعارض الوطنية و الدولية.
 - ✓ تدعيم الفرق الرياضية و خاصة فرق كرة القدم، و النشاطات الثقافية و الاجتماعية.
- ن. مديرية نظام المعلومات وإدارة المعرفة.

3- وحدات الإنتاج و التركيب: وتتكون من:

- أ. وحدة المكيفات و المواد البيضاء:تقوم هذه الوحدة ب:
- ✓ تركيب المكيفات الهوائية.
 - ✓ تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - ✓ تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- ب. وحدة الثلاجات: تقوم هذه الوحدة ب:
- ✓ تركيب الثلاجات.
 - ✓ تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - ✓ تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- ج. وحدة جهاز الاستقبال الرقمي:تقوم هذه الوحدة ب:
- ✓ إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية.
 - ✓ تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية.
 - ✓ تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة، و تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- د. وحدة التلفاز: تقوم هذه الوحدة ب:
- ✓ إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز.

✓ تركيب جهاز التلفاز.

✓ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، و تلبية احتياجات مصلحة البيع

هـ. وحدة البلاستيك: تقوم هذه الوحدة ب:

✓ صنع المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز و الثلاجات و تلبية احتياجات وحدة

الثلاجات و وحدة المكيفات الهوائية.

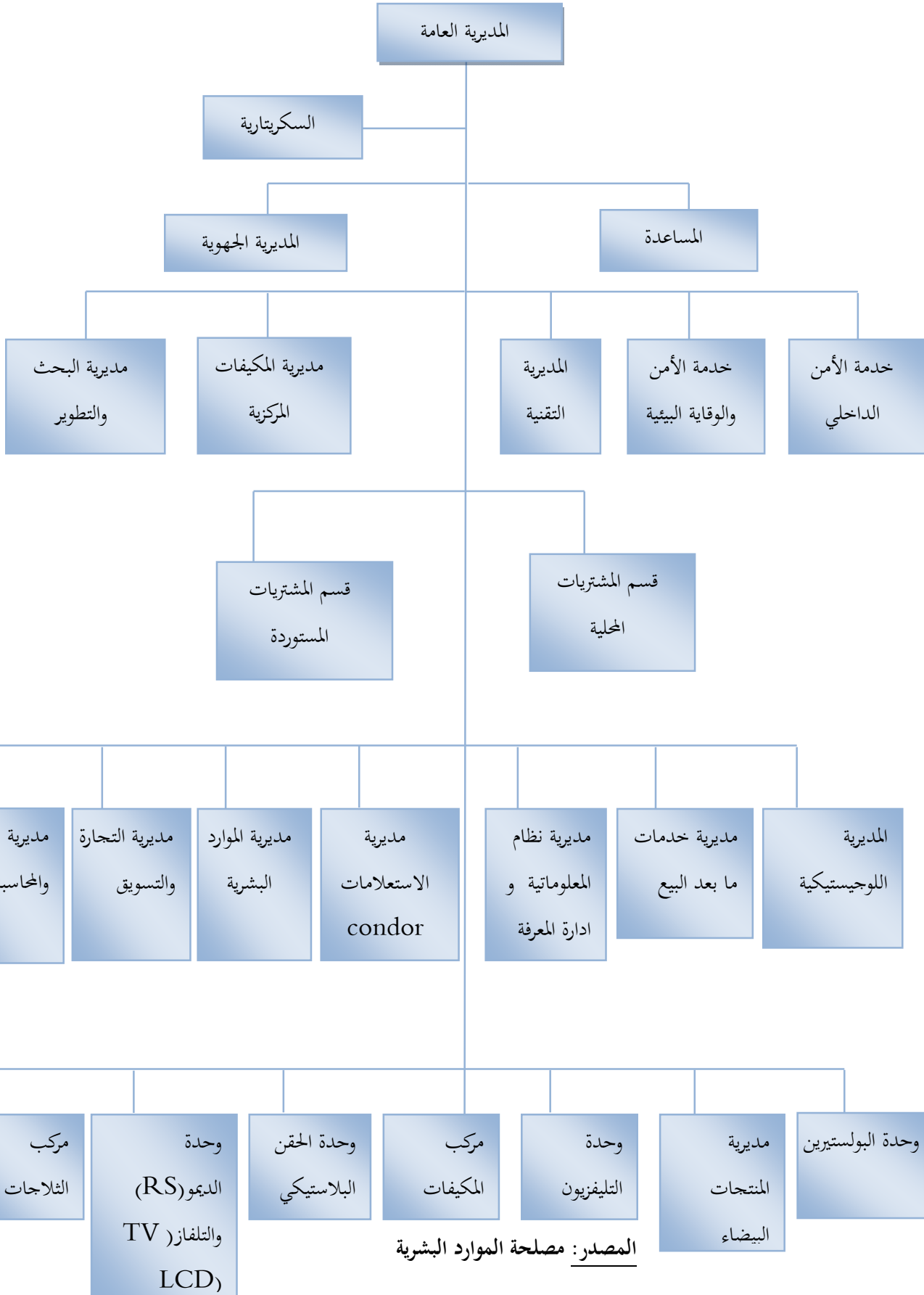
و. وحدة البولستران: تقوم هذه الوحدة ب:

✓ صناديق التغليف لوحدي التلفاز و المكيفات الهوائية.

✓ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

✓ تلبية احتياجات وحدة التلفاز و المكيفات الهوائية.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور "condor"



المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنتناول تصميم الدراسة الميدانية، من ناحية التعرف بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وكذا أدوات جمع البيانات، والأدوات التحليلية المستخدمة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة وطبيعتها

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة كوندور الواقعة بمدينة برج بوعرييج، فقد حصرنا دراستنا على إطارات مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة.

ونظرا لقيود الوقت والتكلفة، وأخذا بعين الاعتبار أن الاستبيان خاص بإطارات المؤسسة (مدير، رئيس مصلحة، رئيس قسم، إطار في المؤسسة)، فقد قمنا بتوزيع 20 استبيان على هذه الإطارات، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة لم تستبعد أي استمارة، وتم اعتماد 20 استبيان كلها لغرض التحليل الإحصائي أي بنسبة 100 % من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تم خلال هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية نظرا لانتشار استعماله في هذا النوع من البحوث (أنظر الملحق رقم 01)، لغرض معرفة التزام المؤسسة بتطبيق إدارة معرفة الزبون، وتحقيق تنافسيتها، ومعرفة وجود إذا كان هنالك أثر بين تطبيق المؤسسة لإدارة معرفة الزبون وتنافسيتها بالأسواق، ولقد استخدمنا الاستبيان (المقياس) في ظل الترجيح بالأوزان حسب الأهمية النسبية.

وفيما يتعلق بتصميم استمارة الاستبيان فقد تم تقسيمها إلى جزأين، جزء يتعلق بصفحة التقديم وطلب التعاون والاستجابة، بالإضافة إلى الصفحة المتعلقة بالمستقصى و البيانات العامة المرتبطة به، والجزء الثاني يتعلق بموضوع البحث. كما يلي:

✓ الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لكل مجيب من الجنس، السن، المؤهل، الوظيفة، الخبرة المهنية.

✓ الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من محورين يتعلقان بموضوع البحث:

✓ المحور الأول: يخص التزام المؤسسة بتطبيق إدارة معرفة الزبون من خلال ثماني عبارات (من عبارة 1 إلى عبارة 08).

✓ المحور الثاني: يخص تحقيق تنافسية المؤسسة من خلال ثماني عبارات (من عبارة 09 إلى عبارة 16).

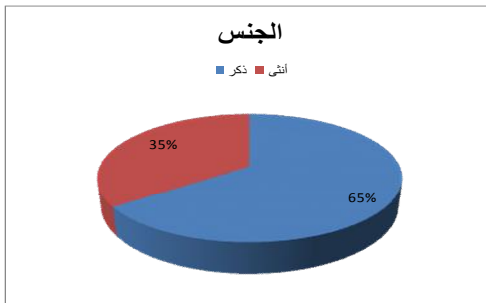
المطلب الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الخاصة بعينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة، الخبرة المهنية، كما يلي:

أولاً: تحليل البيانات لتوزيع أفراد حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة الشكل رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة

حسب متغير الجنس



حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	65%
أنثى	07	35%
المجموع	20	100%

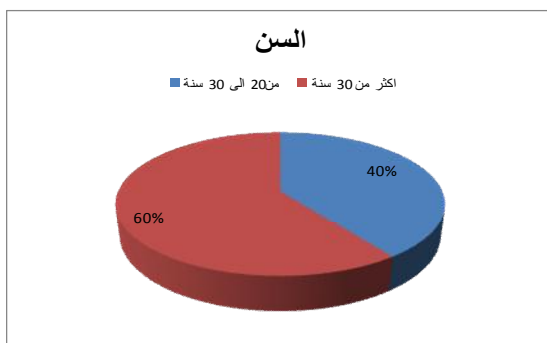
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

نلاحظ من الجدول السابق رقم (06) أن نسبة من أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغة 65% فرداً وبنسبة، في حين بلغ عدد الإناث 07 بنسبة 35% وهذا دال على أن معظم الإطارات و المديرين من الذكور.

ثانياً: تحليل البيانات لتوزيع أفراد حسب متغير السن:

الجدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة الشكل رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة

حسب متغير السن



حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	08	40%
أكثر من 30 سنة	12	60%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

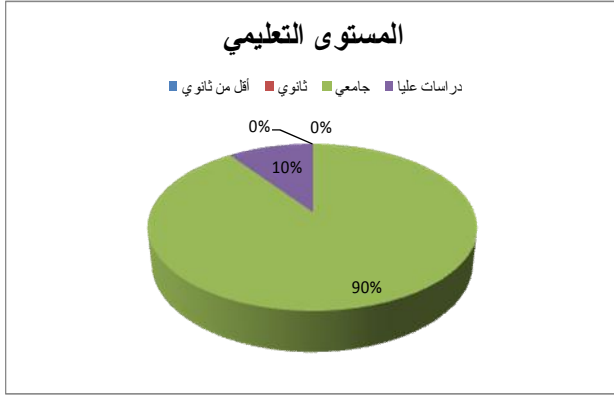
نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (07) يبين أن 40% من أفراد العينة أعمارهم من 20 إلى 30 سنة وهذا راجع لسبب أن معظم الإطارات و المديرين في الشركة هم أناس ذو خبرة أي أنهم قدماء في مجال العمل وسنهم

يكون كبير، و60% من أفراد العينة أكثر من 30 سنة وهي أعلى نسبة لأنه من المعروف أن المديرين و الأشخاص ذو المناصب الراقية معظمهم في سن كبير.

ثالثا: تحليل البيانات لتوزيع أفراد حسب متغير المؤهل التعليمي:

الشكل رقم (13) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	00	00%
ثانوي	00	00%
جامعي	18	90%
دراسات عليا	02	10%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

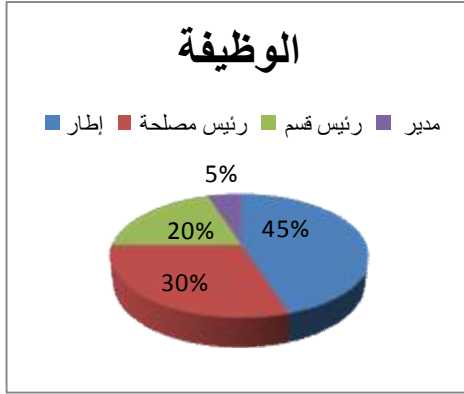
نلاحظ من الجدول السابق رقم (08) يبين أن أفراد العينة الذين لهم مستوى ثانوي و اقل من ثانوي نسبتهم 0% وهذا راجع لعينة الدراسة لأنها تعالج إطارات المؤسسة فقط، وأما بالنسبة للجامعيين فهي تمثل أكبر نسبة تقدر ب90% وهذا راجع إلى أن معظم الإطارات داخل المؤسسة لهم تكوين عالي (جامعي)، و بالنسبة للدراسات العليا فهي تمثل نسبة أقل تقدر ب 10% فهي تمثل المديرين وهذا لأن المؤسسة فيها نسبة قليلة من المديرين الذين يسيرون المؤسسة.

رابعاً: تحليل البيانات لتوزيع أفراد حسب متغير الوظيفة:

الشكل رقم (14) يبين توزيع أفراد العينة

الجدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة

حسب متغير الوظيفة



حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	09	45%
رئيس مصلحة	06	30%
رئيس قسم	04	20%
مدير	1	5%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

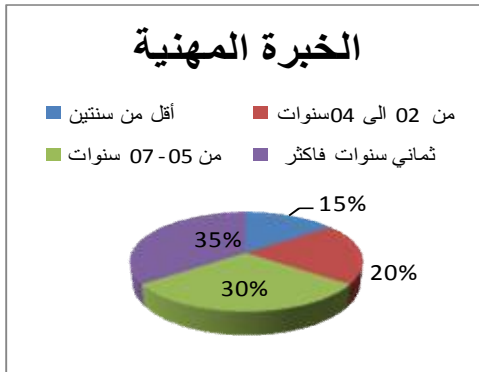
الجدول رقم (09) يبين 45% من أفراد العينة بوظيفة إطار، و30% من أفراد العينة بوظيفة رئيس مصلحة، و20% من أفراد العينة بوظيفة رئيس قسم، و5% من أفراد العينة بوظيفة مدير.

خامساً: تحليل البيانات لتوزيع أفراد حسب متغير الخبرة المهنية:

الشكل رقم (15) يبين توزيع أفراد العينة

الجدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة

حسب متغير الخبرة المهنية



حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنتين	03	15%
من 02 إلى 04 سنوات	04	20%
من 05 إلى 07 سنوات	06	30%
ثماني سنوات فأكثر	07	35%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول السابق رقم (10) يبين أن نسبة 15% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن سنتين، ونسبة 20% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين (02 إلى 04 سنوات)، و 30% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين (05 إلى 07 سنوات)، و 35% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم أكثر من 08 سنوات لأن المؤسسة تعتمد على الخبرة المهنية للعامل.

المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي جمعناها من خلال الاستبيان، تم الاعتماد والاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20 ، وذلك على النحو التالي:

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين، الذين أبدوا مجموعة من الملاحظات، وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق الاتساق الداخلي بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغت قيمته على المجال الكلي (0.946) وهذه القيمة تبين مدى ثبات المقياس كأداة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم(11): يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha

المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach Alpha"
المحور الأول	0.910
المحور الثاني	0.912
جميع المحاور	0.946

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل البيانات بـ الـ SPSS.

ثانياً: اختبار طبيعة البيانات (إتباع التوزيع الطبيعي):

لتحديد مدى ملائمة البيانات فقد تم استخدام اختبار كولموجروف -سميرنوف لعينة واحدة (K-S one sample test)، وذلك لمعرفة إن كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الستة عشر (16 عبارة) ، تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، سنقوم باختبار خضوع البيانات إلى التوزيع الطبيعي ويبين الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار.

H_0 : البيانات تتبع إلى التوزيع الطبيعي.

H_1 : البيانات لا تتبع إلى التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (12): يوضح التوزيع الطبيعي للعبارات كلها من (العبارة 1- العبارة 16)

العبارة	عنوان العبارة	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة sig
01	تمتلك المؤسسة قسم للمعرفة	1,961	0,000
02	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق سياسة المعرفة	1,961	0,000
03	تتابع مؤسستكم برامج تحسين إدارة معرفة الزبون	1,424	0,000
04	يساعد نظام إدارة معرفة الزبون في مؤسستكم على المعرفة الجيدة للزبون	1,543	0,000
05	تقوم مؤسستكم بتدريب العاملين على المهارات بهدف تحسين جودة خدمة الزبائن	0,894	0,000
06	يساعد تطبيق إدارة معرفة الزبون في الحصول على ولاء الزبائن.	1,177	0,000
07	يساعد تطبيق إدارة معرفة الزبون في المؤسسة إلى رفع مستوى أداء العاملين	1,254	0,000
08	أصبح تبني معرفة الزبون في رسالة المؤسسة من اهتمامات المديرين	1,380	0,000
09	تسعى مؤسستكم إلى تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين	1,569	0,000
10	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن	1,569	0,000
11	تعتمد مؤسستكم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للمتطلبات المتغيرة	1,678	0,000
12	تمارس الإدارة العليا في مؤسستكم رقابة على تكاليف الإنتاج	1,451	0,000
13	تمتلك مؤسستكم مزايا تنافسية مقارنة مع منافسيها	1,569	0,000
14	تعتمد مؤسستكم على إستراتيجية إعلانية فعالة	2,015	0,000
15	تبني إدارة المؤسسة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	1,789	0,000
16	يساعد تطبيق إدارة معرفة الزبون في استيعاب واستخدام تكنولوجيا جديدة غير متوفرة لدى المنافسين	1,678	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل البيانات ب ال SPSS.

بالنظر إلى الجدول رقم (12)، وعند مستوى دلالة 0.01 يتبين أن توزيع الإجابات جميعها تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن النسب الاحتمالية لكل الإجابات كانت أكبر من 0.01 المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية ومنه نقبل بالفرضية الصفرية H_0 القائلة بأن البيانات تتبع إلى التوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية البديلة H_1 القائلة بأن البيانات لا تتبع إلى التوزيع الطبيعي.

ثالثاً: صدق البناء:

ويقصد به مدى نجاح الاختبار في قياس مفهوم فرضي معين، و هو نوعان صدق تمايزي (Discriminant Validity) ، وصدق تقاربي (Convergent Validity)، لفحص كل منهما فقد تم قياس معاملات الارتباط بين مختلف محاور الاستبيان، وقد تم استخدام معامل "سبيرمان" كون أن المتغيرات كيفية (ترتيبية) كما توضحه مصفوفة الارتباط في (الملحق رقم 02).

الجدول رقم (13): يبين صدق بناء المحور الأول:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تمتلك المؤسسة قسم للمعرفة	0.784**	0.000
02	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق سياسة المعرفة	0.784**	0.000
03	تتابع مؤسستكم برامج تحسين إدارة معرفة الزبون	0.709**	0.000
04	يساعد نظام إدارة معرفة الزبون في مؤسستكم على المعرفة الجيدة للزبون	0.835**	0.000
05	تقوم مؤسستكم بتدريب العاملين على المهارات بهدف تحسين جودة خدمة الزبائن	0.752**	0.000
06	يساعد تطبيق إدارة معرفة الزبون في الحصول على ولاء الزبائن.	0.933**	0.000
07	يساعد تطبيق إدارة معرفة الزبون في المؤسسة إلى رفع مستوى أداء العاملين	0.762**	0.000
08	أصبح تبني معرفة الزبون في رسالة المؤسسة من اهتمامات المديرين	0.819**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل البيانات ب ال SPSS.

من خلال الجدول رقم (13) و (الملحق رقم 02) نلاحظ أن كل البيانات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

0.01 وهذا يدل على ترابط عبارات المحور الأول من العبارة 01 إلى العبارة 08.

الجدول رقم (14): يبين صدق بناء المحور الثاني:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	تسعى مؤسستكم إلى تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين	0.824**	0.000
10	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن	0.824**	0.000
11	تعتمد مؤسستكم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للمتطلبات المتغيرة	0.979**	0.000
12	تمارس الإدارة العليا في مؤسستكم رقابة على تكاليف الإنتاج	0.732**	0.000
13	تمتلك مؤسستكم مزايا تنافسية مقارنة مع منافسيها	0.614**	0.000
14	تعتمد مؤسستكم على إستراتيجية إعلانية فعالة	0.922**	0.000
15	تبنى إدارة المؤسسة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	0.942**	0.000
16	يساعد تطبيق إدارة معرفة الزبون في استيعاب واستخدام تكنولوجيا جديدة غير متوفرة لدى المنافسين	0.779**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل البيانات ب ال SPSS.

من خلال الجدول رقم (14) و (الملحق رقم 02) نلاحظ أن كل البيانات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

0.01 وهذا يدل على ترابط عبارات المحور الثاني من العبارة 09 إلى العبارة 16.

الصدق التقاربي و التمايزي: ويقصد به درجة ارتباط مقياس سمة معينة مع مقاييس أخرى صممت لقياس

سمات متشابهة ويعتبر معامل الارتباط الموجب والمرتفع مؤشرا على وجود الصدق التقاربي، وكما هو موضح في

(الملحق رقم 02) فإن هناك ارتباطا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين عبارات المحور الأول في

تطبيق إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة، وعبارات المحور الثاني في درجة تحقيق تنافسية المؤسسة، مما يدل على وجود

الصدق التقاربي.

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها

في ما يلي سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها ذلك باستخدام برنامج Spss20.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

يوجد التزام المؤسسة في تطبيق إدارة معرفة الزبون بغية تحقيق المعرفة الجيدة للزبون عند مستوى $\alpha = 1\%$.

تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات الثمانية الأولى

المتعلقة بالالتزام بالمؤسسة بتطبيق إدارة معرفة الزبون كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (15) يبين المتوسطات والانحرافات لعبارات المحور الأول:

المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	درجة الموافقة	الترتيب (الأهمية في المحور)
العبارة 01	3.90	0.447	39.000	0.000	موافق	2
العبارة 02	3.90	0.447	39.000	0.000	موافق	3
العبارة 03	3.55	0.605	26.250	0.000	موافق	7
العبارة 04	3.50	0.607	25.788	0.000	موافق	8
العبارة 05	4.00	0.795	22.509	0.000	موافق	1
العبارة 06	3.80	0.696	24.422	0.000	موافق	4
العبارة 07	3.70	0.733	22.584	0.000	موافق	5
العبارة 08	3.65	0.745	21.906	0.000	موافق	6
المتوسط العام	3.75	0.634	27.682	0.000	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل البيانات بـ الـ SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (15) أن المتوسطات الحسابية للعبارات الثمانية التي تتعلق بالالتزام

المؤسسة بتطبيق إدارة معرفة الزبون، تقع ضمن المجال [3.50 إلى 4] ، و هو ما يعكس درجة موافق، مما يعني

أن المؤسسة تلتزم بتطبيق إدارة معرفة الزبون، وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: "يوجد

الالتزام للمؤسسة في تطبيق إدارة معرفة الزبون بغية تحقيق المعرفة الجيدة للزبون عند مستوى $\alpha = 1\%$ ". (الفرضية

الأولى محققة).

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: التي تنص على ما يلي:

تحقق المؤسسة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين عند مستوى $\alpha=1\%$.

تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات الثمانية المتعلقة

بوجود تنافسية المؤسسة، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (16) يبين المتوسطات والانحرافات لعبارات المحور الثاني

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	درجة الموافقة	الترتيب (الأهمية في المحور)
العبارة 09	4.15	0.587	31.610	0.000	موافق	1
العبارة 10	4.15	0.587	31.610	0.000	موافق	2
العبارة 11	3.75	0.550	30.485	0.000	موافق	6
العبارة 12	3.65	0.587	27.810	0.000	موافق	8
العبارة 13	4.15	0.587	31.610	0.000	موافق	3
العبارة 14	3.95	0.394	44.831	0.000	موافق	5
العبارة 15	4.00	0.459	38.987	0.000	موافق	4
العبارة 16	3.75	0.550	30.485	0.000	موافق	7
المتوسط العام	3.94	0.538	36.904	0.000	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل البيانات بـ SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (16) أن المتوسطات الحسابية للعبارات الثمانية التي تتعلق بدرجة

تحقيق تنافسية المؤسسة، تقع ضمن المجال [3.65 إلى 4.15] وهو ما يعكس درجة موافق، مما يعني أن المؤسسة

تحقق تنافسية في السوق، وعليه نقبل الفرضية الثانية التي تنص على أنه "تحقق المؤسسة تنافسية تميزها عن باقي

المنافسين عند مستوى $\alpha=1\%$. (الفرضية الثانية محققة).

ثالثاً: معامل الارتباط:

حساب معاملات الارتباط بين محاور الدراسة، لمعرفة وجود الأثر، ومعرفة درجة وقوة الارتباط بين المحورين للمقياس (استمارة الاستبيان). وهذا ما نبيته في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): مصفوفة الارتباط بين المحورين

		المحور الأول	المحور الثاني
المحور الأول	معامل الارتباط بيرسون	1	,811
	معنى مقارب (الثائية)		,000
	العينة	20	20
المحور الثاني	معامل الارتباط بيرسون	,811	1
	معنى مقارب (الثائية)	,000	
	العينة	20	20

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل البيانات بـ SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه رقم (17) أن جميع معاملات الارتباط بين المتغير المستقل، والمتغير التابع كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وكانت قيم معاملات الارتباط تساوي 0.81 حيث تدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل (إدارة معرفة الزبون) وبين المتغير التابع (تنافسية المؤسسة)، كلما زاد تطبيق إدارة معرفة الزبون كلما كان هناك أثر على تنافسية المؤسسة، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة معرفة الزبون وبين تحقيق تنافسية المؤسسة عند مستوى

$$." \alpha = 1\%$$

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور وكذا تحليل الاستبيان عن طريق برنامج SPSS، تحصلنا على نتائج محققة، فقد حققنا الفرضيات التي كنا نسعى إليها في بحثنا المتواضع، وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي تطرقنا إليها في هذا الفصل.

إذ تعد إدارة معرفة الزبون من أهم المتغيرات التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التنافسية لها، ذلك أنها تساعد في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للزبائن من خلال كسب ولائهم عن طريق تلبية رغباتهم و الاهتمام بهم وإعطائهم قيمة تجعل الزبائن ينجذبون إليها، وهذا من خلال تطبيق سياسة إدارة معرفة الزبون، وإن تطبيقها تعتبر بمثابة دليل للمتعاملين مع هذه المؤسسات، بالتالي تساهم في تحقيق رضاهم و ضمان ولائهم لها، وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها التنافسي.

ويساعد تطبيق إدارة معرفة الزبون في المؤسسة على بناء وتعزيز المزايا التنافسية لها، وأيا كانت الإستراتيجية المستعملة لتطبيق إدارة معرفة الزبون، فإن هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير في بناء واكتساب التنافسية للمؤسسة، والتي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تميزها على منافسيها، و ضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية والدولية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يعتبر موضوع إدارة معرفة الزبون و تنافسية المؤسسة من المواضيع الحديثة التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال، الأمر الذي نتج عنه العديد من الأساليب والإجراءات التي من خلالها يمكن للمؤسسات أن ترتقي بجودة منتجاتها وخدماتها وتحقيق مكانة تنافسية في الأسواق.

حيث أدرك المسبرون ضرورة تطبيق إدارة معرفة الزبون في مؤسساتهم من أجل تحقيق التنافسية واكتسابها القدرة على البقاء في الأسواق.

ومن هذا المنطلق واعتمادا على الجانب النظري في الفصلين السابقين من هذا البحث يمكن القول أن نجاح المؤسسات في تدعيم وزيادة قدراتها التنافسية وتحقيقها للمركز التنافسي من منطلق إدارة معرفة الزبون في معرفتها الجيدة للزبون، يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه المؤسسات في ظل تنوع المنتجات وكذا رغبات الزبائن و صعوبة فهم سلوكياتهم، وقد استهدف الجانب التطبيقي من البحث تسليط الضوء على الكشف عن درجة أثر إدارة معرفة الزبون في مؤسسة كوندور، ودرجة تحقيقها للتنافسية.

أولا: النتائج:

وفيما يلي سنستعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة البحثية والتي تمثلت في نتائج نظرية ونتائج تطبيقية:

1- النتائج النظرية:

- ✓ إن تطبيق إدارة معرفة الزبون في المؤسسة يعد من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق التنافسية وزيادة قدرتها التنافسية من خلال الالتزام بتطبيقها و الاهتمام بها.
- ✓ تساعد إدارة معرفة الزبون في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للزبائن من خلال المنتجات والخدمات المقدمة.
- ✓ كسب الزبائن لولائهم عن طريق المعرفة الجيدة للزبون.
- ✓ معرفة الزبون تكون من عدة جوانب داخلية -نفسية- وخارجية.
- ✓ الإستراتيجية المتبعة والمستخدمه في تطبيق إدارة معرفة الزبون فإنها تؤثر بشكل كبير في تحقيق التنافسية للمؤسسة.

✓ تعتمد المؤسسة على تطبيق إدارة معرفة الزبون لتحقيق تميزها عن مختلف المنافسين وضمان البقاء والاستمرار.

✓ تعتبر إدارة معرفة الزبون أداة هامة لتحسين العلاقة مع الزبائن.

2- النتائج التطبيقية:

✓ بالنسبة للفرضية الأولى القائلة بأنه "يوجد التزام للمؤسسة في تطبيق إدارة معرفة الزبون بغية تحقيق المعرفة الجيدة للزبون عند مستوى $\alpha=1\%$ "، واستنادا إلى النتائج المتوصل إليها عن طريق تحليل بيانات المحور الأول من الاستبيان المتعلق بدرجة تطبيق إدارة معرفة الزبون في المؤسسة، بواسطة برنامجي الحزمة الإحصائية Spss فإنه يؤكد صحة الفرضية الأولى وبالتالي الفرضية الأولى مقبولة (محققة) أي يوجد التزام المؤسسة بتطبيق إدارة معرفة الزبون.

✓ بالنسبة للفرضية الثانية القائلة بأنه "تحقق المؤسسة تنافسية و تمتلك مزايا تنافسية تميزها عن باقي المنافسين عند مستوى $\alpha=1\%$ "، واستنادا إلى النتائج المتوصل إليها عن طريق تحليل بيانات المحور الثاني من الاستبيان المتعلق بدرجة تحقيق المؤسسة للتنافسية، بواسطة برنامج الإحصائية Spss فإنه يؤكد صحة الفرضية الثانية وبالتالي الفرضية الثانية مقبولة (محققة) أي المؤسسة تحقق التنافسية.

✓ تطبيق المعرفة مهمة الموظفين ككل.

✓ يوجد قسم للمعرفة في المؤسسة.

✓ تقوم المؤسسة بتحسين مهارات العاملين في المؤسسة قصد تحسين خدمة الزبائن.

✓ أصبح مديري المؤسسة يولون اهتمام كبير بإدارة معرفة الزبون.

✓ تهدف إدارة معرفة الزبون إلى تحقيق رضا الزبائن وولائهم من خلال معرفة سلوكهم واحتياجاتهم.

✓ تهدف إدارة معرفة الزبون إلى زيادة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق.

✓ يعتبر المسؤولين هم الأشخاص المسيرين الذين يقومون بتحقيق التنافسية للمؤسسة.

✓ تهدف المؤسسة من خلال خلق المزايا التنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق رضا الزبون، زيادة ربحيتها، تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق.

✓ تقوم المؤسسة بإجراء دراسات للتعرف على متطلبات الزبائن والاستماع إليهم.

✓ تقوم المؤسسة بإجراء دراسات للتعرف على الزبائن وأنواعهم.

✓ تقوم المؤسسة بالاهتمام بالزبائن.

- ✓ تقوم المؤسسة بالبحث عن الزبائن الجدد و المحافظة على زبائنها القدم و تحقيق رضا وولاء الزبائن الحاليين.
- ✓ حث العاملين على تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.
- ✓ تقوم المؤسسة بتحسين منتجاتها و تطويرها قصد كسب ولاء الزبائن.
- ✓ تمتلك المؤسسة مزايا تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى.
- ✓ تبني إدارة المؤسسة استراتيجياتها على تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- ✓ تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات في متناول جميع أنواع الزبائن وهذا قصد تحقيق رغبات جميع المستهلكين.
- ✓ تقوم المؤسسة باستعمال طرق وأساليب جديدة متطورة تميزها عن باقي المنافسين.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات:

- من خلال النتائج التي توصلنا إليها نستطيع أن نقدم بعض الاقتراحات التي نوجزها فيما يلي:
- ✓ في ظل المبادئ التنافسية الجديدة القائمة على التفتح والمعايير الدولية، يجب على المؤسسات الوطنية أن تحدد مركزا تنافسيا لنفسها.
- ✓ المؤسسات الراغبة في امتلاك المزايا التنافسية عليها أن تواجه كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس المحلي والدولي، ومن ثم مواجهة البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها واحتلال مركز تنافسي قوي.
- ✓ يتوجب تعميم ثقافة إدارة معرفة الزبون في جميع المؤسسات، وتدريب العمال على مفاهيم إدارة معرفة الزبون والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها والارتقاء بالأداء العام للمؤسسة.
- ✓ محاولة التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.
- ✓ محاولة توظيف موارد بشرية مؤهلة لأنها تضمن جودة العمليات الإنتاجية والخدمية.
- ✓ محاولة خلق دورات تدريبية خارج الوطن لزيادة كفاءات الموظفين.
- ✓ السعي لإرضاء الزبون لأنه من السبل المهمة لضمان ربحية المؤسسة وبقائها واستمرارها.
- ✓ المعرفة الجيدة للزبون و الاهتمام به قدر الإمكان لجذبه لمنتجات المؤسسة
- ✓ يجب إدخال تكنولوجيا جديدة تسهل عملية تسيير المؤسسة.
- ✓ يجب أن يقوم العاملين بتحسيس الزبائن بأن لهم قيمة عند المؤسسة وهذا راجع الى الجانب النفسي للزبون (السلوكي).

ثالثا: آفاق البحث:

- على ضوء الدراسة التي تمت في هذا الموضوع وما تم التوصل إليه من نتائج فإننا نقترح على الطلبة والباحثين التوجه لدراسة هذا الموضوع من عدة جوانب مهمة أخرى تتمثل في:
- ✓ صعوبات تطبيق إدارة معرفة الزبون في المؤسسات الوطنية الجزائرية.
 - ✓ معوقات بناء المزايا التنافسية في المؤسسات الوطنية الجزائرية.
 - ✓ إدارة معرفة الزبون وعلاقتها بالسلوك الشرائي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، ادارة المعرفة-ادارة معرفة الزبون-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. عبد الفتاح المغربي، نظم ادارة المعلومات الادارية ، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002.
3. نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
4. غنيم احمد، نظم دعم القرار، دار الوفاء، القاهرة، 2004.
5. صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القهر، 2004.
6. نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
7. مأمون الدرادكة وآخرون، ادارة الجودة الشاملة "الجودة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
8. إياد شوكة مصطفى منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الاعمال المعاصرة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2009.
11. أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.
12. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
13. أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: الصناعة-التجارة-الخدمات، القاهرة، بدون جهة النشر، 1994.
14. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، 2001.
15. عبد السلام ابو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة-اليات السيطرة على الاسواق-، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الاسكندرية، 2010.
16. عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2010.

17. رعد حسن الصرف، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
18. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
19. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002.
20. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
21. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
22. فلاح حسن عداد الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و الأردن، 2000.
23. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
24. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
25. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

ثانيا: ملتقيات:

26. محمد العربي بن لخضر، عامر بن سالم، صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع، جامعة بشار، الجزائر.
27. حواس عبد الرزاق، بوشول السعيد، القدرة التنافسية للصناعة العربية في ظل الاقتصاد الجديد، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، 02-03 ديسمبر 2008، بسكرة.
28. كمال رزيق، "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005.
29. كمال رزيق، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 22/23 أبريل، 2003.
30. آمال عياري، رجب نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتغيير القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات و تحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة -29-30 أكتوبر 2002.

31. بغداد كربيالي، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 21/20 ماي 2002.

ثالثا: رسائل بحث:

32. عيد أحمد أبو بكر، دور التأمين الالكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركة التأمين، دراسة تحليلية للمنظور الريادي، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي السنوي العاشر الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، 26-29 أبريل 2010.

33. علي طالب شهاب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري، دراسات البصرة، السنة السابعة، العدد 12، 2011.

34. بن نذير نصر الدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منتظمات الأعمال، جامعة سعد دحلب- البليدة.

35. وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط الكويت، العدد 24 ديسمبر، 2003.

36. علي حسون الطائي، ادارة معرفة الزبون وابعاد الخدمة الصحية (العلاقة والاثر)، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 17، 2008.

37. ثامر ياسر البكري، ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبائن، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، 29-82 نيسان، 2004.

38. درمان سليمان صادق، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات التسويقية للمنظمات، بحث مقدم لفائدة كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008.

39. الشبيتي جوبير مطر، إدارة المعرفة والاستثمار في راس المال المعرفي والجامعات، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، العدد 26، القاهرة، 2002.

40. فريد كورتل، موساوي زهية، خالد خديجة، الادارة الفعالة للمعرفة، مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقت بحث مقدمة في اطار المؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة الاردنية حول اقتصاد المعرفة، جامعة تلمسان-الجزائر، 23/25 افريل 2005.

41. نعيمة حسن أجيرو زوقوي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في ادارة المعرفة، مجلة كتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 09، العدد 02.

رابعاً: مذكرات وأطروحات:

42. لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة -2-، الجزائر، 2012.
43. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موييليس-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.
44. رحمانى اسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة AMPMECA.IND- مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، 2008.
45. زكية بوسعد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
46. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادر تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
47. منصورى رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
48. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2012.
49. سمير صلحاوي، الحوادث المهنية وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية. جامعة الحاج لخضر، باتنة. كلية العلوم الاقتصادية. قسم علوم التسيير، منشورة، 2008.
50. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودوره في أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
51. برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.
52. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

53. عبد الله القضاة، المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني . دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير اقتصاد، الجامعة الأردنية، 2001.
54. صونيا بتيقة، ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية، آفاق وتحديات، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008.
55. ياسين قاسي، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.
56. نسيم حمودة، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2010.
- خامسا: المراجع باللغة الاجنبية :

57. Desouza&Awazu, Y. Engaged knowledge management: engagement with new realities.Hampshire, UK: Palgrave Macmillan (In Press).2005.
58. GEBERT HENNING and OTHERS, Towards Customer knowledge management : intégration Customer Relationship management and knowledge management concepts, the second international conférence on électronique business, topai, Taiwan, 10-13 décembre 2002.
59. Gibbert Michael, Leibold Marius and Probst Gilbert, (2002), "Five Styles Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them To Create Value," European Management Journal ,Vol.20,No. 5.
60. Hackett ,brian, beyond knowledge, how ways to work and learn, the conference, 2003.
61. kotler Philip, Armstrong Gary, « principe de marketing » 8^{eme} édition, Pearson, France, 2007.
62. Lesser, David Mundel, Charles Wiecha, "MANAGING CUSTOMER KNOWLEDGE", Journal of Business Strategy, Vol. 21 Iss 6, 2000.
63. MICHAEL Porter : l'avantage concurrentiel des nations, inter Editions, Paris, France, 1993.
64. Roger Percerou, Entreprise : Gestion et compétitivité, (Economica, Paris, 1984).
65. Zerger, B art of know ledge management ? info cold, july27 ,1998.

قائمة الملاحق

سيدي الكريم، سيدي الكريمة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة التي بين أيديكم هي إحدى البحوث لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، والتي تحمل العنوان: أثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة شركة كوندور "برج بوعريريج"، ونأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية وتكون معبرة عن آرائكم، مع العلم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم وأقدر لكم وقتكم الثمين ...

إشراف الأستاذ:

رضا زاوش

إعداد الطالب:

السعيد لونس

بيانات أولية:

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

أكثر من 30 سنة

من 20 إلى 30 سنة

3-المؤهل:

دراسات عليا

جامعي

أقل من ثانوي

ثانوي

4- الوظيفة:

رئيس مصلحة

إطار

مدير

رئيس قسم

5- مدة الخبرة في العمل:

من ستين إلى أربع

أقل من ستين

ثمان سنوات فأكثر

من خمس سنوات إلى سبع سنوات

Nonparametric Correlations

			Correlations			
			Q1	Q2	Q3	Q4
Spearman's rho	Q1	Correlation Coefficient	1,000	1,000	,543	,513
		Sig. (2-tailed)	.	.	,013	,021
		N	20	20	20	20
	Q2	Correlation Coefficient	1,000	1,000	,543	,513
		Sig. (2-tailed)	.	.	,013	,021
		N	20	20	20	20
	Q3	Correlation Coefficient	,543	,543	1,000	,569
		Sig. (2-tailed)	,013	,013	.	,009
		N	20	20	20	20
	Q4	Correlation Coefficient	,513	,513	,569	1,000
		Sig. (2-tailed)	,021	,021	,009	.
		N	20	20	20	20
	Q5	Correlation Coefficient	,442	,442	,543	,784
		Sig. (2-tailed)	,051	,051	,013	,000
		N	20	20	20	20
	Q6	Correlation Coefficient	,610	,610	,477	,741
		Sig. (2-tailed)	,004	,004	,033	,000
		N	20	20	20	20
	Q7	Correlation Coefficient	,538	,538	,298	,390
		Sig. (2-tailed)	,014	,014	,202	,089
		N	20	20	20	20
	Q8	Correlation Coefficient	,508	,508	,212	,447
		Sig. (2-tailed)	,022	,022	,370	,048
		N	20	20	20	20

			Correlations			
			Q5	Q6	Q7	Q8
Spearman's rho	Q1	Correlation Coefficient	,442	,610	,538	,508
		Sig. (2-tailed)	,051	,004	,014	,022
		N	20	20	20	20
	Q2	Correlation Coefficient	,442	,610	,538	,508
		Sig. (2-tailed)	,051	,004	,014	,022
		N	20	20	20	20
	Q3	Correlation Coefficient	,543	,477	,298	,212
		Sig. (2-tailed)	,013	,033	,202	,370
		N	20	20	20	20
	Q4	Correlation Coefficient	,784	,741	,390	,447
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,089	,048
		N	20	20	20	20
	Q5	Correlation Coefficient	1,000	,761	,201	,393
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,395	,087
		N	20	20	20	20
	Q6	Correlation Coefficient	,761	1,000	,626	,838
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,003	,000
		N	20	20	20	20
	Q7	Correlation Coefficient	,201	,626	1,000	,809
		Sig. (2-tailed)	,395	,003	.	,000

	N	20	20	20	20
	Correlation Coefficient	,393	,838	,809	1,000
Q8	Sig. (2-tailed)	,087	,000	,000	.
	N	20	20	20	20
	Correlation Coefficient	,558	,596	,318	,481
Q9	Sig. (2-tailed)	,011	,006	,172	,032
	N	20	20	20	20
	Correlation Coefficient	,558	,596	,318	,481
Q10	Sig. (2-tailed)	,011	,006	,172	,032
	N	20	20	20	20
	Correlation Coefficient	,475	,529	,414	,361
Q11	Sig. (2-tailed)	,034	,016	,070	,118
	N	20	20	20	20
	Correlation Coefficient	,440	,417	,423	,355
Q12	Sig. (2-tailed)	,052	,067	,063	,125
	N	20	20	20	20

Correlations

		Q9	Q10	Q11	Q12	
Spearman's rho	Q1	Correlation Coefficient	,637	,637	,490	,397
		Sig. (2-tailed)	,003	,003	,028	,083
		N	20	20	20	20
	Q2	Correlation Coefficient	,637	,637	,490	,397
		Sig. (2-tailed)	,003	,003	,028	,083
		N	20	20	20	20
	Q3	Correlation Coefficient	,477	,477	,347	,321
		Sig. (2-tailed)	,033	,033	,134	,167
		N	20	20	20	20
	Q4	Correlation Coefficient	,503	,503	,661	,602
		Sig. (2-tailed)	,024	,024	,002	,005
		N	20	20	20	20
	Q5	Correlation Coefficient	,558	,558	,475	,440
		Sig. (2-tailed)	,011	,011	,034	,052
		N	20	20	20	20
	Q6	Correlation Coefficient	,596	,596	,529	,417
		Sig. (2-tailed)	,006	,006	,016	,067
		N	20	20	20	20
	Q7	Correlation Coefficient	,318	,318	,414	,423
		Sig. (2-tailed)	,172	,172	,070	,063
		N	20	20	20	20
	Q8	Correlation Coefficient	,481	,481	,361	,355
		Sig. (2-tailed)	,032	,032	,118	,125
		N	20	20	20	20
Q9	Correlation Coefficient	1,000	1,000	,416	,265	
	Sig. (2-tailed)	.	.	,068	,259	
	N	20	20	20	20	
Q10	Correlation Coefficient	1,000	1,000	,416	,265	
	Sig. (2-tailed)	.	.	,068	,259	
	N	20	20	20	20	
Q11	Correlation Coefficient	,416	,416	1,000	,836	
	Sig. (2-tailed)	,068	,068	.	,000	
	N	20	20	20	20	
Q12	Correlation Coefficient	,265	,265	,836	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,259	,259	,000	.	
	N	20	20	20	20	

Correlations

			Q13	Q14	Q15	Q16
Spearman's rho	Q1	Correlation Coefficient	,637	,858	,765	,490
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,028
		N	20	20	20	20
	Q2	Correlation Coefficient	,637	,858	,765	,490
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,028
		N	20	20	20	20
	Q3	Correlation Coefficient	,305	,493	,525	,347
		Sig. (2-tailed)	,191	,027	,017	,134
		N	20	20	20	20
	Q4	Correlation Coefficient	,155	,471	,519	,476
		Sig. (2-tailed)	,513	,036	,019	,034
		N	20	20	20	20
	Q5	Correlation Coefficient	,319	,505	,577	,348
		Sig. (2-tailed)	,171	,023	,008	,133
		N	20	20	20	20
	Q6	Correlation Coefficient	,297	,531	,638	,529
		Sig. (2-tailed)	,204	,016	,002	,016
		N	20	20	20	20
	Q7	Correlation Coefficient	,466	,477	,591	,414
		Sig. (2-tailed)	,038	,033	,006	,070
		N	20	20	20	20
	Q8	Correlation Coefficient	,332	,456	,574	,520
		Sig. (2-tailed)	,153	,044	,008	,019
		N	20	20	20	20
Q9	Correlation Coefficient	,486	,685	,759	,416	
	Sig. (2-tailed)	,030	,001	,000	,068	
	N	20	20	20	20	
Q10	Correlation Coefficient	,486	,685	,759	,416	
	Sig. (2-tailed)	,030	,001	,000	,068	
	N	20	20	20	20	
Q11	Correlation Coefficient	,051	,632	,603	,806	
	Sig. (2-tailed)	,830	,003	,005	,000	
	N	20	20	20	20	
Q12	Correlation Coefficient	,091	,550	,552	,836	
	Sig. (2-tailed)	,702	,012	,012	,000	
	N	20	20	20	20	

Correlations

			Q1	Q2	Q3	Q4
Spearman's rho	Q13	Correlation Coefficient	,637	,637	,305	,155
		Sig. (2-tailed)	,003	,003	,191	,513
		N	20	20	20	20
	Q14	Correlation Coefficient	,858	,858	,493	,471
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,027	,036
		N	20	20	20	20
	Q15	Correlation Coefficient	,765	,765	,525	,519
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,017	,019
		N	20	20	20	20
	Q16	Correlation Coefficient	,490	,490	,347	,476
		Sig. (2-tailed)	,028	,028	,134	,034

Correlations

			Q5	Q6	Q7	Q8
Spearman's rho	Q13	Correlation Coefficient	,319	,297	,466	,332

		Sig. (2-tailed)	,171	,204	,038	,153
		N	20	20	20	20
		Correlation Coefficient	,505	,531	,477	,456
	Q14	Sig. (2-tailed)	,023	,016	,033	,044
		N	20	20	20	20
		Correlation Coefficient	,577	,638	,591	,574
	Q15	Sig. (2-tailed)	,008	,002	,006	,008
		N	20	20	20	20
		Correlation Coefficient	,348	,529	,414	,520
	Q16	Sig. (2-tailed)	,133	,016	,070	,019
		N	20	20	20	20

Correlations

			Q9	Q10	Q11	Q12
Spearman's rho	Q13	Correlation Coefficient	,486	,486	,051	,091
		Sig. (2-tailed)	,030	,030	,830	,702
		N	20	20	20	20
Q14	Correlation Coefficient	,685	,685	,632	,550	
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,003	,012	
	N	20	20	20	20	
Q15	Correlation Coefficient	,759	,759	,603	,552	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,012	
	N	20	20	20	20	
Q16	Correlation Coefficient	,416	,416	,806	,836	
	Sig. (2-tailed)	,068	,068	,000	,000	
	N	20	20	20	20	

Correlations

			Q13	Q14	Q15	Q16
Spearman's rho	Q13	Correlation Coefficient	1,000	,685	,759	,051
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,000	,830
		N	20	20	20	20
Q14	Correlation Coefficient	,685	1,000	,874	,632	
	Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,003	
	N	20	20	20	20	
Q15	Correlation Coefficient	,759	,874	1,000	,603	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,005	
	N	20	20	20	20	
Q16	Correlation Coefficient	,051	,632	,603	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,830	,003	,005	.	
	N	20	20	20	20	

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

ملحق رقم (03)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبيان

Questionnaire

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الوظيفة	اللقب والاسم	الرقم
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	قاسمي كمال	01
جامعة المسيلة	أستاذ مساعد (أ)	جباري عبد الوهاب	02
جامعة المسيلة	أستاذ مساعد (أ)	زاوش رضا	03
جامعة المسيلة	أستاذ مساعد (أ)	بعيطيش شعبان	04
جامعة المسيلة	أستاذة مساعدة (أ)	بتغة صونية	05

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

تعد المعرفة أحد سمات اقتصاد القرن الواحد والعشرين، وركيزة أساسية للمؤسسات تعتمد عليها للتغيير والتطوير والإبداع والتفوق في بيئة الأعمال، ومن ثم البقاء والاستمرار في سوق تنسم بالمنافسة الشديدة. وتعد إدارة المعرفة أداة الإدارة لجمع وتصنيف وحفظ وتخطيط وتنظيم وتوزيع المعرفة اللازمة لدعم اتخاذ القرار في جميع مجالات عمل المؤسسة. بينما تعد إدارة معرفة الزبون أداة الإدارة لاكتساب وتصنيف وحفظ وتخطيط وتنظيم وتوزيع المعرفة المتعلقة بالزبائن ومن الزبائن وإلى الزبائن، واللازمة لمواكبة التغيرات المستمرة المتسارعة لدى الزبائن بما يشبع حاجاتهم ويولي رغباتهم ومن ثم كسب رضاهم وولائهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة، وبالتالي تحقيق التنافسية المستدامة.

وعليه ونظراً لأهمية معرفة الزبون وإدارة معرفة الزبون فقد حاولنا من خلال هذا البحث إبراز أثر إدارة معرفة الزبون كأحد المدخل الحديثة في تحقيق التنافسية من حيث كل من رضا وتحقيق التميز في الخدمة، ومعرفة مدى تبني المؤسسات محل الدراسة لمدخل إدارة معرفة الزبون.

و اخترنا في دراستنا مؤسسة كوندور لما لها من أهمية في السوق الجزائرية، إذ تعد المؤسسة من بين المؤسسات التي تملك مركز تنافسي حاد، و التي تعتبر أيضا من المؤسسات التي تهتم بإدارة معرفة الزبون.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة معرفة الزبون وتحقيق تنافسية المؤسسة، وأن مؤسسة كوندور تتبنى مدخل إدارة معرفة الزبون.

وقد احتوت الدراسة على ثلاثة فصول تضمن الفصل الأول على إدارة معرفة الزبون، والفصل الثاني تنافسية المؤسسة، بينما تضمن الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة كوندور.

الكلمات المفتاحية: (تنافسية المؤسسة، إدارة معرفة الزبون، المعرفة، الاستراتيجيات).

Résumé:

La connaissance est l'une des caractéristiques de l'économie du vingt et unième siècle et une pilier essentielle des entreprises sur laquelle elles s'appuient pour le changement et le développement et la création et la réussite dans le monde des affaires Et puis rester et continuer dans un marché caractérisé par une concurrence intense . L'outil d'administration des connaissances est considéré comme un moyen de collecte , de classification , de garde , de planification , d'organisation et de distribution de la connaissance nécessaire pour soutenir la prise de décision dans tous les domaines du travail de l'entreprise. Tandis que l'administration de la connaissance de la clientèle est considéré comme un outil administratif pour acquérir et la classification , la garde , la planification , l'organisation et la distribution de la connaissance en relation avec la clientèle et par la clientèle et à la clientèle et qui est nécessaire pour faire face aux changements continus et accéléré chez la clientèle ce qui satisfait leur besoins et leur désirs et puis gagner leur satisfaction et leur fidélité envers les produits et les services de l'entreprise et puis la réalisation de la concurrence durable.

En conséquence, et compte tenu de l'importance de la connaissance de la clientèle et l'administration de la connaissance de la clientèle on a essayé à travers cette recherche de montrer l'impact de l'administration de la connaissance de la clientèle comme l'une des entrées récentes à la réalisation de la concurrence d'un point de vue de la satisfaction et la réalisation de l'excellence dans le service . Et connaître l'étendue de l'adoption des entreprises en étude à la rentrée à l'administration de la connaissance de la clientèle.

Et on a choisis dans notre étude l'entreprise de Condor en raison de son importance dans le marché algérien . L'entreprise est considéré comme l'une des entreprises qui possèdent un centre de concurrence aigu , et qui est considéré aussi parmi les entreprises qui s'intéressent à l'administration de la connaissance de la clientèle.

L'étude a conclu plusieurs résultats et la plus importante était la relation corrélative intense et positive entre l'administration de la connaissance de la clientèle et la réalisation de la concurrence à l'entreprise , et la l'entreprise Condor adopte la rentrée à l'administration de la connaissance de la clientèle.

L'étude contenait trois chapitres , dans le premier on trouve l'administration de la connaissance de la clientèle , et dans le deuxième on trouve la concurrence de l'entreprise et le troisième chapitre contenait l'étude de cas de l'entreprise Condor .