



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة طرطوس  
كلية الاقتصاد  
قسم: إدارة الأعمال

## دور المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري

رسالة أعدت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

رنيم علي دباشي

إشراف:

أ.د. محمد عباس ديوب

أستاذ في قسم إدارة الأعمال  
كلية الاقتصاد – جامعة طرطوس

©حقوق الطباعة

جميع الحقوق محفوظة فلا يجوز نشر أي جزء من هذه الأطروحة أو إعادة طباعتها بنظام الاختزان أو نقلها بأي صورة أو أي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو تصويرها أو تسجيلها أو خلاف ذلك إلا بموافقة كتابية مسبقة من جامعة طرطوس - سورية.

Copyright©

All rights reserved, no part of this thesis may be reproduced stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopy, recording, or otherwise, without the prior written permission of Tartous University – Syria



Tartous university  
You Refrence:  
Our Refrence

جامعة طرطوس  
كلية الاقتصاد

الرقم: /ص أ ق  
التاريخ: / / 2021  
الموضوع

## قرار لجنة الحكم على رسالة الماجستير

في تمام الساعة /10/ من يوم الأربعاء الموافق 28 / 4 / 2021 م اجتمعت لجنة الحكم المشكلة بموجب قرار مجلس البحث العلمي رقم / 167 / المنعقد بتاريخ 2021/4/12م والمؤلفة من السادة الدكتور:

- د. محمد عباس ديوب - الأستاذ في كلية الاقتصاد-جامعة طرطوس- اختصاص تخطيط وتنظيم إدارة النقل  
عضواً ومشرفاً
- د. هنادي رمضان عطية - المدرسة في كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس - اختصاص إدارة الموارد البشرية  
عضواً
- د. عفراء علي خضور - المدرسة في كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس - اختصاص تخطيط  
عضواً

وناقشت رسالة الماجستير التي تقدمت بها الطالبة رنيم علي دباشي بعنوان:

(دور المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري)

قررت لجنة الحكم الآتي:

1) منح الطالبة رنيم علي دباشي درجة الماجستير في اختصاص ادارة الاعمال من قسم ادارة الاعمال وعلامة

قدرها رقماً 86 كتابةً  
وتقدير  
استودنا نوم  
اصيار

2) رفع القرار الى المجالس المختصة لمنح الدرجة المذكورة واستصدار القرارات اللازمة لتمتعاً بحقوق هذه الدرجة وامتيازاتها وفق الاصول النافذة.

طرطوس يوم الأربعاء الموافق 2021/4/28م

الدكتورة  
عفراء علي خضور

الدكتورة  
هنادي رمضان عطية

الدكتور  
محمد عباس ديوب

## شهادة

نشهد بأن العمل الموصوف في هذه الدراسة: "دور المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري" هو نتيجة بحث قامت به الطالبة رنيم علي دباشي بإشراف الأستاذ الدكتور محمد عباس ديوب/ مشرف رئيس وأي رجوع إلى أي بحث آخر في هذا الموضوع موثق في النص.

المشرف الرئيس  
أ.د. محمد عباس ديوب

المرشح  
رنيم علي دباشي

It is hereby certified that the work described in this thesis: "The Role of Marketing Knowledge in Achieving Competitive Advantage - A Field Study on Pharmaceutical Companies in the Syrian Coast" is the result of the scientific research conducted out by the Raneem Dabashi under the supervision of DR. mohammad Abbas Dayob, and Any reference to any other researcher work has been duly acknowledged in the text.

Candidate

Raneem Ali Dabashi

Signature

Dr. Mohamed Abbas Diop

Signature

## التصريح

أصرح بأن هذا البحث:

"دور المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري" لم يسبق أن قبل للحصول على أي شهادة ولا هو مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

المرشح

رنيم علي دباشي

## declaration

This is a declaration that this work:

"The role of marketing knowledge in achieving competitive advantage - a field study on pharmaceutical manufacturing companies in the Syrian coast "It has not been submitted for any certificate, nor is it currently submitted for obtaining another certificate.

Candidate name

Raneem Ali Dabashi

إن الطالبة رنيم دباشي قد قامت بإجراء التعديلات المطلوبة على البحث بعنوان:  
دور المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات  
تصنيع الأدوية في الساحل السوري"

الاسم	التوقيع
أ.د. محمد عباس ديوب	
د. هنادي عطية	
د. عفراء خضور	

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري، واعتمدت الباحثة على أربعة محاور رئيسة في المتغير المستقل (المعرفة التسويقية) وشملت كل من معرفة المستهلك، معرفة المنافسين، معرفة السوق، معرفة الفرص التسويقية، في حين تم التعامل مع المتغير التابع كوحدة واحدة.

واعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للتفكير، واتبع المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للدراسة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، حيث قامت الباحثة بتطبيق دراستها على شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري، واعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة البحث، حيث قامت بتحليل /153/، واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات من بينها الارتباط البسيط، تحليل one sample t test، واختبار الفروق ANOVA

وتوصلت الباحثة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من معرفة المستهلك والميزة التنافسية في الشركات بيئة التطبيق.
- وجود علاقة طردية جيدة بين كل من معرفة السوق، ومعرفة المنافسين، ومعرفة الفرص التسويقية من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى

كلمات مفتاحية: المعرفة التسويقية، الميزة التنافسية.

# الشكر والتقدير

أتوجه بالشكر الى الجمهورية العربية السورية

كما أتوجه بالشكر الى وزارة التعليم العالي و جامعة طرطوس ممثلة برئيسها الاستاذ الدكتور عصام الدالي المحترم

واتوجه بالشكر الى كلية الاقتصاد في جامعة طرطوس ممثلة بعميدها الاستاذ الدكتور طلال سليمان المحترم

واخص بالشكر قسم ادارة الاعمال برئاسة الاستاذ الدكتور ايمن شيحا وبقية اعضاء الهيئة التعليمية المحترمين

واتوجه بالشكر الى لجنة القراءة الاولية ممثلة بالدكتور جمال العص والدكتورة عفراء خضور لما كان لهم دور هام

في تصويب واغناء الرسالة بتوجيهاتهم القيمة

كما اخص بجزيل الشكر لجنة الحكم الكريمة المؤلفة من السادة :

- أ. د. محمد عباس ديوب ا عضواً ومشرفاً ا
- د. هنادي عطية ا عضواً ا
- د. عفراء خضور ا عضواً ا

وفي النهاية الشكر الاكبر للمشرف على هذه الاطروحة الاستاذ الدكتور محمد عباس ديوب

لمتابعته واهتمامه المستمر خلال مرحلة اعداد الرسالة وتذليل كافة الصعوبات وحرصهم على تقديم كل ما يلزم من معلومات وافكار وتوجيهات لوصول الاطروحة الى شكلها النهائي



# الأهداء

الى شقيق الروح، رفيق دربي، داعمي الاكبر، قدوتي، سعادتي، فرحتي، فخري، زوجي ( د. محمد عهد الدالي)

الى من كلت انامله ليقدم لي لحظة سعادة ( ابي )

الى ملاكي الحارس، من كانت دعواتها ورضاهها اساس ما وصلت اليه ( امي )

الى احباء روحي ، الى عندما يتم ذكرهم ابتسم ( أخوتي )

الى عائلتي الثانية واسرتي الرائعة ( أهل زوجي )

## الفهرس

I	الملخص	
II	الشكر	
III	الإهداء	
IV	الفهرس	
VII	الجداول والأشكال	
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	مقدمة	1-1
2	مصطلحات الدراسة	2-1
3	الدراسات السابقة	3-1
11	مشكلة الدراسة	4-1
12	فرضيات الدراسة	5-1
12	أهداف الدراسة	6-1
13	أهمية الدراسة	7-1
13	منهجية الدراسة	8-1
14	انموذج الدراسة	9-1
14	مجتمع وعينة الدراسة	10-1
15	حدود الدراسة	11-1
	<b>الفصل الثاني: المعرفة التسويقية</b>	
16	مقدمة	1-2
17	مفهوم المعرفة التسويقية	2-2
24	التطور المفاهيمي للمعرفة التسويقية	3-2
25	أهمية المعرفة التسويقية	4-2
27	فوائد المعرفة التسويقية	5-2
28	أبعاد المعرفة التسويقية	6-2

35	معوقات استعمال المعرفة التسويقية	7-2
37	الأشكال التطبيقية للمعرفة التسويقية	8-2
<b>الفصل الثالث: الميزة التنافسية</b>		
41	مقدمة	1-3
42	مفهوم المنافسة والميزة التنافسية	2-3
45	دورة حياة الميزة التنافسية	3-3
47	أهمية الميزة التنافسية	4-3
49	أهداف الميزة التنافسية	5-3
49	خصائص الميزة التنافسية	6-3
50	أنواع الميزة التنافسية	7-3
53	مصادر الميزة التنافسية	8-3
56	مؤشرات الميزة التنافسية	9-3
57	أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها	10-3
64	العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية	11-3
65	معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	12-3
<b>الفصل الرابع: الدراسة العملية</b>		
67	أداة الدراسة	1-4
68	ثبات وصدق المقياس	2-4
70	التوصيف الإحصائي	3-4
73	اختبار الفرضيات	4-4
90	النتائج والتوصيات	
90	النتائج	
90	التوصيات	
93	المراجع	
103	الملحق /1/	
107	الملحق /2/	

## فهرس الجداول

19	مكونات المعرفة التسويقية وتفصيلها	الجدول (1-2):
19	مدلول المعرفة التسويقية	الجدول(2-2):
68	قيمة ألفا كرونباخ	الجدول (1-4):
69	مصفوفة الاتساق الداخلي	الجدول (2-4)
70	التوصيف الإحصائي لبعء معرفة المستهلك	الجدول (3-4):
71	التوصيف الإحصائي لبعء معرفة السوق	الجدول (4-4):
71	التوصيف الإحصائي لبعء معرفة المنافسين	الجدول (5-4):
72	التوصيف الإحصائي لبعء معرفة الفرص التسويقية	الجدول (6-4):
73	التوصيف الإحصائي لمتغير الميزة التنافسية	الجدول (7-4):
74	One-Sample Statistics لبعء معرفة المستهلكين	الجدول(8-4):
74	One-Sample Test لبعء معرفة المستهلكين	الجدول (9-4):
75	ترتيب متوسط الإجابات حسب مقياس لايكرت الخماسي	الجدول (10-4):
75	One-Sample Statistics لبعء معرفة السوق	الجدول(11-4):
75	One-Sample Test لبعء معرفة السوق	الجدول (12-4):
76	One-Sample Test لبعء معرفة المنافسين	الجدول (14-4):
76	One-Sample Statistics لبعء معرفة المنافسين	الجدول(13-4):
78	One-Sample Test لبعء معرفة الفرص التسويقية	الجدول (16-4):
77	One-Sample Statistics لبعء معرفة الفرص التسويقية	الجدول(15-4):
79	One-Sample Test لبعء الميزة التنافسية	الجدول (18-4):
79	One-Sample Statistics لبعء الميزة التنافسية	الجدول(17-4):
80	ANOVA لبعء معرفة المستهلكين	الجدول (19-4):
80	التوصيفات الإحصائية لاختبار ANOVA لبعء معرفة المستهلكين	الجدول (20-4):
81	ANOVA لبعء معرفة السوق	الجدول (21-4):
82	التوصيفات الإحصائية لاختبار ANOVA لبعء معرفة السوق	الجدول (22-4)
82	ANOVA لبعء معرفة المنافسين	الجدول (23-4):

83	التوصيفات الإحصائية لاختبار ANOVA لبعد معرفة المنافسين	الجدول (4-24):
84	ANOVA لبعد معرفة الفرص التسويقية	الجدول (4-25):
84	التوصيفات الإحصائية لاختبار ANOVA لبعد معرفة الفرص التسويقية	الجدول (4-26):
85	ANOVA لمتغير الميزة التنافسية	الجدول (4-27):
85	التوصيفات الإحصائية لاختبار ANOVA لمتغير الميزة التنافسية	الجدول (4-28):
86	معامل الارتباط بين معرفة المستهلكين والميزة التنافسية	الجدول (4-29):
87	معامل الارتباط بين معرفة السوق والميزة التنافسية	الجدول (4-30):
88	معامل الارتباط بين معرفة المنافسين والميزة التنافسية	الجدول (4-31):
89	معامل الارتباط بين معرفة الفرص التسويقية والميزة التنافسية	الجدول (4-32):

### فهرس الأشكال

14	أنموذج البحث	الشكل (1-1)
39	المجالات التطبيقية لدور المعرفة التسويقية	الشكل (1-2)
46	دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل (1-3)

## 1. مقدمة:

مع التطورات المتسارعة في بيئة الاعمال، والتغيرات التي رافقت الثورة التكنولوجية، واشتداد المنافسة واتساع رقعتها، والانتقال من المنافسة المحلية إلى المنافسة الإقليمية والدولية، صار لزاماً على المنظمات العمل على تعزيز قدراتها التنافسية، والبحث عن الميزة التنافسية التي تساعد بها بالحد الأدنى في الحفاظ على موقعها في السوق، ومن ثم العمل على تعزيز مركزها المالي.

لذلك فقد سعت المنظمات باختلاف نشاطاتها الاقتصادية إلى البحث عن الأساليب والآليات التي تساعد بها في تحقيق ميزتها التنافسية، وعملت على البحث عن أحدث المنهجيات الإدارية التي تساعد بها في الوصول إلى هذه الغاية، ولطالما كان التسويق هو نقطة البداية في عمل أي منظمة ونقطة النهاية، فكانت المعرفة التسويقية واحدة من الأساليب والآليات التي يمكن لمنظمات الأعمال الاعتماد عليها في تعزيز وبناء قدراتها التنافسية.

حيث تشكل المعرفة التسويقية من خلال أبعادها الأربعة مصدراً للمعلومات الذي يمكن لأي منظمة الاستناد عليه في الوصول إلى القرار الصحيح، سواء على مستوى المنافسين أو السوق، أو حتى المستهلكين والفرص التسويقية، وتحولت الشركات إلى العمل لكسب هذه المعرفة بمختلف مجالاتها للوصول إلى غاياتها.

وطالما كانت المنظمات الصناعية ومن بينها شركات صناعة الأدوية تواجه منافسة فيما بينها، في ظل كون هذه الصناعة تمثل واحدة من القطاعات شديدة التنافسية، سواء على المستوى الدولي، أو حتى على المستوى المحلي، كان لزاماً على هذه الشركات في الساحل السوري العمل على تعزيز ميزتها التنافسية في ظل استعادة هذا القطاع لنموه وتطوره، سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الإقليمي والدولي، ومن هنا جاءت أهمية هذا البحث في دراسة الدور الذي يمكن ان تلعبه المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية.

## 2. مصطلحات الدراسة:

### 1/2 المعرفة التسويقية:

هي جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال تحديد حجم السوق والحصة السوقية المتوقعة والتي تقدر المنظمة على خدمتها، وكذلك التنبؤ بمعدلات نمو الأسواق التي تخدمها المنظمة وتمكنها من تحديد حاجات ورغبات العملاء، وطبيعة المنافسة، ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة (Kotler, 2000, p:412)

### 2/2 معرفة المستهلك:

فهم حاجات المستهلك المتجددة والتفاعل معه من خلال تعقب سلوكه، من اجل تقديم القيمة التي ترضيه واكتساب القيمة التي ترضي المنظمة، وتتضمن معرفة من المستهلك ومعرفة حول المستهلك ومعرفة للزبون" (صادق، 2012، ص 316).

### 3/2 معرفة المنافس:

تعد المعلومات عن المنافسين في السوق المستهدف ضرورية، إذ أن المؤسسات تدرك نقاط قوتها وضعفها من تحميل الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الحاليين والمحتملين، وهناك نوعين من المنافسين، المنافس المباشر وهو الذي يقدم منتجات متجانسة وتتطابق مع منتجات المنظمة في السوق والثاني غير مباشر يعمل على تقديم منتجات تؤثر على الإقبال على منتجات المنظمة (الصيرفي، 2009 ، ص 40)

### 4/2 معرفة الفرص التسويقية:

المجال الجذاب للعمل التسويقي الخاص بالمنظمة والذي تتمكن من خلاله أن تتمتع بميزة تنافسية " ولكي تستطيع أي منظمة تحليل الفرص التسويقية يجب أن يكون لديها فكرة واضحة عن أهدافها وإمكانياتها وكذلك يجب أن يكون هناك تفهماً كاملاً للظروف البيئية المحيطة بها وقطاعات السوق والمستهلكين (Kotler, 1997)

### 5/2 معرفة السوق:

هي جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال تحديد حجم السوق والحصة السوقية المتوقعة القادرة على خدمتها، وكذلك التنبؤ بمعدلات النمو للأسواق التي تخدمها المنظمة وتمكنها من تحديد حاجات ورغبات العملاء، وطبيعة المنافسة ومعرفة الميزة التنافسية مناسبة (Kotler, 2000)

القيمة التي تقدمها المنظمة لعملائها، والتي تتجاوز كلفة إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشرائها. ويمكن القول بشكل موجز أن الميزة التنافسية يمكن لها أن تنشأ في المنظمة بمجرد الوصول إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية في التسويق والابتكار من تلك المستخدمة من قبل المنافسين. وترتبط الميزة التنافسية بعناصر مختلفة كالعوامل الداخلية والخارجية لبيئة العمل، الموظفين، القدرة الإنتاجية، الخبرة السوقية وغيرها (Porter, 1999)

### 3. الدراسات السابقة:

#### 1/3 الدراسات العربية:

##### 1/1/3 دراسة (جثير، رمضان، 2014) بعنوان:

المعرفة التسويقية وأثرها في أداء المنظمة العامة لتوزيع المنتجات النفطية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الشركات العامة لتوزيع المنتجات النفطية - هيئة توزيع بغداد

الهدف: معرفة أهمية الدور الذي تلعبه المعرفة التسويقية في تعزيز الاداء التنظيمي نحو منتجات المنظمة، وتسهيل الضوء على جوانب المعرفة التسويقية ودراستها من مختلف الزوايا بهدف اثراء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل اليها في تطوير تطبيقاتها في مختلف منظمات الاعمال. المنهجية: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى العديد من المراجع والمصادر والدوريات العلمية العربية والأجنبية.

النتائج: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- انتهاج المنظمة للمعرفة التسويقية يسهم في تعزيز فاعلية قراراتها الاستراتيجية.

##### 2/1/3 دراسة (المصطفى، زيد، 2014) بعنوان:

دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية للشركات - دراسة تطبيقية على المصارف وشركات التأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

الهدف: هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مدى إتباع الشركات المشمولة بالبحث لآليات واضحة في إدارة المعرفة التسويقية.
- التعرف على مدى مساهمة هذه الآليات إن وجدت في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة.



المنهجية: اعتمد الباحثان على وصف تحليلي لمراجعة ما توفر من مصادر ومراجع ودوريات ودراسات وأبحاث في الجانب النظري للبحث، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها واستخلاص النتائج وتحديد التوصيات اللازمة.

النتائج: وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تتبع معظم الشركات آليات واضحة في إدارة المعرفة التسويقية لها.
- تنتهج معظم الشركات أساليب علمية في إدارة المعرفة التسويقية تساهم في نقل المعرفة من المنظمة إلى الأطراف المتعاملة معها، سواء مستهلكي المصرف أو شركات التأمين أو موردين أو أصحاب مصالح أخرى، وتسعى إلى إرساء معرفة تساهم في بناء استراتيجية مستقبلية.
- تسعى معظم الشركات إلى بناء ميزة تنافسية لها معتمدة على التنوع وليس الاعتماد فقط على السعر والجودة من أجل تعزيز المعارف المتبادلة بينها وبين المتعاملين معها، الأمر الذي يساهم في تعزيز الثقة وضمأن الولاء.
- تعتبر إدارة المعرفة عامةً والمعرف التسويقية خاصةً أساساً تعتمد الشركات في رسم ميزتها التنافسية وتدعيم القدرة التنافسية المعتمدة على تبادل المعارف التسويقية.

**3/1/3 دراسة (عبد الغفور، 2015) بعنوان:**

**متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة**

الهدف: حيث سعت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع ومتطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- التعرف على الميزات التنافسية في كبرى جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة.
- دراسة العلاقة الارتباطية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية والميزة التنافسية في تلك الجامعات.

المنهجية: اعتمد الباحث في هذه الرسالة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتضمنت عينة الدراسة 285 طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار العينة استناداً إلى مجتمع الدراسة، فكانت العينة تشكل 10% من المجتمع البالغ (2853) مفردة، واستخدمت الباحثة معامل الثبات ألفا

كرونباخ والاتساق الداخلي، واختبار التوزيع الطبيعي، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار ستيودينت لعينتين مستقلتين، وغيرها من التحليلات الإحصائية.

النتائج: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- تعمل الجامعات موضوع الدراسة على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد.
- أثبتت الدراسة أن زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية يسهم بشكل إيجابي في تولد ميزة تنافسية.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وبين الميزات التنافسية في الجامعات المدروسة.

### 4/1/3 دراسة (القوقة، 2016) بعنوان:

أثر إدارة معرفة المستهلك وإدارة علاقات المستهلك على الأداء التسويقي -دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان-الأردن

الهدف: هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة أثر إدارة معرفة وعلاقات الزبائن على الأداء التسويقي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثة بتطوير استبانة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة. إذ تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة. وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما: المعلومات الأولية، والمعلومات الثانوية. وقسمت الاستبانة إلى محور خاص بالمتغيرات الديمغرافية للعينة، ومحور خاص بإدارة معرفة المستهلك، ومحور خاص بإدارة علاقات الزبائن، ومحور خاص بالأداء التسويقي.

المنهجية: تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بشكل قصدي للبنوك التجارية الأردنية العاملة في مدينة عمان وعددهم /8/ بنوك، وقد تم توزيع /200/ استبانة على أفراد العينة استرد منها /189/ استبانة /183/ منها صالحة للتحليل الاحصائي، واعتمد على العديد من التحليلات الإحصائية من أهمها:

- اختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

- ألفا كرونباخ واختبار الفروق ستيودينت.

- تحليل الانحدار المتعدد

- تحليل المسار

النتائج: أظهرت الدراسة مايلي:

- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة المستهلك (المعرفة حول المستهلك؛ المعرفة من المستهلك والمعرفة للزبون) على إنشاء العلاقة مع المستهلك
- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة المستهلك (المعرفة حول المستهلك؛ المعرفة من المستهلك والمعرفة للزبون) على الأداء التسويقي

### 5/1/3 دراسة (الداوي، 2017) بعنوان:

#### دور إدارة المعرفة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة الخدمية

##### "دراسة حالة المفوضية الجهوية موبيليس ورقلة"

الهدف: هدفت هذه الدراسة الى تحديد الآلية التي تؤثر فيها أبعاد إدارة المعرفة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي لمنظمة موبيليس ورقلة.

المنهجية: تم في الجانب النظري الاعتماد على المنهج الوصفي باعتبار أن طبيعة الموضوع تفرض ذلك وهو الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظواهر وجمع الحقائق والمعلومات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما تتواجد عليه في الواقع، وفي الجانب التطبيقي تم استخدام منهج دراسة الحالة. اما أدوات جمع البيانات فقد اعتمد الباحثة على أداة الاستبانة لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث.

النتائج: توصلت الدراسة إلى:

- وجود ارتباط معنوي بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية والأداء التسويقي في المنظمة
- يعد بعد إدارة معرفة الخدمة أهم بعد من أبعاد إدارة المعرفة التسويقية حيث أثر تأثيراً جوهرياً على الأداء التسويقي في منظمة موبيليس ورقلة
- إن خبرة العاملين تؤثر على إدراكهم لمستوى الأداء التسويقي في منظمة موبيليس ورقلة.

6/1/3 دراسة (كعده، 2019) بعنوان:

دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية للشركات التجارية الخاصة - دراسة ميدانية على الشركات التجارية الخاصة في اللاذقية.

الهدف: سعى الباحث إلى تحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات التجارية الخاصة العاملة في اللاذقية.

المنهجية: اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للتفكير، والمنهج الوصفي كمنهج عام للبحث. النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الشركات الخاصة المدروسة تطبيق إدارة المعرفة التسويقية، كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة التسويقية وتحقيق ميزة تنافسية حسب أبعادها الأربعة.

2/3 الدراسات الأجنبية:

1/2/3 دراسة (MUTHEE, 2014) بعنوان:

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A STRATEGIC TOOL FOR COMPETITIVE ADVANTAGE AT SAFARICOM LIMITED KENYA

### إدارة المعرفة كأداة استراتيجية للميزة التنافسية في سافاريكوم ليميتد كينيا

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى اسهام إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الكينية كأداة استراتيجية في تحقيق الميزة، بالإضافة إلى تحديد التحديات التي تواجه هذه الشركات في استخدام إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة كمنهج عام للبحث.

النتائج: توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة هي استراتيجية طويلة الأمد يجب أن تتحول إلى ثقافة للمنظمة تسهم في تعزيز أداء مواردها البشرية، وبالتالي تحسين منتجاتها، وإشباع حاجات عملائها وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، حيث تمثل الميزة التنافسية من وجهة نظر الدراسة واحدة من أهم تطبيقات إدارة المعرفة من خلال مساهمتها في تحقيق أهدافها التنظيمية.

2/2/3 دراسة (Rezaee, Jafari, 2015) بعنوان:

### **The effect of marketing knowledge management on sustainable competitive advantage: Evidence from banking industry**

#### **تأثير إدارة المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية المستدامة – أدلة من الصناعة المصرفية**

الهدف: هدفت هذه الدراسة الى ما إذا كانت إدارة المعرفة التسويقية تؤثر على الجوانب التنافسية المستدامة للمنظمة بشكل مباشر، وتحديد العوامل الرئيسية التي ستتأثر بأنشطة إدارة المعرفة التسويقية والتي من شأنها أن تؤدي إلى مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة.

لذلك فقد كان الغرض من هذه الورقة الوصول إلى نموذج يفسر العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية من جهة، والمزايا التنافسية المستدامة من جهة أخرى من خلال الاستراتيجيات التنظيمية والثقافة التنظيمية للإدارة العليا فيها.

المنهجية: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي

النتائج: توصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط بين إدارة المعرفة التسويقية وبناء المزايا التنافسية المستدامة، حيث ركزت النتائج على أن معرفة أكبر بالسوق سوف تمكن البنوك من تقديم خدمات أكثر استجابة للعملاء ما ينعكس إيجاباً في بناء ميزة تنافسية مستدامة لهذه المصارف.

3/2/3 دراسة (Fazili, Khan, 2016) بعنوان:

### **Knowledge Management as a Source of Competitive Advantage – A Conceptual Study**

#### **إدارة المعرفة كمصدر للميزة التنافسية – دراسة مفاهيمية**

الهدف: هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالرجوع إلى العديد من لدراسات والأبحاث حول موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية، من أجل تحديد تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

النتائج: قدمت الدراسة مناقشة حول المعرفة وإدارة المعرفة والعلاقة بين الميزة التنافسية وإدارة المعرفة بناءً على مراجعة وتفسير مجموعة واسعة من الأدبيات ذات الصلة، وكشفت مراجعة الأدبيات عن التعقيد والطبيعة متعددة الأوجه للمعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة.

وتشير المراجعة الموجزة إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات لتطوير المعرفة واكتسابها وتطبيقها. وتحسين العمليات التجارية في المنظمة، مع التركيز على تطوير المعرفة واستخدامها في اكتساب ميزة تنافسية. بما أن المعرفة يتم تطويرها داخل المنظمة ويصعب تقليد نظرتها إلى اليوم باعتبارها المصدر الرئيسي لاكتساب ميزة تنافسية.

4/2/3 دراسة (Guarda et al, 2018) بعنوان:

### Marketing knowledge management model

#### نموذج لإدارة المعرفة التسويقية

الهدف: هدفت الدراسة الى تحديد دور قاعدة البيانات التسويقية التي تستخدم المعلومات المخزنة فيها في دعم الأنشطة التسويقية من اجل تحقيق ردة الفعل المطلوبة للوصول إلى رضا المستهلك.

المنهجية: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال المراجعة الأدبية للمقاربات التقليدية التي تناولت قاعدة البيانات التسويقية

النتائج: توصلت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج يربط بين كل من قاعدة البيانات التسويقية، واكتشاف المعرفة من قاعدة البيانات، وصولاً إلى محاكاة كاملة لأنشطة إدارة المعرفة التسويقية انطلاقاً من فكرة أن المستهلك هو الركيزة الأساسية في السوق وهو المنطلق الرئيس لأي خطة تسويقية.

5/2/3 دراسة (Castro et al, 2018) بعنوان:

### Market Knowledge Management and Performance in Mexican Small Business

#### إدارة المعرفة التسويقية والأداء في المشاريع المكسيكية الصغيرة.

الهدف: إن هذا البحث يهدف إلى تحليل العلاقة السائدة بين إدارة المعرفة التسويقية وعائدية الشركات الصغيرة. المنهجية: اعتمدت الدراسة على النهج الوصفي التحليلي.

النتائج: توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة التسويقية تشكل نشاطاً أساسياً في المنظمات الصغيرة لأنه من خلال هذا النوع من الإجراءات والأنشطة بالتحديد، يمكن للشركات الصغيرة الحصول على المعلومات والمعرفة المنتجة خارج المنظمة، وتحويل هذه المعرفة إلى معرفة جديدة داخل المنظمة، وتنفيذها للمعرفة الموجودة في الشركات لإنتاج أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة وحماية حقوق الملكية الفكرية للمعرفة الجديدة من الناحية القانونية حتى لا يتمكن المنافسون الرئيسيون من نسخ هذه المعرفة أو استخدامها. وهذا سيمكن الشركات ليس فقط من الحصول على أو تحسين مزاياها التنافسية ووضعها في السوق، ولكن أيضاً لتحقيق أعلى مستوى في أدائها.

6/2/3 دراسة (Hashem, Suleiman, 2019) بعنوان:

### **The Extent to which Managers in Jordanian Private Hospitals Perceive the Importance of Marketing Knowledge**

#### **مدى إدراك مديري المستشفيات الأردنية الخاصة لأهمية المعرفة التسويقية.**

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مدى إدراك مديري المستشفيات الخاصة الأردنية لأهمية المعرفة التسويقية؟

المنهجية: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والوصول إلى النتائج التي تسهم في مجموعة من التوصيات.

النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك مستوى عال من الوعي بين المديرين في المستشفيات الخاصة الأردنية بأهمية المعرفة التسويقية.
- هناك وعي عال بين المديرين في المستشفيات الأردنية الخاصة بأهمية معرفة المرضى.
- هناك وعي عال بين المديرين في المستشفيات الأردنية الخاصة بأهمية معرفة الخدمات الصحية.
- هناك وعي عال بين المديرين في المستشفيات الأردنية الخاصة بأهمية معرفة المنافسين.

## الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغيرين المستقل والتابع، إلا أنها اختلفت عن بعض الدراسات السابقة بالمتغير التابع، حيث تناولت بعض الدراسات الأداء التسويقي كمتغير تابع، وبعضها تناول أداء المنظمة، في حين اختلفت مع بعض الدراسات في المتغير المستقل الذي تناولت فيه متطلبات إدارة المعرفة التسويقية، أو تناولت إدارة المعرفة التسويقية، إلا أن الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يظهر في بيئة التطبيق التي تناولت شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري.

## 4. مشكلة الدراسة:

من خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة على عينة استطلاعية من العاملين في المجال التسويقي في الشركات الدوائية بلغت 20 مفردة (مدير، مدير مبيعات، مدير تسويق في شركات ....) في كل من (غولدن فارما، سي فارما، السراج فارما، عيسى فارما) ومن خلال توجيه مجموعة من الأسئلة أهمها:

- هل هناك حفاظ على الحصة السوقية للمنظمة بالرغم من دخول منافسين جدد للأسواق؟
- هل تتمكن المنظمة من الحفاظ على عملائها ليقوموا بعملية إعادة الشراء؟
- هل تتوفر لدى المنظمة الإمكانيات المطلوبة لزيادة حصتها السوقية؟
- ما مدى قدرة المنظمة على تحسين كفاءتها في ظل متغيرات السوق؟

ومن خلال إجابات أفراد العينة الاستطلاعية كان هناك تباين في إجابات الأفراد، إلا أن معظم إجابات العينة كانت تميل إلى وجود صعوبة في مواجهة المنافسة في القطاع الدوائي، ويعود ذلك إلى تغير سريع في السوق سواء من حيث الأسعار أو من حيث الحاجات والرغبات.

ومن خلال المراجعة الأدبية التي قامت بها الباحثة وجدت أن إدارة المعرفة التسويقية من خلال أبعادها دور كبير في التغلب على الصعوبات التي تواجه الشركات في تحقيق ميزتها التنافسية، ومنه يمكن صياغة التساؤل الرئيس للبحث بالآتي:

ما هو دور المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية في الساحل السوري؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:



- هل تتوفر ميزة تنافسية لدى شركات الأدوية في الساحل السوري؟
- هل تتوفر المعرفة التسويقية لدى شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري؟
- ماهو دور معرفة المستهلك في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ماهو دور معرفة المنافس في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ماهو دور معرفة السوق على تحقيق الميزة التنافسية؟
- ماهو دور الفرص التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية؟

## 5. فرضيات الدراسة:

من اجل الإجابة على تساؤلات المشكلة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

1/5 الفرضية الرئيسة الأولى: لا تتوفر المعرفة التسويقية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

2/5 الفرضية الرئيسة الثانية: لا تتوفر الميزة التنافسية اللازمة لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

3/5 الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين مستويات المعرفة التسويقية لدى شركات تصنيع الادوية العاملة في الساحل السوري

4/5 الفرضية الرئيسة الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين مستويات توفر الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الادوية العاملة في الساحل السوري

5/5 الفرضية الرئيسة الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المعرفة التسويقية و تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

## 6. أهداف الدراسة:

- تقييم مدى توفر الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.
- تقييم مدى توفر المعرفة التسويقية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.
- تحديد دور معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

- تحديد دور معرفة السوق في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.
- تحديد دور معرفة المنافس في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.
- تحديد دور معرفة الفرص التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

## 7. أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى:

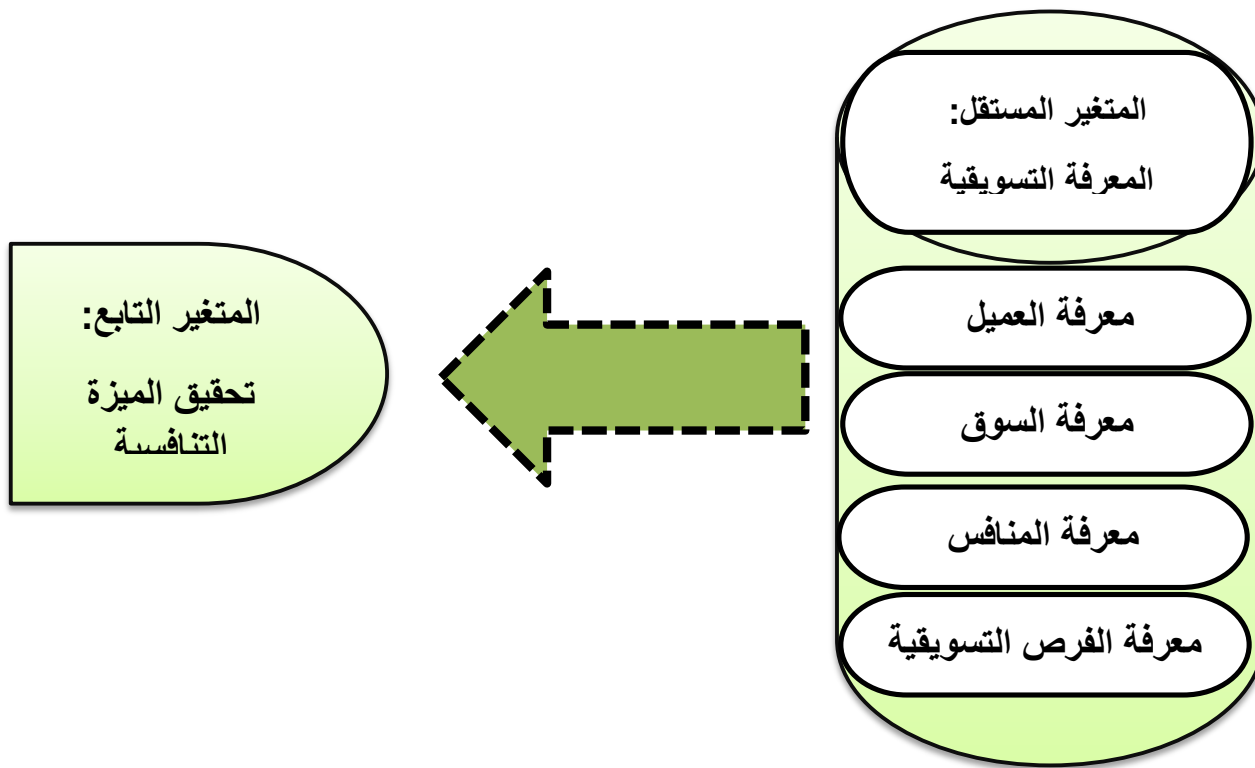
- 1/7 **أهمية العلمية:** تتبع أهمية البحث العلمية من أهمية الموضوع المدروس حيث تمثل المعرفة التسويقية إحدى الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة المنافسة، وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تشكل واحداً من المناهج العلمية الحديثة التي يتجه إليها الباحثين والأكاديميين لتناولها ودراسة أهمية تطبيقها، حيث يمكن أن تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العلمية السورية.
- 2/7 **الأهمية العملية:** تتبع الأهمية العملية لهذا البحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها بعد جمع البيانات واختبارها، والتي يمكن في حال الأخذ بها من قبل الشركات المعنية أن تسهم في تعزيز إمكانياتها في تحقيق الميزة التنافسية في هذا القطاع، والذي يعد واحداً من القطاعات المهمة والرافدة للاقتصاد الوطني.

## 8. منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للتفكير تنتقل به من العام كداية كبرى، وصولاً إلى صياغة الفرضيات في بيئة التطبيق المدروسة، كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي من أجل تحديد أبعاد المتغيرات وصياغة القسم النظري من الرسالة عن طريق الرجوع إلى الدوريات العلمية والأبحاث الأكاديمية المحكمة ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، إضافة إلى الكتب والمصادر والمراجع ذات العلاقة بالموضوع.

واعتمدت الباحثة على أسلوب التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق توزيع استبانة على عينة البحث، والتي تم تصميمها بالرجوع إلى المقاييس والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع الدراسة، حيث استخدمت الباحثة الاختبارات الإحصائية المناسبة (اختبارات الفروق، اختبار الارتباط الخطي البسيط) بالإضافة إلى دراسة الاحصاءات الوصفية، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس، وكل ذلك يتم من خلال برنامج SPSS بالإصدار رقم /20/.

## 9. نموذج الدراسة:



## 10. مجتمع الدراسة وعينتها:

### 1/10 مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مجال التسويق في شركات الأدوية العاملة في الساحل السوري (مدير، مدير تسويق، مدير مبيعات، رجال بيع)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>الملحق رقم /2/.

## 2/10 عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل حيث قامت الباحثة بتوزيع 200 استبانة على كافة أفراد المجتمع وتم استرجاع 165 استبانة كان منها 12 استبانة غير قابلة للتحليل، وتم تحليل 153 استبانة توزعت على الشكل التالي:

Total	اونو فارما	بيو غار	عيسى فارما	سراج فارما	زين فارما	كندة	اسكوجينا	هيومن فارما	سي فارما	غولدن فارما	
153	18	20	17	13	12	14	22	13	12	12	N

## 11. حدود الدراسة:

1/11 الحدود الزمانية: بين عامي 2020-2021

2/11 الحدود المكانية: الشركات الدوائية في الساحل السوري.

3/11 الحدود العملية: المتغير المستقل (المعرفة التسويقية: معرفة العميل، معرفة المنافسين، معرفة الفرص التسويقية، معرفة السوق)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية)

## الفصل الثاني

### المعرفة التسويقية

#### 1. مقدمة.

تعيش منظمات الأعمال اليوم في ظل بيئة تتميز بالعديد من المتغيرات، بما في ذلك المنافسة والعولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية وغيرها، كل هذه العناصر وغيرها قد شكلت تحديات أمام منظمات الأعمال يفرضها واقع الأسواق الحالية، وهذا دفع بمنظمات الأعمال إلى البحث عن الأدوات التي تمكنها من تحقيق الأداء المتميز والابتكار والإبداع لكي تزيد من قدرتها على المنافسة والوقوف أمام التحديات التي تواجهها، ومن هذه الأدوات هي المعرفة التسويقية، وعلى هذا الأساس تعد المعرفة التسويقية الركيزة الأساس في تدعيم توجهات المنظمة وضمان التفوق على المنافسين والريادة من خلال تحسين الأداء التسويقي، كما أن من أهم مقومات نجاح منظمات الأعمال هو قدرتها على التكيف مع، ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال للارتقاء بمستوى أعمالها التي تزيد من قوة علامتها التجارية، إذ أن المهارة الأكثر تمييزاً للمسوقين تكمن في قدرتهم على بناء وتدعيم ملكية العلامة التجارية، وهذا لا يمكن تحقيقه دون أن تمتلك المنظمة معرفة عن عملائها ومنافسيها ومورديها.

تعتبر المعرفة التسويقية المورد الأساسي لمنظمات الأعمال في تأسيس وإنشاء التواصل والتطور التسويقي، كما وتعتبر المعرفة التسويقية مدخل مهم من مداخل القدرة التنافسية في منظمات الأعمال كافة سواء المنظمات الربحية أو غير الربحية، فالمعرفة التسويقية تقيس مدى إلمام العاملين في المنظمة وفي المجال التسويقي على وجه الخصوص بالعمليات التسويقية التي تحدث داخل المنظمة وخارجها (قرشي، 2019).

إن للمعرفة التسويقية دوراً بارزاً في حل المشكلات وصنع القرارات الرشيدة الأمر الذي يساعد في تحسين كفاءة أداء المنظمة وفعاليتها، وكل هذا يعكس أهمية قيام المنظمة في بناء نظام معلومات خاص عن الأسواق التي تتعامل معها لكي تتمكن المنظمة من تقادي التوجهات العكسية التي يفرضها السوق.

## 2. مفهوم المعرفة التسويقية.

أصبح عنصر المعرفة عنصراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. ويرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له، هما البيانات والمعلومات، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات وتقدم في شكل أرقام وحروف ورموز، بينما تأتي المعلومات كنتاج عن معالجة البيانات، وهنا إذن يمكن وصف المعرفة بأنها عملية تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يسهل فهمه والوصول إلى استنتاجات (بوعشة ومنصور، 2012).

كما شهدت الفترة الحالية اهتماماً كبيراً من المنظمات العالمية الناجحة بتطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق، التي تركز أساساً على جعل أولى اهتمامات المنظمة هي إدراك وتلبية حاجات المستهلك، فضلاً عن معرفة مختلف التهديدات التنافسية التي يمكن أن تواجهها، وتحقق المنظمة أهدافها إذا كانت تملك قاعدة معلومات وكم معرفي كاف حول بيئتها التسويقية، مع تفوقها في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتبنيها لسياسة الابتكار والتجديد، والاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة وتتمكن المنظمة من تحقيق هذا بامتلاكها للمعرفة التسويقية المتراكمة لدى القائمين على إدارتها ومن نتائج البحوث التسويقية والمصادر التي ظهرت حديثاً نتيجة تطور العلاقة بين المنظمة والمستهلك، ولقد لاحظ عدد من الكتاب أن اهتمام إدارة المنظمة بمعرفة السوق الذي تعمل به يزداد كلما تقدمت المنظمة في السوق وذلك من خلال دورة حياة المنظمة في ذلك السوق. إذ يميل المدراء في المراحل الأولى من دورة حياة المنظمة في السوق إلى التركيز على التجديد والتطور التقني، وكلما تقدمت المنظمة في دورة حياتها ازداد اهتمام المدراء بجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق لتدعيم معرفتهم به كوسيلة للمحافظة على موقعهم التنافسي (نصور، 2019).

تعد المعرفة التسويقية بمثابة رؤية جديدة برزت منذ منتصف القرن الماضي، مثلت نقلة نوعية في توجهات المنظمات من التركيز على الجوانب التشغيلية التي تمارسها المنظمة باتجاه الانسياب لتوجهات السوق وأحكامه انصياعاً لحقيقة واجهتها المنظمات العالمية ممثلة بعدم تطابق حساباتها مع توقعات السوق، وبالتالي فشلها في تسويق منتجاتها، الأمر الذي يحتم عليها البحث عن ممارسات ومعالجات يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها، وهو ما يمثل جوهر المعرفة التسويقية (رؤوف وحدي، 2010).

في واقع الأمر لا يوجد تعريف موحد للمعرفة التسويقية، وقد اختلف مجموع الباحثين والمهتمين في مجال المعرفة التسويقية، ولكن يمكن تقديم بعض التعاريف والتي تشترك فيما بينها بأهم عناصر مفهوم المعرفة التسويقية. فقد عرفها Akroush & Al Mohamad (2010: 42) بأنها: الضابط والقانون الذي يسهم في عملية إدراك وتحليل نوع التسويق المطلوب والممكن تحقيقه والتي لها علاقة بإمكانيات وموجودات المعرفة على تطوير إمكانات وموجودات التسويق بما يخدم ويحقق الأهداف التنظيمية.

كما عرفها Kotler (2000: 412) بأنها جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال تحديد حجم السوق والحصة السوقية المتوقعة والتي تقدر المنظمة على خدمتها، وكذلك التنبؤ بمعدلات نمو الأسواق التي تخدمها المنظمة وتمكنها من تحديد حاجات ورغبات العملاء، وطبيعة المنافسة، ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة. كما تمثل إدارة العلاقة مع العميل جوهر المعرفة التسويقية، وبالتالي فإنها تحدد معرفة المنظمة لعملائها الحاليين والمحتملين من خلال سلوكهم الشرائي، وعليه فإنها تتوضع بقوة في تفاعلها الحقيقي مع العملاء أكثر مما هو عليه عند انتهاج الأطر النظرية في التعامل مع سلوك العملاء (عدنان وآخرون، 2010، ص 87) وهناك مهمتان استراتيجيتان للمعرفة التسويقية تتمثل الأولى في أنها عنصر قادر على توجيه المنتج والأنشطة التسويقية اتجاه العميل، إذ يشارك هذا الأخير في الإنتاج، التطوير وحتى الترويج، والثانية كونها عنصر رقابة على الأنشطة التسويقية.

أما Hanvanich *et al.* (2003: 124) فقد عبروا عن المعرفة التسويقية بأنها تقع في ثلاث عمليات مهمة في التسويق: إدارة وتطوير المنتج، وإدارة العلاقة مع المستهلك، وإدارة سلسلة التجهيز.

كما تعد المعرفة التسويقية أحد مصادر المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية ويمكن الاستفادة منها في تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي التسويقي المناسب في المنظمة (جثير ورمضان، 2014، ص 111).

فالمعرفة التسويقية ينبغي أن تتضمن المعرفة الكاملة بحاجات الزبائن وتفضيلاتهم في السوق وعوامل الجذب، كما في الجدول التالي (Carneiro, 2000:96):

الجدول رقم (2-1) مكونات المعرفة التسويقية وتفصيلها

مكونات المعرفة	تفصيلها
الحاجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق منافع محددة لإتباع احتياجات السوق.</li> <li>• تكيف الحلول الإبداعية وفقاً لحاجات السوق.</li> <li>• توفر صناع معرفة أكثر مهارة (محدثين).</li> </ul>
التفضيلات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البحث عن المعرفة القادرة على إضافة القيمة.</li> <li>• استعمال نماذج مبرمجة مسبقاً لطلب المعلومات مبنية على المعرفة التكاملية للمواقف المسبقة.</li> </ul>
الجاذبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأشياء التي يريدها الزبائن ويدفعون مقابلها.</li> <li>• إدراك الأسواق وجود القيمة.</li> </ul>

Source: Carneiro, Alberto. (2000, P96)

واعتماداً على رواد هذا العلم وما قدموه من مفاهيم وأنشطة للمعرفة التسويقية، واختيار العناصر المنفق عليها من المفاهيم والأنشطة التسويقية بين الباحثين يمكن إجمال مدلول المعرفة التسويقية في سبعة مفاهيم وستة أنشطة.

الجدول رقم (2-2) جدول مختصر لمدلول المعرفة التسويقية

مفاهيم المعرفة التسويقية	أنشطة المعرفة التسويقية
• فلسفة التوجيه بالسوق	• تحديد الأهداف التسويقية
• تحديد وضعية المنتج في السوق	• تخطيط النشاط التسويقي
• تقسيم السوق إلى قطاعات	• التنسيق والتكامل بين الأنشطة التسويقية
• الاستغلال الأمثل لعناصر المزيج التسويقي	• التحفيز
• بناء الولاء للماركة والعلامة التجارية	• التقييم والرقابة على النشاط التسويقي
• تنويع المنتج (التمايز)	• بحوث التسويق
• اختبار السوق	

المصدر: (الملحم، 2010، 261)



وفيما يلي توضيح مختصر لمدلول كل من المفاهيم والأنشطة المرتبطة بالمعرفة التسويقية (عبد الأمير، 2020):

### أولاً: المعرفة التسويقية كمفاهيم:

تمثل المفاهيم التسويقية المكونات الرئيسية للمعرفة التسويقية، والتي تتمثل بالمبادئ الأساسية والأفكار التي يركز عليها علم التسويق، فبدونها التسويق هو ليس علم بل مجرد فن، لذلك كانت المفاهيم التسويقية اللبنة الأساسية في المعرفة التسويقية ويمكن أن تكون (أبو غنيم، 2007):

#### 1. فلسفة التوجه نحو السوق:

تعرف فلسفة التوجه نحو السوق بأنها عملية جمع المعلومات وتحليلها ونشرها، وكذلك استخدام معلومات السوق داخل المنظمة والمحافظة على منظور متوازن بين الزبائن والمنافسين (الديوه جي، 2000).

#### 2. تحديد وضعية المنتج في السوق:

رجل التسويق الناجح هو الذي يهتم بتوجيهات المستهلكين، إذ يستوجب على إدارة التسويق في المنظمة الاطلاع على كل ما هو ضروري لإجراء وإعداد الدراسات الشاملة والواقعية الخاصة بالسوق المستهدفة، وهذه الدراسات تشتمل على بيانات دقيقة تضم حاجات ومتطلبات المستهلك والمبيعات وعدد المستهلكين وتمركزهم (البكري، 2001). وتعمل إدارة التسويق جاهدة باتجاه تقديم ما هو أفضل من حيث الكفاءة والنوعية، والمواصفات الفنية والتكنولوجية الجيدة والمتطورة للمنتج، وتقوم إدارة التسويق بإجراء التحسينات المطلوبة لكي تتمكن من التقليل والحد من المشاكل الفنية وتأثيراتها السلبية، واتخاذ القرارات التي تهدف إلى المحافظة على الصورة الذهنية المتميزة لمنتجاتها لدى المستهلك عن طريق إيصال الفوائد والمزايا للمنتجات التي تتسجم مع حاجات ورغبات المستهلك (الملحم، 2004).

#### 3. تقسيم السوق إلى قطاعات:

على رجل السوق عند قيامه بتقسيم السوق، القيام بدراسات دقيقة لكل المتغيرات التي ترتبط بها، ومعرفة مدى تأثير كل منها، لذا يمكن تقسيم السوق على أساس معدل استعمال المنتج، أو على أساس ولاء العميل، أو على أساس الاستعداد لشراء المنتج، أو على أساس دوافع الشراء (الملحم، 2004). وبعد تقسيم سوق المنظمة تقوم إدارة التسويق باختيار القطاع أو القطاعات التي تناسب إمكانات وظروف المنظمة القادرة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن، وإن نجاح المنظمة في هذا المجال يتوقف إلى حد كبير على درجة

ادراكها لحاجات ورغبات المستهلك، وفي تنظيم مواردها لإشباع هذه الحاجات عند مستوى فائدة معقولة، وعلى هذا الأساس فإن تحديد الأنشطة التي تتبعها المنظمة في خدمة ذلك القطاع يعد عنصراً أساسياً في تحقيق أهدافها، ويختلف الزبائن في حاجاتهم ورغباتهم اختلافاً كبيراً وهذا الاختلاف في الرغبات والحاجات يكون كبيراً أو قليلاً، وهو ما ينعكس على تنوع السلع والخدمات التي تشبع هذه الحاجات والرغبات (عبد الأمير، 2020).

#### 4. الاستغلال الأمثل لعناصر المزيج التسويقي:

تعد إدارة المنظمات مسؤولة عن تخصيص المواد المتاحة لديها وتوزيعها بالطريقة المثلى على عناصر المزيج التسويقي مما يجعلها أكثر فاعلية نحو بلوغ الأهداف ومعالجة المشكلات التي تعترض العمل، لتحقيق الأهداف البيعية بأقل كلفة ترويجية يمكن أن تتحملها المنظمة (الملحم، 2004).

#### 5. بناء الولاء للماركة والعلامة التجارية:

يمثل الولاء للعلامة التجارية مستوى التزام المستهلك بشراء منتج محدد وعلامة محددة، ويرتبط الولاء بعملية تكرار الشراء من منظمة ما، والتي تكسب المنظمات ميزة تتمثل بالبحث عن كل ما هو مبدع وجديد وإدخاله إلى المنظمة كي تمنع المستهلكين من التحول إلى منتجات المنافسين، ومن ثم المحافظة على حصص المنظمة السوقية وعلى مستوى أدائها ولاسيما إذا دخل السوق منافس جديد (عبد الأمير، 2020).

#### 6. تنويع المنتج:

تقوم إدارة المنظمة بتنويع منتجاتها، واستخدام مجموعة من الوسائل المستخدمة لإيصال الرسائل لإبلاغ وإقناع وتذكير زبائن المنظمة بمنتجاتها وخدماتها، ويتم عن طريق برنامج ترويجي مناسب يتم التخطيط له بعناية، يعتمد على استخدام مزيج مناسب لكل مرحلة تتعلق بعناصر الترويج الرئيسية وهي البيع الشخصي، الإعلان، وتنشيط المبيعات، والنشر، وبواسطة هذا المزيج يتم التأثير في أغلب مراحل قرار الشراء، وتقوم إدارة التسويق بأنشطة تهدف التأثير في الأفراد وإقناعهم بالسلع والخدمات المقدمة لاستمالة سلوكهم الشرائي (البكري، 2001).

#### 7. اختبار السوق:

ويكون من خلال عدم طرح المنتج في السوق بشكل عشوائي، وإنما من خلال اختباره في سوق محددة للحصول على نتائج أولية، أو قيام رجل التسويق بالمنظمة عند تقديم منتج جديد في السوق بعرض كمية

محدودة من المنتج في بعض الأماكن والمناطق البيعية لتقييم ردود فعل المستهلك تجاهها قبل طرحها في الأسواق على نطاق واسع (الملحم، 2004).

#### ثانياً: المعرفة التسويقية كأنشطة:

تعد الأنشطة التسويقية الشكل الرئيس الثاني للمعرفة التسويقية، وتشمل مجموعة من العمليات والأنشطة التي تقوم بها إدارة التسويق لأداء الوظائف الأساسية، أو هي مجموعة من الأنشطة المتخصصة ذات الطبيعة المتكاملة التي يتم تأديتها قبل وأثناء عملية التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، والتي يمكن أن تؤدي من قبل المنتج نفسه، وتتضمن أنشطة المعرفة التسويقية ما يلي (أبو غنيم، 2007):

#### 1. تحديد الأهداف التسويقية:

إن تحديد المنظمة لأهدافها يعد الأساس الذي يرجع له جميع الأقسام، بالإضافة إلى التفرقة بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف بعيدة المدى ويقصد بالهدف الإشارة إلى ما يجب إنجازه وليس إلى كيفية ذلك الإنجاز، ويجب أن تتوافق الأهداف المنوي إنجازها مع الإمكانيات والقدرات المتاحة للمنظمة في المجالين الداخلي والخارجي (عبد الأمير، 2020).

#### 2. تخطيط النشاط التسويقي:

يعرف التخطيط التسويقي بأنه العملية الإدارية للتطوير والمحافظة على المواءمة التي يمكن تطبيقها بين الأهداف وموارد المنظمة وبين تغيير فرصتها السوقية (أبو غنيم، 2007).

#### 3. التنسيق والتكامل بين الأنشطة التسويقية:

يقوم مدير التسويق بوضع نظام للعلاقات منسقا إدارياً لتحقيق هدف مشترك، وليس التنسيق والتكامل بين الأنشطة التسويقية مجرد تصميم هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات والواجبات، أو توصيف للمناصب الإدارية بمعزل عن تدقيق العمل، بل هو نظام للتعاون بين عدة أشخاص قادرين على الاتصال ببعض وراغبين بالمساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة (الملحم، 2004).

#### 4. التحفيز:

مدى قيام مدير التسويق باستخدام الأساليب التي تحفز العاملين أثناء العمل موجهة نحو العوامل التي تزيد الرغبة والحماس والإخلاص في اللحظة التي يقوم فيها بالعمل، ويتم التحفيز للعاملين بصور وإجراءات إيجابية (عبد الأمير، 2020).

## 5. التقييم والرقابة على النشاط التسويقي:

من أهم مجالات تقييم النشاط التسويقي هي المبيعات، هوامش الربح التكاليف، دراسة الائتمانات وحجم الخصم الذي يمكن تقديمه للمستهلكين، دراسة سياسة التوزيع والمنافذ المعتمدة من قبل المنظمة في إيصال البضائع لجمهور المستهلكين، تحليل المنتجات التي تقدمها المنظمة في السوق، دراسة التكاليف التسويقية في المنظمة (الملحم، 2004).

## 6. بحوث التسويق:

تضطلع وظيفة بحوث التسويق بمهام دراسة الأنشطة التسويقية المختلفة، حيث يقوم باحثو التسويق بنشاطات متعددة تتراوح بين تحليل المبيعات والحصص التسويقية إلى القيام بدراسة الفرص التسويقية المحتملة والمشاكل والقيم الاجتماعية وعموماً هناك عدة أنشطة رئيسة لوظيفة التسويق هي تحديد السوق المحتمل، تحليل الحصص التسويقية، تحديد خصائص السوق، تحليل المبيعات، إجراء الدراسات حول اتجاهات الأعمال، دراسة وتحليل المنتجات المنافسة، دراسة نظم المعلومات التسويقية، إجراء الدراسات المتعلقة بالأسعار (عبد الأمير، 2020).

وقد برزت اتجاهات متعددة حول جدوى وفائدة نقل وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة، وتبلورت ثلاثة اتجاهات متباينة لإمكانية تطبيق المعرفة التسويقية في المنظمات وأثرها في الأداء التسويقي (الملحم، 2004):

1. الاتجاه الأول: المعرفة التسويقية قابلة للتطبيق في معظم الدول وليست مقتصرة على الدول المتقدمة، وإن هذه الدول ستبنى المفاهيم والأنشطة وتطبقها في أسواقها وبيئتها الداخلية.

2. الاتجاه الثاني: تختلف وجهة النظر التي يتبناها رواد هذه المدرسة عن وجهات نظر العلماء في المدرسة السابقة اختلافاً كلياً، فرواد هذه المدرسة يرون أن المعرفة التسويقية التي نمت وتطورت في بيئة الدول المتقدمة ذات الصفات الاجتماعية والاقتصادية والسوق الحرة ستواجه معارضة كبيرة في نقل المعرفة وتطبيقها في دول أخرى ذات مستوى اقتصادي واجتماعي أقل منها. لذا يجب أن تكون المعرفة التسويقية الحديثة مقتصرة على أسواق الدول المتقدمة.

3. الاتجاه الثالث: اتخذ رواد هذا الاتجاه موقف التوسط في وجهة النظر بين آراء وأفكار رواد الاتجاهين السابقين فرواد هذا الاتجاه لم يرفضوا أو يستصعبوا قابلية نقل وتطبيق المعرفة التسويقية كلياً، كما أنهم لم

يؤيدوا نقل هذه المعرفة إلى دول أخرى، رواد هذا الاتجاه رأوا أن عملية نقل وتطبيق المعرفة التسويقية من بيئة وأسواق غربية ومنتقدة إلى بيئة وأسواق أقل منها ممكنة إذا حدث تعديل في هذه المفاهيم والأنشطة.

وبناءً على ما تقدم يمكن أن تستنتج الباحثة أن مفهوم المعرفة التسويقية هو كافة البيانات والمعلومات عن السوق بما يتضمن من عملاء ومنافسين وفرص يمكن تحليلها والاستفادة منها في اتخاذ قرارات التسويقية التي تسهم في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة، ويساعدها في تحقيق أهدافها وتنفيذ سياساتها واستراتيجياتها.

### 3. التطور المفاهيمي للمعرفة التسويقية:

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

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

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

لم تبق المعرفة التسويقية منحصرة في جمع المعلومات التسويقية وتنظيمها في أنظمة معلوماتية وإدارتها بالشكل الذي يتضمن حسن نقلها بين العاملين والاستفادة منها في الوقت المناسب، بل تعدى هذا إلى تفعيل

أكثر لدور المستهلك في خلق هذه المعرفة من خلال الاستفادة أكثر من العلاقات معه. وتطورت النظرة إلى المعرفة التسويقية وخاصة خلال المدة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2011، وفي ما يلي نتضح أبرز المحطات التي ميزت هذه الفترة (بلال، 2016):

- 2000-2001: كانت النظرة إلى المعرفة التسويقية خلال هذه الفترة نظرة استراتيجية، أي أصبح المستهلك من المشاركين الأساسيين في خلق المعرفة للمنظمة من خلال الاعتماد في ذلك على التجارب الاستهلاكية للعميل
- 2002-2005: أصبح ينظر إلى المعرفة التسويقية الحديثة خلال هذه المرحلة كنظام، حيث تقوم المنظمة من خلاله بتنظيم وترتيب المعلومات والعلاقة زبون / منظمة، التي تنتج من خبرة المستهلك التي عاشها مع المنظمة؛
- 2006-2007: ينظر إلى المعرفة التسويقية بنظرة استشرافية من خلال العمل على تفعيل العلاقة مع المستهلك وتفويضه لمعالجة حاجاته بنفسه، أي يكون هذا بالاعتماد على مفهوم التسويق بالعلاقات؛
- 2007-2008: هنا ينظر إلى المعرفة التسويقية كمنهج إداري حديث يطبق في المنظمة؛
- 2009-2011: أصبحت المعرفة التسويقية عبارة عن مقارنة نظرية لإدارة المنظمة، وهي مستقرة اليوم في أدبيات التسويق الموجه نحو "كفاءات العميل/ كفاءات المنظمة".

#### 4. أهمية المعرفة التسويقية:

تبرز أهمية المعرفة التسويقية من كونها تمثل موجود استراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع القدرة على تحقيق منتج متميز ومتفوق جذرياً، وإمكانية الكشف عن مطالب جديدة، والقدرة على بناء الكفاءات من خلال التعاون مع شركات أخرى، وبالتالي فإن هذا يوفر نظرة ثاقبة على مصادر ابتكار استراتيجية التسويق، إذ أن المعرفة التسويقية تستمد من خلال البحوث والتجارب السابقة، وبالتالي يكون لها دور كبير في وضع الاستراتيجيات التي توجه النشاط التسويقي (كريم وبكر، 2014)، ويمكن تجسيد أهمية المعرفة التسويقية بالآتي (جثير، رمضان، 2014):

1. إن امتلاك المعرفة التسويقية سيؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة.

2. تعد المعرفة التسويقية أساساً لامتلاك المنظمة الميزة التنافسية والمحافظة عليها، إذ إنها المصدر المضمون للميزة التنافسية.

3. إن المعرفة التسويقية هي مصدر مهم وأساسي لتحقيق وفورات اقتصادية كبيرة للمنظمة.

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

كما يمكن إبراز أهمية المعرفة التسويقية من خلال ما يلي (Lorenzo *et al.*, 2005):

1. لها دور على غاية من الأهمية في عملية إبداع السوق من خلال تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

2. إعطاء المنظمة قدرة إضافية تمكنها من حل المشاكل التسويقية.

3. تساعد المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين واستقطاب زبائن جدد.

4. تساعد المنظمة في عملية التنبؤ بمستقبل المنتجات والعملاء.

5. دعم المنظمة في الحصول على المنتجات الفريدة والتميزة بهدف جذب زبائن جدد والحد من فقدان زبائن الحاليين.

6. تساعد المنظمة في العمليات الإبداعية.

لقد أظهرت الاكتشافات العلمية المتسارعة أهمية الدور الذي باتت تلعبه المعرفة التسويقية على كافة الأصعدة والمستويات، فقد كثرت الأبحاث الهادفة إلى امتلاك المعرفة التسويقية واستثمارها، وإن وجود معلومات تسويقية مشتتة في عدة مصادر لا يشكل إضافة حقيقية للمنظمات على أساس أن المعلومات والبيانات المجردة لا تكون ذات مغزى ما لم يتم تحليلها ووضعها في إطار مفهوم، وحينها فقط تصبح المعرفة التسويقية ذات قيمة لأنها بهذه الصفة يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات يكون الناس على استعداد للحصول عليها. ولما كان البحث هو أحد الطرائق المتعددة للحصول على المعرفة التسويقية، فإن الأفراد قد يحصلون على المعرفة التسويقية بمقارنة إخفاقاتهم وتجاربهم ونجاحاتهم. كما أن المنظمات قد تحصل على معرفتها التسويقية من خلال الرصد والملاحظة لمنافسيها، ويستطيع كل من الأفراد والمنظمات تقليد الآخرين بصورة ناجحة مع المخرجات الناتجة (تعلم ما هو الناجح) (العزاوي والجنابي، 2012).

وبناءً على ما تقدم تتفق الباحثة مع (بكر، كريم، 2014) بأن أهمية المعرفة التسويقية تنبثق من كونها تمثل أحد نقاط القوة لمنظمات الأعمال كما هي بالنسبة للمسوقين، وكذلك تمثل المورد الأساس والورقة الرابحة لبقاء المنظمة واستمراريتها وتطورها وتفوقها على المنافسين في ظل المتغيرات البيئية والتطور التكنولوجي السريع، إذ أن منظمات الأعمال تكون بحاجة إلى معرفة متجددة حول البيئة التي تعمل بها، أي معرفة حول الفرص والتحديات والاستثمارات والمنافسين والزبائن وغيرها، لكي تتمكن من تصميم وإنتاج السلع والخدمات وتطويرها ورسم آليات التسويق بشكل يحقق لها ميزة تنافسية. وبالتالي فإن ذلك يبين مدى أهمية المعرفة التسويقية بالنسبة لمنظمات الأعمال وكذلك الأفراد.

## 5. فوائد المعرفة التسويقية.

إن تبني مفهوم المعرفة التسويقية يحقق مجموعة من الفوائد، سواءً أكان للمنظمة أم للفرد. إذ أن أكاديمي التسويق والخبراء الاستشاريين ومديري التسويق يعتمدون على المعرفة التسويقية للاستفادة منها في صياغة الخطط التسويقية، نظراً لأهميتها والمنافع المتحققة منها، إذ أن المعرفة التسويقية مفيدة لدرجة أنها تلبي احتياجات ورغبات مستعمليها (Uzelac, 2006). فقد أشار Finney & Finney (2010) إلى أن منافع المعرفة التسويقية تكمن في تحسين معرفة المستهلك والأسواق، وتطوير منتجات جديدة للمنظمة، وكذلك يمكنها أن توفر المعلومات المتعلقة بالابتكار. بينما لخص Foumani & Chirani (2012) فوائد المعرفة التسويقية بالنقاط الآتية:

1. المعرفة التسويقية تمكن المنظمات من الارتباط بشكل أفضل مع الزبائن الحاليين، وتحديد المستهلك المستهدف بشكل أكثر دقة.
2. توفر المعرفة التسويقية فهم أفضل لبيئة الأعمال وتمكن المنظمات من التنبؤ بالزبائن المحتملين الجدد.
3. تمكن المعرفة التسويقية من تقديم أفضل المنتجات بالنسبة للمنظمات التي تتطلع لاكتساب زبائن جدد.
4. تؤدي المعرفة التسويقية إلى ابتكار استراتيجيات وأفكار أكثر إبداعاً.

وفي الاتجاه ذاته حدد العقابي (2013) جملة من الفوائد التي يمكن أن تحققها المعرفة التسويقية وهي كالاتي:



1. المعرفة التسويقية تمكن المنظمات من تحديد شركاء العمل الأكفاء لغرض بناء قدرات وإمكانيات عالية.
  2. تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيحها.
  3. البث الانتقائي للمعلومات وتزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها للإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدمهم والتطورات الحديثة فيما يخص نشاطات المنظمة.
- مما سبق يمكن القول بأن المعرفة التسويقية تمثل واحداً من الأدوات التي تساعد المنظمة في ترشيد قراراتها التسويقي، والذي ينعكس إيجاباً على أدائها التسويقي وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من الاستمرار في ميدان العمل.

## 6. أبعاد المعرفة التسويقية.

قسم الباحثون المعرفة التسويقية بناء على تقسيم المعرفة إلى:

### 1. المعرفة التسويقية الضمنية:

وهي مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات التي توجد في داخل عقل الأفراد ومن غير السهل نقلها أو تحويلها للأفراد الآخرين، وهذه المعرفة قسمين: معرفة فنية أو إدراكية، وإن المعرفة الضمنية يصعب صياغتها بشكل رسمي، لأنها غير قابلة للتشكيل (Kohlbacher, 2008). إلا أن ذلك لا يشكل مانعاً أمام المنظمات أو الآخرين للاستفادة منها، وتظهر في الشكل على أنها جوهر المعرفة التسويقية أي أنها الأصل في باقي المعارف، كما يمكن تحويلها إلى المعرفة الصريحة وذلك عن طريق اللقاءات والحوارات والمقابلات مع الأفراد، أما الانتقال من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية فذلك يكون بالاستناد على الفهم بطريقة التعلم بحيث تصبح المعرفة الظاهرة والمصرح عنها راسخة في الأذهان (أمينة، 2017).

### 2. المعرفة التسويقية الظاهرية:

تعتبر المعرفة الظاهرية المعرفة الرسمية في منظمات الأعمال، حيث يمكن أن يتم صياغتها وتحويلها وترجمتها إلى دليل أو إجراءات عملية في المنظمة. وينقسمها المنتج والمنظمة معاً، ويمكن التعبير عنها في بيانات ومعلومات ظاهرية تمكن المنظمة من تخزينها في سجلات وملفات وأرشيف حسب ما تراه المنظمة مناسب، وتتضمن المعرفة الظاهرية سياسات وإجراءات ومستندات وأسس تقييم الأداء وجميع العمليات الإنتاجية والبيعية والإدارية في المنظمة (Kohlbacher, 2008).

ومن ناحية أخرى تمثل أبعاد المعرفة التسويقية الأركان الأساسية للمجالات التي تتكون من خلالها المعرفة التسويقية، وتتمثل تلك الأبعاد بالآتي:

### 1. معرفة الاستراتيجية:

وتتمثل في المعرفة الكيفية والزمانية، بالإضافة الى معرفة معلومات ثانوية عن الشركات الأخرى (Kohlbacher, 2008).

تهتم استراتيجية السوق اهتماماً أساسياً بالمستهلك المستهدف، فالمنظمة تقوم باختيار السوق وتجزؤها إلى قطاعات، وتنتقي القطاع الأفضل من بينها وتركز على خدمته وتعمل على إعداد المزيج التسويقي الملائم له، وهذا كله يتم من خلال تحليل المعلومات التسويقية والتكيف مع المتغيرات البيئية (Kohlbacher, 2008). وتعرف بأنها: "تحديد المنظمة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها على نحو فعال بدلاً من التنافس في كل مكان" (Kotler & Keller, 2013, p: 10).

وأما المعرفة الاستراتيجية فهو مصطلح يستخدم من قبل البعض للإشارة إلى استخدام المعرفة في فهم الأسباب ومعرفة كيف التنفيذ ومتى تتم عملية التنفيذ، فالاستراتيجية هي نتاج فكر المنظمة بحيث تركز على توظيف واستخدام خزين المعرفة والقدرات الموجودة في المنظمة ومن ثم ترميزها ونشرها وهذا يؤدي إلى خفض تكاليف تطوير المنتجات، أو التركيز على الاستثمار في خلق معرفة جديدة لتطوير المنتجات من خلال الاستكشاف وبالتالي ابتكار منتجات جديدة (أمانة، 2017).

### 2. المعرفة السوقية:

أدى تزايد الوعي بأهمية المعرفة بالسوق في معظم المنظمات المعاصرة إلى البحث عن الصيغ التي تجعل من المعلومات التي تقدمها معرفة السوق إلى المنظمة أكثر فاعلية وفعالاً للمنظمة هي الإلمام بمواصفات وخصائص ومميزات عملاء المنظمات، وذلك لتحقيق التميز الذي يساعد على تحسين القدرة التنافسية مع المنافسين المحليين والدوليين (Baker, 2005).

تدل المعرفة السوقية بشكلٍ عام على المعلومات التي تمتلكها المنظمة عن السوق، كما أشار أحد الباحثين للمعرفة التسويقية على أنها: "المدى الذي يمكن قياسه من خلال الإدراك بالعوامل البيئية والسيطرة عليها وتطبيق المعرفة في الأسواق الجديدة وتتمثل بالبيانات والمعلومات التي يتم تجميعها من قبل المنظمة (الربيعاوي وآخرون، 2015: ص 84). بحيث تعطي فكرة عامة وخاصة عن السوق التي تعمل به المنظمة من حيث طبيعة المنافسة السائدة فيه وغيرها من القوى المؤثرة في السوق التي تنتمي إليه المنظمة، ولأهمية

هذه القوى ودرجة حساسيتها على أداء المنظمة، تعد هذه المعرفة محركاً أساسياً للمنظمات في ممارسة أعمالها من خلال المعلومات التي تقدمها للمنظمة على نحو عام ولصانع القرار على نحو خاص وذلك لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على مركز تنافسي مرموق (البرواري والنقشبندي، 2013).

### 3. معرفة الفرص التسويقية:

هي المجال الجذاب للعمل التسويقي الخاص بالمنظمة والذي تتمكن من خلاله أن تتمتع بميزة تنافسية " ولكي تستطيع أي منظمة تحليل الفرص التسويقية يجب أن يكون لديها فكرة واضحة عن أهدافها وإمكانياتها وكذلك يجب أن يكون هناك تفهماً كاملاً للظروف البيئية المحيطة بها وقطاعات السوق والمستهلكين (Kotler, 1997)

### 4. معرفة المجهزين:

تشمل معرفة المجهزين من حيث خصائصهم وصفاتهم وسماتهم ومعرفتهم لبعضهم، كما أن المنظمات المتميزة تعتبر المجهزين أعضاء أساسيين في فريقهم، كما أن المنظمات الناجحة تقوم بتخصيص إدارات خاصة بالمجهزين. إذ تحتوي إدارة المجهزين على المعلومات ذات الصلة بالاستراتيجيات وطبيعة عمل المجهزين من ناحية الوفاء بالعقود ومدى التزامهم بعقد التجهيز (الصميدعي، 2010).

ويعد المجهزون شركاء وأفراد ترتبط المنظمة معهم بعقود مهمة، حيث يقومون بتزويد المنظمة بالمواد الأولية أو نصف المصنعة ومختلف التجهيزات التي تدخل في عملية الإنتاج وغيرها من العمليات، وعلى المنظمة أن تعمل على تحسين العلاقات معهم لأن أي خلل في التجهيز سيؤثر سلباً على أعمالها، ويعتبر المجهزون من الأطراف الأساسية لفريق عمل المنظمة خاصة فيما يتعلق بتنفيذ متطلبات العقد وحرصهم على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة (أمانة، 2017).

لذلك تحتاج المنظمات اليوم إلى إدارة متخصصة للمعلومات الخاصة بالمجهز ذات صلة بـ (صادق، 2012):

- الخصائص والمميزات التي يتمتع بها مجهزو المنظمة؛
- استراتيجيات وطرق عمل المجهزين، بالإضافة إلى فترة الوفاء بالعقود ودرجة التزامهم بالشروط المتفق عليها بالعقد؛
- المرونة التي يتمتع بها كل مجهز من مجهزي المنظمة؛

- مختلف المجهزين المتواجدين في السوق وخاصة الذين يتعاملون مع المنظمات المنافسة.  
إن كل هذه المعلومات التي تهتم بها معرفة المجهز وأي معلومات إضافية تزيد من قوة المنظمة التفاوضية، لذا يقع على عاتقها الحصول على المعلومات الكافية عن طبيعة المجهزين وخصائصهم.

#### 5. معرفة الشركاء:

هم مجموعة المنظمات والأفراد ذات الاتصال المباشر والمستمر مع المنظمة المعنية، الذين يؤثرون على قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها، حيث تنشئ الشركات تحالفات لدعمهم وتوفير مصادر القوة لهم (الكعبي، 2006).

ويتكون الشركاء من الأطراف التالية (البرواري والنقشبدي، 2013):

- الوسطاء: ويمثلون المنظمات التي تساعد في تحريك وبيع وتوزيع السلع على الزبائن النهائيين؛
- منظمات تنظيم حركة المنتجات: تشمل منظمات تقدم خدمات التخزين والنقل وغيرها من الخدمات التي ترافق المنتج من المنظمة المنتجة إلى المستهلك؛
- وكالات تقديم الخدمات التسويقية: منظمات تقوم بأبحاث تسويقية وحملات دعائية وإدارة مكاتب استشارية وغيرها، تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحرك المنتجات في السوق؛
- المنظمات المالية: تمثل البنوك وشركات الضمان والتسليف وغيرها من المنظمات التي تساعد في تمويل الصفقات أو التأمين من المخاطر المرتبطة بشراء أو بيع المنتجات.

#### 6. معرفة المستهلك:

في وقت مضى كانت المنظمات تسعى إلى إنتاج أكبر كمية ممكنة من المنتجات لتلبية الطلب المتزايد في السوق، ثم انتقلت إلى البحث عن الطرق والأساليب التي تساعد على تصريف وبيع الكم الكبير من المنتجات نتيجة تزايد كمية العرض عن كمية الطلب في السوق. أما في الوقت الحاضر أصبح نجاح المنظمة مرهون بقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن بعد التعرف عليها وتحديدها، لأن الزبائن هم الذين يسيطرون على الأسواق بفرض احتياجاتهم ورغباتهم على المنظمة، الذين أصبحوا أكثر وعياً وثقافة وأصبحت متطلباتهم متزايدة وأكثر تنوعاً من ذي قبل. مما نشأ نوع من الالتزامات لضمان نجاح العلاقة بين المنظمة والزبائن وكسب ثقتهم وولائهم، فالمستهلك هو أساس تواجد المنظمة وبدون زبون لا يمكن للمنظمة أن تحقق أرباح وبالتالي ستسحب من السوق (صادق، 2012).

وبموجب ما سبق يعد نجاح وبقاء المنظمة واستمرارها مبني على المعرفة والفهم الدقيق للزبون والتي بدورها تمثل الحجر الأساس للعملية التسويقية ومن ثم باقي وظائف المنظمة، الأمر الذي أوجب على المنظمة ضرورة إيجاد العديد من قنوات الاتصال المتبادل مع المستهلك للتعرف على حاجاته ورغباته والعمل على تقديم منتجات تتلاءم مع متطلباته بما يحقق رضاه، وذلك من خلال معرفة المستهلك (أوسو، 2010).  
وتعد معرفة المستهلك من المفاهيم المعاصرة نسبياً في مجال المعرفة التسويقية وتحاول الكثير من المنظمات جاهدة للحصول على هذه المعرفة، والتي تشير إلى "معرفة الخصائص ومميزات الزبائن الحاليين ودراسة حاجاتهم ورغباتهم والبحث عن عملاء جدد والبقاء على التواصل التام مع الزبائن والمحافظة عليهم وجذب زبائن جدد" (Kohlbacher, 2008: 127)، كما تعرف بأنها "عملية جمع المعلومات والأفكار ووجهات النظر من قبل الزبائن حول منتجات المنظمة من أجل بناء علاقة قوية معهم" (أمينة، 2017، ص 26)، كما تعرف أيضاً بأنها: "فهم حاجات المستهلك المتجددة والتفاعل معه من خلال تعقب سلوكه، من أجل تقديم القيمة التي ترضيه واكتساب القيمة التي ترضي المنظمة، وتتضمن معرفة من المستهلك ومعرفة حول المستهلك ومعرفة للزبون" (صادق، 2012، ص 316).

وهناك مجموعة من العوامل (أشخاص، أنشطة) تؤثر على العلاقات مع الزبائن، فليس من المنطقي أن يتم التعامل مع الزبائن من قبل قسم متخصص بذلك، وإنما هي ثقافة عمل وممارسة داخل المنظمة. فمعرفة الزبائن تحتاج إلى مشاركة كل أقسام المنظمة لإيجاد حلول لمشاكل الزبائن  
حيث أن معرفة المستهلك شأنها شأن أي عمليات أخرى في المنظمة تستعمل لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتي يكون في مقدمتها العوائد والربحية، وذلك من خلال (الربيعاوي وآخرون، 2015):

- إعطاء أهمية كبيرة في البحث عن حاجات ورغبات الزبائن وترجمتها إلى منتجات تلبي هذه الحاجات والرغبات؛
- تحسين أساليب الاتصال بالمستهلك؛
- تعزيز عرض المنتجات الجديدة في السوق؛
- الملاءمة بين قيمة المنتج والسعر لان المستهلك غالباً ما يقارن بين السعر وقيمة المنتج بهدف تحقيق أعلى منفعة؛
- تحسين الصورة الذهنية للزبون عن المنظمة من حيث نوعية منتجاتها وقوتها التنافسية.

## 7. معرفة المنافس:

تشير هذه إلى ضرورة معرفة جميع المعلومات التي تخص المنافسين من طبيعة منافستهم وخصائص وتشكيلة المنتجات ومواصفاتها وأنواع الخدمات التي يقدموها قبل وخلال وبعد العملية البيعية، والمحافظة على سرية المعلومات الخاصة بمجموع المنافسين.

تعد المعلومات عن المنافسين في السوق المستهدف ضرورية، إذ أن المنظمات تدرك نقاط قوتها وضعفها من تحليل الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الحاليين والمحتملين، وهناك نوعين من المنافسين، المنافس المباشر وهو الذي يقدم منتجات متجانسة وتتطابق مع منتجات المنظمة في السوق والثاني غير مباشر يعمل على تقديم منتجات تؤثر على الإقبال على منتجات المنظمة، وبالتالي فقدانها لحصتها السوقية. فمعرفة المنافسين تتمثل في معرفة ما يكفي عن المنافسين حتى تكون المنظمة قادرة على التفكير مثلهم بحيث يمكن صياغة استراتيجيات تسويقية تعزز مكانتها السوقية مقارنة بالمنظمات المنافسة (ردور، 2017).

ويعتمد نجاح المنظمات المختلفة في تسويق منتجاتها بدرجة ما، على قدرتها على تصميم وتقديم منتجات تناسب الزبائن بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون، لذلك فمن الضروري للمنظمات أن تهتم بالتعرف على استراتيجيات المنافسين بنفس درجة الاهتمام بالزبائن، وأن تقارن إستراتيجيتها ومنتجاتها وأسعارها وقنواتها التوزيعية وترويجها باستمرار مع نظيراتها من أقرب منافسيها، من خلال تعريف المنافسين ونقاط ضعفهم وقوتهم وأنماط ردودهم ومن ثم اختيار أي المنافسين للهجوم عليهم أو تجنبهم. والمعرفة التنافسية تقتضي من المنظمة أن تكون لها معرفة كاملة بالآتي: التكنولوجيات، نقاط القوة والضعف، التحركات الاستراتيجية للمنظمات المنافسة، حيث تتيح هذه العناصر للمنظمة إمكانية صياغة الاستراتيجية المناسبة التي تسمح لها بمواجهة المنافسين وتضمن لها استمرار الميزة التنافسية وتثبيت قدرتها التنافسية، وذلك من خلال جمع كافة المعلومات وإجراء الدراسات والبحوث، والقيام بتحليل عميق للمنافسين وأنشطتهم حتى تتمكن من تحديد مدى تأثيرهم على أداء المنظمة (البرواري والنقشبندي، 2013).

وللوصول إلى المعلومات الضرورية عن المنافسين تعتمد المنظمة على مصادر مختلفة من أهمها (الريعاوي وآخرون، 2015):

- معلومات يوفرها المنافسون أنفسهم من خلال: التصريحات في المؤتمرات الصحفية، التقارير المالية، المعلومات الصادرة من البورصة، المراسلات والمكاتبات مع الغير...؛

• المصادر التجارية: المنشورات التجارية الصادرة من الغرف التجارية والصناعية والتجمعات المهنية، المعارض واللقاءات...؛

• المصادر المنشورة: الدوريات والمجلات، دليل الشركات، المراجع والكتب، قاعدة البيانات والإنترنت؛

• مصادر أخرى: الموردون والزبائن، الموزعون، الصحفيون، الخبراء والمحللون، مصادر البحث العلمي.

يجب على المنظمة ألا تتجاهل منافسيها والبقاء في حالة تأهب إذا كانت تريد الفوز أسرع،

والتعلم والعمل بشكل أسرع.

ويندرج ضمن معرفة المنافسين معرفة المنتج التي تتمثل بالإلمام التام بخصائص ومميزات المنتجات التي

تقدمها جميع الشركات المنافسة، وما هي دواعي استعمالها والكيفية التي تستعمل بها، وما هي الخدمات

التي تقدمها الشركات للمنتجات بعد بيعها، وأين تقع منافذ بيعها وصيانتها (Kohlbacher, 2008).

وعلى نحو عام فإن أي منظمة يجب أن يكون لديها المعلومات الكافية عن المنتجات التي تمتلكها وذلك

من خلال الآتي (النقشبدي، 2015):

• وصف تفصيلي عن منتجات المنظمة: إذ تعمل المنظمة على وضع معلومات عن المزايا المحددة

لمنتج المنظمة، وتحتاج المنظمة لفهم قدرة منتجاتها على تلبية احتياجات الزبائن، أو المزايا التي

تتمتع بها ولا توفرها المنتجات المنافسة.

• المعلومات المتعلقة بدورة حياة المنتج: بحيث يجب على المنظمة أن يكون لديها معلومات تساعدها

على معرفة وضع منتجها من حيث مراحل تطوره، بالإضافة إلى معرفة العوامل التي من شأنها أن

تؤثر على دورة حياته في المستقبل.

• أنشطة البحث والتطوير: يفرض التطور التقني السريع على المنظمات ضرورة تقديمها العديد من

المنتجات الجديدة، وفي هذا المجال تحتاج المنظمة للمعرفة المتكونة من معرفة منتجات المنظمة

والمنتجات المعروضة في السوق حتى تكون منوطة بالتعرف على مدى قبول السوق لهذه المنتجات

الجديدة.

ويتضح للباحثة مما ذكر سابقاً أن المعرفة التسويقية تتوفر على عدة أبعاد تشكل جميع الأطراف التي

تتعامل معها المنظمة الاقتصادية مما يجعلها معرفة شاملة من شأنها أن تساهم في تحقيق كفاءة وفعالية

أداء المنظمة.

## 7. معوقات استعمال المعرفة التسويقية.

توصل كلاً من Sheilby & Maysuthrland إلى اكتشاف الكثير من المعوقات التي تحد من تراكم وتطبيق المعرفة التسويقية على مستوى المنظمة. فقد أكدوا بأن مقداراً كبيراً من المعرفة التسويقية يكون متراكماً على مستوى المنظمة الفردية مثلما هو مفترض من قبل الكثير من المسؤولين منهم، ولكن تعجز أن تحقق معياراً واحداً وهو وجودها بشكل مستقل عن قدرة صاحب المهنة على استعمالها، ومن ثم يمكن أن تكون المعرفة التسويقية موثقة ومنتشرة للآخرين. وبما أن المعرفة لا تكون مصاغة بشكل مبادئ أساسية وموثقة تجعلها قابلة للاستعمال، أو قابلة للاستعمال الثاني بشكل فعلي من قبل الآخرين، فإن هذه المعرفة غير المستثمرة هي شيء مختلف عن "اللا معرفة" أو عدم وجود معرفة على الإطلاق، إذ أن هناك فجوة في الترميز والتوثيق ويجب اكتشاف أسبابها (Hanvanich *et al.*, 2003)، ولهذا يتم تركيز الاهتمام على بعض المعوقات الأساسية التي تشكل محددات على السيطرة على بناء وتطبيق المعرفة التسويقية ضمن المنظمة وهي فيما يلي:

1. **عدم الاهتمام بالذاكرة المنظمة:** تهدف المنظمات وأقسام التسويق إلى تعزيز وتطوير مستمر للتراكم المعرفي عن طريق الاحتفاظ بها في مركز خاص للمعرفة، يمكن الرجوع إليه عند مواجهة أي مشكلة أو استشارة أو اتخاذ قرار، من جهة أخرى ينصب التأكيد هنا على تجديد والاحتفاظ بكم معرفي مخزن وموثق وعدم الاقتصار على الذاكرة التنظيمية. وعلى نحو مشابه تبرز أنظمة التدريب الداخلي الحاجة إلى نقل المعرفة والمهارات من هؤلاء الأشخاص الأكثر خبرة إلى الأشخاص الأقل خبرة. إن المشكلة التي ترافق المنظمة والتي تجعل ذاكرتها متركزة بشكل حصري في رأس مالها البشري هو إنها في أي وقت يمكن لهذه الذاكرة الرحيل. أي أن ذاكرة المنظمة التسويقية المتمثلة بالخطط التسويقية وأبحاث السوق والتوصيات وتقارير الأداء المالي تبقى في رؤوس الأفراد وذاكرتهم، ومن ثم تقع المنظمة تحت تهديد رحيل هذه الذاكرة في أي وقت من الأوقات عن طريق رحيل الأشخاص الذين يحملونها ومن ثم فقدانها أو استحواد المنظمات المنافسة عليها (Shelbh, 2002).

2. **صعوبة تحديد الاحتمالات الطارئة في السوق:** إن العمليات التسويقية تعتمد إلى حد كبير على احتمالات السوق، والتي من الصعوبة الاستدلال عليها وقت تنفيذ تلك العمليات. وعلى الرغم من أن الممارس لإدارة التسويق يكون على صواب في انتقاء أصحاب المهن الخبراء، إلا أنهم في الغالب لا



يحددون تلك الاحتمالات بالشكل الملائم، إذ أن التحديد الكلي للاحتتمالات المفاجئة لا يكون واضحاً بسهولة في التسويق ومثلما يرغب التسويقي في أن يكون (Gronhaug, 2002).

3. **فشل تعميم نتائج مشاريع المنظمة:** إن فشل المنظمة في تعميم نتائج المشاريع البحثية التي يقوم بها بعض الأفراد ذوي المؤهلات العالية وتحويلها من مقترحات إلى تعميمات وتطبيقات عملية تخدم المنظمة في تنفيذ الأنشطة والاستراتيجيات الخاصة بها واتخاذ القرارات الناجحة، يفوت عليها فرص كبيرة للنجاح والتفوق في توليد المعرفة، إلا أن المعوق الحقيقي لتوليد المعرفة التسويقية وتراكمها هو صعوبة إدراك هذه المسألة وتركها لوحدها لتخوض بها المنظمات أثناء تدريبها للأشخاص وتهيئتهم إلى المهن في حقل التسويق (Shelbh, 2002).

4. **ردود أفعال المنافسين:** يحاول المنافسون تحدي ما يفعله المسوق. لذا فإن خوض العملية التسويقية يكون معقداً جداً بسبب ردود الأفعال المضادة، وإن المنافس الجدي هو من يعرف الخطوة الجديدة، ورد فعل المنافس الآخر. وكما هو معروف فإن السبب في اختلاف المنظمات والعلامات التجارية هو المنافسة التي تواجهها واحتمالية ردود أفعال المنافسين مما يستدعي أن تكون استراتيجية المنظمة مصاغة بما يضمن مواجهة المنافسين، لأن ما سيحدث لا يعتمد فقط على استجابة السوق، بل على مدى جهود المنافس الآخر الذي يوجه جهوده في سبيل إعاقة تحقيق هدف المنظمة المنافسة (Akroush & Al Mohamad, 2010).

5. **تعاقب مديري العلامة التجارية:** يتصور بعض مديري التسويق أن تعيين مديراً للعلامة التجارية سوف يسهم في بناء مقدار جيد من المعرفة، أو المعرفة التسويقية حول موقف تسويقي ومعرفة ما يريده المستهلك وما يفكر به حول أصناف العلامات، وحول المنافسين. لكن الذي يحدث هو العكس تماماً ولا سيما في المنظمات العملاقة أو القيادية حيث يتم مناوبة أو تعاقب مديري العلامة التجارية بشكل متكرر ويصبحون مرتابين بشكل فعلي حول مسيرتهم المهنية في حالة عدم انتقالهم إلى علامة تجارية جديدة في غضون مدة تتراوح ما بين السنتين. لذا كان من الضروري التأكيد على أن المعرفة التسويقية لا تدور فقط حول حقائق السوق، بل لابد أن يكون هناك شيء أكثر عمومية أو أكثر قابلية للنقل بينما ينتقل المديرون في مناصبهم الإدارية، شأنها في ذلك شأن المعرفة الإدارية، إلا أن المعرفة التسويقية هي معرفة الإدارة التسويقية، مما يعني معرفة كيف تكون محددة بالتسويق؟ (Shelbh, 2002).

6. تنفيذ المعرفة: على الملاك التسويقي امتلاك المعرفة المتعلقة بالتسويق ومعرفة كيفية تحقيق الأهداف ضمن نطاق منظماتهم. الإدارة التسويقية تبحث عن تحديد المهارة حول كيفية جعل الأشخاص الآخرين والمنظمات الأخرى يفعلون ما يدرك المدير التسويقي ضرورة تنفيذه، مثل خطة البيع أو خطة التسويق الداخلي، والمعرفة التسويقية بكل بساطة تنص على أن مديري التسويق يمكنهم فهم وإدراك التعقيدات الكامنة في العلاقات المنظمة، فضلاً عن إن المدير التسويقي يكون مسؤولاً عن مراقبة الاستراتيجية التسويقية وضمان تحقيقها للأهداف المنشودة بالشكل الذي يدعم عمليات ترجمة المعرفة التسويقية إلى إنجازات ملموسة (Simkin, 2002).

ويتضح للباحثة مما سبق أن هناك كم هائل من البيانات من العديد من المصادر المختلفة المتاحة في السوق والتي يتوجب على مدير المعرفة التسويقية أن يقوم باختيارها وجمعها لذا فهو يحتاج إلى الكثير من الخبرات ليقوم بذلك. وفي الوقت الحاضر تتمتع المنظمات بإمكانية الوصول إلى العديد من الأدوات والتقنيات ولكن بالطبع دائماً يتوجب معرفة أيها الأفضل في الوقت الحالي لتغيير كل هذه الكمية الهائلة من البيانات إلى معرفة قابلة للاستخدام وهو أمر صعب للغاية بالنسبة للمديرين. كما نعلم أنه يمكن للتكنولوجيا أن تساعد في جمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى نقلها إلى معلومات داخل المنظمة، لكنها غير قادرة على تحويل المعلومات إلى معرفة، لأن المعرفة ترتبط دائماً بشخص أو مجموعة من الأشخاص، لذا فإن المعرفة لدى مديري المعرفة التسويقية نفسها تعد أمراً بالغ الأهمية. وهناك التحدي الكبير الآخر الذي تواجهه الشركات في طريقها للوصول إلى منظمة تدار بالمعرفة وهو تحدي التغيير، إذ أن معظم الناس نفسياً ليسوا مستعدين للتغيير فهم يعتادون على أسلوب طعامهم في بيئتهم وعاداتهم القديمة ولا يرغبون في تغييرها بسهولة، وبالتالي فهم يقاومون أي نوع من التغيير، لذا فإن جعل الموظف يفهم الحاجة إلى التغيير واتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول إلى الهدف يمثل عائقاً كبيراً لن يتغلب عليه سوى المدراء الأكفاء ذوي المهارات القيادية البارزة.

## 8. الأشكال التطبيقية للمعرفة التسويقية.

يشير Rossiter في هذه النقطة إلى أن هناك ارتباط وثيق بين القدرة التسويقية Marketing Ability وأشكال المعرفة التسويقية. حيث أن القدرة التسويقية تتأثر بشكل طبيعي من خلال امتلاك المعرفة التسويقية

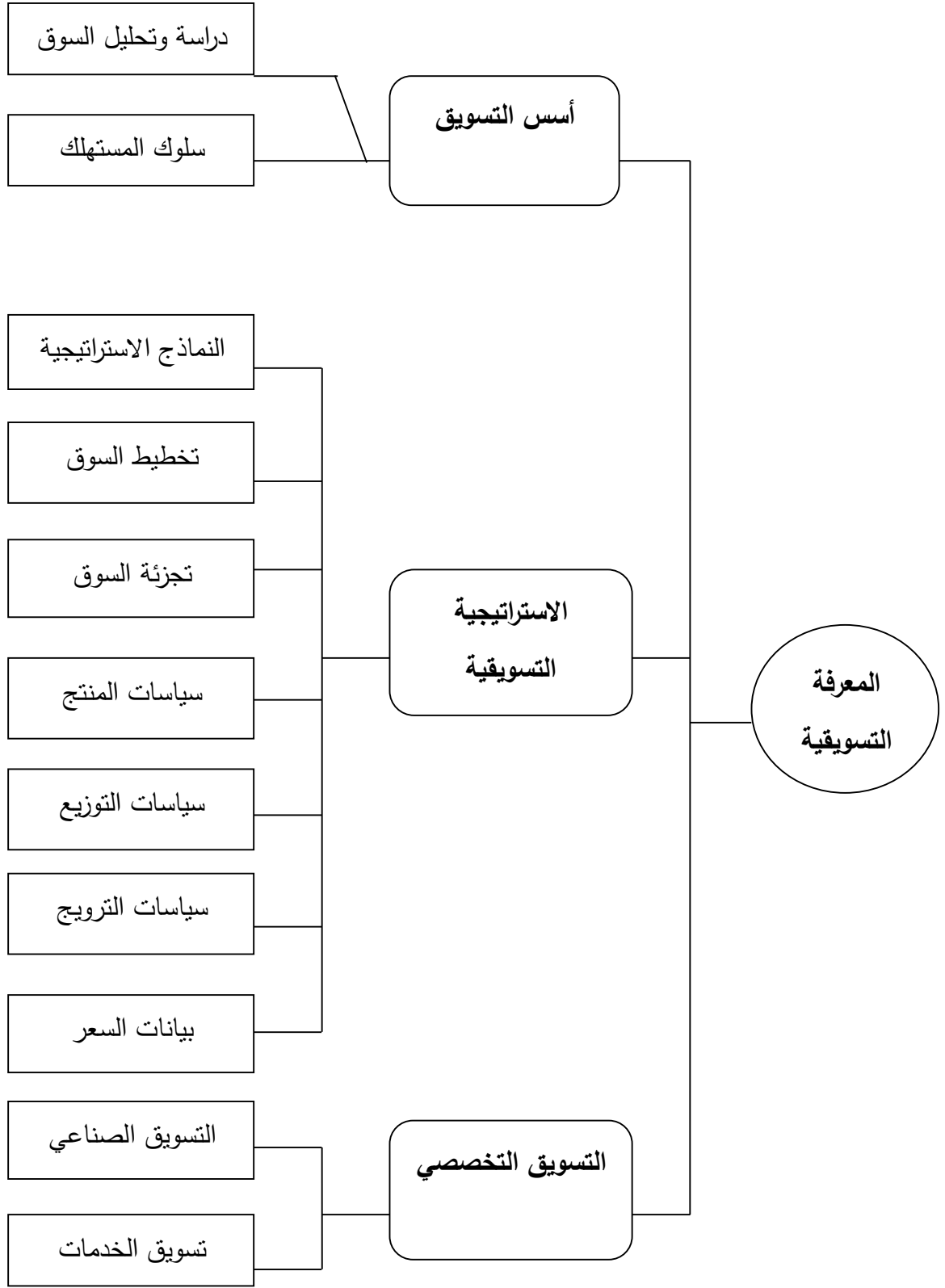
(شيخ وبوتلجة، 2011). وبذلك فإن المعرفة عن المستهلك ستكون ذات قيمة كبيرة لأنها ستستخدم للقيام بشيء ما لصالحه، فقد تكون تغير في المعاملة أو الرسالة أو المنتج أو أي شيء آخر (Michael, 2001) وكتحصيل حاصل فإن انعكاس ذلك سينصب على أداء المنظمة ككل عندما تدرك المنظمة الحاجة إلى التغير وتسعى إلى تغييره في الوقت المناسب محققة التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المعرفة المطلوبة (المصطفى وزيد، 2014).

كما وأن المعرفة التسويقية تشكل التداخل المنطقي ما بين إدارة المعرفة والتسويق، عندما تستخدم إدارة التسويق تكنولوجيا المعلومات Information Technology لبناء قاعدة معلومات عن متغيرات السوق وعن المستهلك وعن موقع المنتجات والخدمات وتحديد الأسواق المستهدفة، واستخدام ذلك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التسويقية (Baker & Michael, 2000).

وينتج عن أنظمة المعرفة التسويقية علاقة تفاعلية مع المستهلك من خلال قدرة المنظمة على الاتصال بالمستهلك بسهولة ويسر وفي كل أنحاء العالم عن طريق شبكة المعلومات العالمية (Internet)، وتمكن المستهلك أيضاً من استخدام هذه الشبكة للوصول إلى قواعد معلومات المنظمة ومعرفة المزيد عنها وطرح آراء فيها. وقد بذلت الكثير من الشركات جهداً كبيراً في مراقبة موقعها بشكل مستمر واستخراج المعلومات المفيدة التي يطرحها الزبائن وتحويلها إلى معرفة وتنظيمها و تخزينها وجعلها متاحة لمدراء التسويق لتعزيز التعرف على ميول واهتمام المستهلك، وبناء المعرفة في هذا الاتجاه. ومن خلال القدرة على الاستشعار والقدرة على التعلم يكون لها دور ايجابي في تنمية المعرفة التسويقية وهذا من شأنه أن يضمن وصول تلك المعرفة إلى المعنيين بالوقت المناسب ليكون بالإمكان إجراء التعديلات اللازمة. فضلاً عن ذلك فإن إدارة المعرفة التسويقية ساعدت على بناء علاقات على أساس الأمد الطويل مع المستهلك ومتابعة التغيرات في الميول والاهتمامات وتعزيز التواصل معه (المصطفى وزيد، 2014).

وتقسم المجالات التطبيقية لدور المعرفة التسويقية بثلاث محاور أساسية وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) المجالات التطبيقية للمعرفة التسويقية



المصدر: (شيخ وآخرون، 2011).

1. **محور أسس التسويق:** نلاحظ من الشكل أعلاه أن أسس التسويق إنما تسعى المعرفة التسويقية من خلالها إلى تحليل كل المعلومات التسويقية الخاصة بتحديد الأنماط الاستهلاكية وكذلك الجوانب الثقافية للفئات المستهدفة إضافة إلى تحليل السوق بعد دراسته، أين يتم رصد جميع المنافسين وكذلك السلع البديلة والمنافسة بطريقة تساعد على تشخيص الوضعية التنافسية لميادين لنشاط، والاستراتيجية على مستوى المنظمة إضافة إلى دراسة مدى توازن هذه المحفظة واتخاذ الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل وضعية في حدود التوازن المتاح بين الموارد المالية وكذلك التكاليف الواجب تحملها. (شيخ وبوتلجة، 2011). وباختصار يتمثل هذا المحور في دراسة وتحليل السوق والقيام بدراسة مطولة لسلوك المستهلك، ومن بعدها إعادة رسم صورة بعيدة للسوق المستهدف.

2. **محور الاستراتيجية التسويقية:** أما من ناحية الاستراتيجية التسويقية فتسعى المعرفة التسويقية إلى تحديد المزيج التسويقي الملائم والواجب تنفيذه وفقاً للخطط التسويقية المسطرة. حيث يمكن عن طريق هذا المحور دراسة وتحليل الاستراتيجيات المتاحة لدينا وإمكانية الاستفادة من أفضلها، بالإضافة إلى القيام بإدارة عملية تخطيط للتسويق وتجزئة السوق إلى قطاعات ورسم كل من السياسات الأساسية للتسويق والترويج والتسعير، حيث أن التسويق كما ورد في تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق عام 1991 هو عملية تخطيط وتنفيذ التصور الكلي لتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لخلق عملية التبادل التي تشبع حاجات الأفراد والمنشآت، بينما المزيج التسويقي هو خليط من الأنشطة يتم من خلالها دراسة المنتجات بما يتناسب مع رغبات وحاجات المستهلك ثم تحديد ودراسة السعر المناسب والتنافسي لبيعها والترويج لها، وبعد ذلك يتم توزيعها وإيصالها إلى المكان المناسب وفي الزمان المناسب من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن، وتحقيق ربح مناسب أو على الأقل إثبات وجود المنظمة، مما سبق يتبين لنا بان المعرفة التسويقية تسعى إلى تحديد المزيج التسويقي المناسب (البكري، 2006).

3. **التسويق التخصصي:** وأما بالنسبة للتسويق التخصصي فتأخذ المعرفة التسويقية أبعاداً أشمل وأوسع كل حسب مجال التخصص، فما يمكن أن يكون مشتركاً بين مختلف تخصصات التسويق هو درجة الاهتمام بالمعلومات المنتقاة كقاعدة معلومات لاتخاذ القرارات المناسبة لكن يختلف الأمر بين التخصصات في بعدين أساسيين: طبيعة المعلومات - شمولية المعلومات (شيخ وبوتلجة، 2011).

## الفصل الثالث

### الميزة التنافسية

#### أولاً: مقدمة.

حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة على المستوى المحلي والعالمي، حيث تعد الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة، لذلك تم التوجه للعمل على تحسين جودة خدماتها وإشباع رغبات عملائها لتحقيق الميزة التنافسية. وتشكل الميزات التنافسية إلى حد ما المخزون الاحتياطي الذي يستخدم لمواجهة أي تقلب طارئ في زيادة الطلب على سلعة أو خدمة معينة، فتكون المنظمة جاهزة للتغلب على تلك الزيادة العارضة بثبات ونجاح.

إن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية يعزز من قدرتها التنافسية، وبالتالي تزداد البدائل المتاحة أمامها في تحقيق الانتشار والتوسع في تقديم الخدمات، فضلاً عن الثبات والاستقرار النسبي وإطالة عمرها الزمني. من جهة أخرى، فإن للميزة التنافسية فوائد في ثبات المنظمات أمام التغيرات المفاجئة كالتقلبات الاقتصادية، أو دخول منافسين جدد أقوى. كما أن امتلاك المنظمة لميزات تنافسية يعزز من قدرتها التفاوضية مع الموردين وكذلك يمكنها من تقديم خدماتها أو منتجاتها باستقرار نسبي (عبد الغفور، 2015).

كما تعبر الميزة التنافسية عن وضعية تجعل المنظمة مختلفة عن باقي المنافسين، ويكون هذا الاختلاف بامتلاكها لصفات تجعل من الصورة المدركة عنها في أعلى مستوى مقارنةً بالمنافسين. وجاءت فكرة التميز مع حدة المنافسة التي أصبح يتميز بها السوق اليوم، لذلك ارتبط مفهوم التميز بمفهوم التنافسية وشكل هذا المزج بين المفهومين أحد أهم الأسلحة في هذا العصر التي يمكن للمنظمة بواسطتها وقاية نفسها من خطر الإزاحة من السوق. وتحقق الميزة التنافسية للمنظمة موقفاً قوياً تجاه جميع الأطراف الفاعلين في السوق (منافسين، مستهلكين،...)، فتميزها عن المنافسين يمكنها من تعزيز حصتها السوقية بالاعتماد على الصورة الجيدة لها تجاه زبائنها نتيجة تميزها هذا (بلال، 2016).

## ثانياً: مفهوم المنافسة والميزة التنافسية.

تشير المنافسة إلى حالة المزاومة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء أكان في السوق المحلية أم في السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد الأطراف رابح والآخر خاسر. وتعتبر شدة المنافسة أحد مؤشرات التنافسية، كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق، حيث يوجد أربعة أنواع للمنافسة، وهي (المرصد الوطني للتنافسية، 2011):

1. المنافسة الكاملة Perfect Competition: يتميز سوق المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المشترين والبائعين للسلعة، وتنتج المنشآت سلعة متجانسة، ويوجد حرية للدخول إلى السوق والخروج منها، وتتوفر المعلومات بشكل كامل للجميع.
2. المنافسة الاحتكارية Monopolistic competition: يوجد عدد كبير من المنتجين بحيث يقدمون منتجات متشابهة ويتنافسون من خلال طرق ترويجية.
3. احتكار القلة Oligopoly: يوجد عدد قليل من المنشآت، وتكون السلع متشابهة ولكنها ليست متجانسة، ومنافسة غير سعرية.
4. الاحتكار التام Pure Monopoly: يعتبر سوق سلعة ما سوق احتكار تام في حال وجود منتج وحيد في السوق، وعدم وجود بدائل للسلعة، ووجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق.

أما بالنسبة للميزة التنافسية فقد برز مفهوم الميزة التنافسية في حقل الإدارة الاستراتيجية في فترة الستينات من القرن العشرين في كتابات عدد من المفكرين الإداريين من بينهم Andreuws Christensen كما ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بفاعلية المنظمة القادرة على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى، فالمنظمة التي لا تتجح في إشباع احتياجات عملائها والعاملين بها أو المساهمين في ملكيتها لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها، تلك الميزة تكون نسبية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة حيث تميز المنظمة فترة زمنية أطول لا يستطيع المنافسون خلالها تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها (عبد الغفور، 2015).

يتم الحصول على الميزة التنافسية عندما تقوم منظمة بتطوير أو اكتساب مجموعة من السمات (أو إجراءات التنفيذ) التي تسمح لها بالتفوق على منافسوها (Wang, 2014). وبعبارة أخرى، يتم الكشف عن الميزة التنافسية، عندما تكون أنشطة منظمة معينة أكثر ربحية من تلك التي يمارسها منافسيها في السوق أو عندما تتفوق عليها فيما يتعلق بالنتائج المهمة الأخرى للأنشطة (Huff *et al.*, 2009)، بما في ذلك، على سبيل المثال، الحصة في السوق أو جودة المنتج أو التقدم التكنولوجي. حيث أن الكثير من الشركات لا تستطيع تجاوز المعايير المنصوص عليها (Huff *et al.*, 2009). وهذا ما يشكل ميزات التفرد والاستثنائية للمزايا التنافسية. لذلك، يمكن معاملتها كشرط لا غنى عنه لتحقيق النجاح أي تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة (Ceglinski, 2017). ولقد أشارت دراسة Grant (2010) بشكل جيد عن النهج المتبع بشكل عام تجاه المنافسة والميزة التنافسية حيث أوضحت بأنه إذا كان على المنظمة أن تزدهر داخل الصناعة، فيجب عليها إنشاء ميزة تنافسية على منافسيها. وفي بيئة الأعمال المعقدة المعاصرة شديدة التنافس والتي تتطور بسرعة، تزداد صعوبة تحقيق ذلك.

وتشير دراسة عبد الرؤوف (2007) بأن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع المنظمة لاستراتيجية تنافس محققة للقيمة، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمنظمة إذا توفر معياران هما:

1. عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من المنافسين، سواء الحاليين أو المحتملين؛
2. عدم قدرة المنظمات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.

تعرف الميزة التنافسية بأنها زيادة معدل الجاذبية الذي تقدمه المنظمة مقارنةً بالمنافسين من وجهة نظر العملاء (Keegan, 2007). وفي الدراسات المتعلقة باستراتيجية المنافسة، يُنظر إلى الميزة التنافسية في إطار إنشاء القيمة على أنها أي شيء يزيد الدخل على التكاليف (Hosseini *et al.*, 2018).

كما يعتقد كلاً من Saaty & Vargas (2006) أن الميزة التنافسية تكمن في خصائص أو أبعاد كل منظمة مما يمكنها من تقديم خدمات أفضل من المنافسين (أي قيمة أفضل) للعملاء.

وبالنسبة لكل من Hill & Jones (2007) تكمن الميزة التنافسية في تمييز ميزات وأبعاد المنظمة، مما يتيح لها تقديم خدمات أفضل للعملاء.



ويمكن تعريفها أيضاً بأنها مقدرة المنظمة على إيجاد خدمات أو منتجات متميزة ومختلفة عما ينتجه المنافسون الآخرون، وبشرط أساسي يصعب تقليده أو احتواؤه من قبل المنافسين (عجيج والشبلي، 2015)، وتشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في الأسواق وهناك عديد من المؤشرات للنواتج من وراء الميزة التنافسية مثل الحصة السوقية والتي تشير إلى إجمالي مبيعات المنظمة نسبياً إلى إجمالي مبيعات الصناعة، وكثافة التصدير والتي تشير إلى حجم الصادرات منسوبا إلى الطلب المحلي وغيرها (سليم، 2010). كما تعني الميزة التنافسية قدرة المنظمة على توليد قيمة أكبر للمنظمة، وأكثر استدامة، وتزيد من صعوبة المنافسين تحييد هذه الميزة، كما أنها تنطوي على خيار فيما يتعلق بالسوق الذي سوف تنافس فيه المنظمات الأخرى، اعتماداً على حصتها في السوق (Attiany, 2014).

تستنتج الباحثة أنه وفقاً للتعريفات المذكورة أعلاه للميزة التنافسية، يبدو أن العلاقة المباشرة بين القيم المتوقعة للعملاء، والقيم التي تقدمها المنظمة، والقيم التي يقدمها المنافسون تحدد أبعاد وشروط الميزة التنافسية. إذا كانت القيم التي قدمتها المنظمة أقرب إلى القيم المتوقعة للعملاء مقارنة بالقيم التي يقدمها المنافسون، فيمكن القول أن المنظمة تتمتع بميزة تنافسية على منافسيها في مؤشر واحد أو أكثر. هذه الميزة تجعل المنظمة متفوقة على منافسيها من خلال كسب رضا العملاء.

إلا أنه في الصناعات المختلفة فإن بعض الشركات تكون أكثر ربحية من غيرها وذلك بغض النظر عما إذا كان متوسط ربح هذه الصناعة منخفضاً أو مرتفعاً. وذلك بسبب أدائها المتفوق الناتج عن امتلاكها عوامل خاصة لا تضاهي مما يؤدي إلى تمتعها بأداء أعلى من المنافسين، حيث تتمتع هذه المهارات الفريدة ورأس المال بميزة تنافسية. وعليه يجب استيفاء أربعة متطلبات لكي تكون الموارد والمهارات مصادر للميزة التنافسية المستدامة (Hosseini et al., 2018):

- يجب أن تكون ذات قيمة.
- يجب أن تكون نادرة في المنافسين الحاليين والمحتملين.
- لا يجب أن تكون سهلة التقليد.
- يجب ألا يكون هناك بديل استراتيجي لتلك المهارة أو المورد.

كما يمكن أن تستنتج الباحثة مما سبق بأن الميزة التنافسية هي القدرة على البقاء في صدارة المنافسة الحالية أو المحتملة، وبالتالي فإن الأداء المتفوق الذي تم الوصول إليه من خلال الميزة التنافسية سيضمن قيادة السوق. كما نلاحظ بأن الموارد التي تحتفظ بها المنظمة واستراتيجية الأعمال سيكون لها تأثير عميق على توليد ميزة تنافسية. وعادةً ما يتم تطوير استراتيجية التمايز حول العديد من الخصائص مثل جودة المنتج والتكنولوجيا والابتكار والموثوقية وصورة العلامة التجارية وسمعة المنظمة والمتانة وخدمة العملاء، والتي يجب أن يكون من الصعب على المنافسين تقليدها (Mose, 2010). حيث أن المنظمة التي تنفذ استراتيجية تمايز قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها بسبب قدرتها على إنشاء حواجز دخول للمشاركين المحتملين من خلال بناء ولاء العملاء والعلامة التجارية من خلال عروض الجودة، وتقنيات الإعلان والتسويق. وبالتالي، فإن المنظمة التي تنفذ استراتيجية التمايز تتمتع بفائدة الطلب غير المرن للسعر على منتجها أو خدمتها. بالإضافة إلى ذلك، أكد Barney (1991) على قدرة الشركات على وضع عائق أمام الدخول من أجل منع التقليد من منافسيها والاستفادة من مواردها لغرض الحفاظ على الميزة التنافسية الدولية.

وتعتقد الباحثة بأنه يمكن تلخيص مفهوم الميزة التنافسية بالآتي:

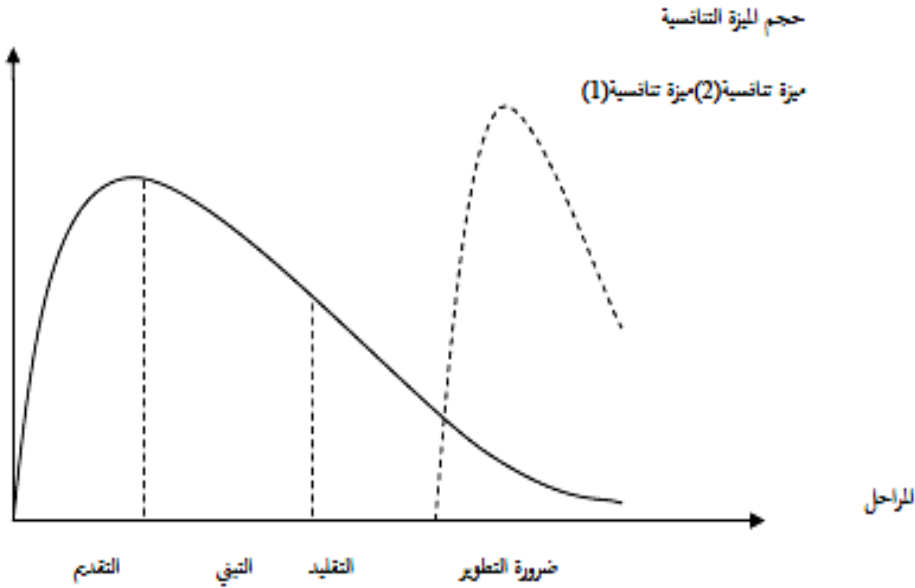
1. قدرة المنظمة على إنجاز نشاط معين بشكل متميز.
2. إمكانية المنظمة من فرض تميزها على باقي منافسيها.
3. بروز المنظمة في جانب أو جوانب معينة من صناعتها تجعلها ذات مكانة مختلفة عن المنظمات المماثلة الأخرى.

### ثالثاً: دورة حياة الميزة التنافسية.

تمر الميزة التنافسية بدورة حياة تلك التي تشبه دورة حياة المنتج، وذلك بسبب ارتباطهما الوثيق فأقبال الناس على المنتج مرهون بمدى احتفاظه بالخصائص التي قام عليها سواء من ناحية الجودة أو السعر أو من خلال الخدمات المقدمة.

ومن هذا المنطلق تمر الميزة التنافسية بالمراحل الموضحة في الشكل التالي:

### الشكل رقم (3-1) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (عبابسة وآخرون، 2018، ص 33)

نلاحظ من الشكل السابق أن:

- **المرحلة الأولى:** مرحلة التقديم وتعتبر أطول مرحلة للمنظمة التي أنشأت الميزة بسبب أنها المرحلة التي يتم فيها بذل الجهود المالية والفكرية والبشرية لاكتشاف الميزة وتطويرها وتقديمها إلى السوق (عبابسة وآخرون، 2018).
- وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشار أكثر فأكثر حيث يؤدي ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن (أحمد، 2017).
- **المرحلة الثانية:** مرحلة التبني وهي مرحلة الجني وقطف ثمار المجهودات المبذولة في المرحلة السابقة وفيه تعرف الميزة رواجاً وولاء من طرف العملاء والمشتريين وبالتالي تحقق المنظمة أقصى ربحية لها فيها (عبابسة وآخرون، 2018).
- حيث تعرف الميزة التنافسية استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات أقصى ما يمكن (أحمد، 2017).
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة التقليد نظراً لشيوع الميزة التنافسية في وسط السوق وتحقيقها لأرباح لمالكها، يحاول المنافسون تقليد أو محاكاة هذه الميزة، مما يسبب حالة من الركود شيئاً فشيئاً

فتتخض وفورات الحجم نتيجة لذلك وتراجع أسبقية المنظمة بعد توفر البدائل لدى المنافسين والتي غالباً ما تكون رخيصة الثمن بسبب غياب عدد من التكاليف خاصة تكاليف البحث والتطوير وتكاليف التسويق (عباسة وآخرون، 2018).

- **المرحلة الرابعة:** ضرورة التطوير بعد وصول المنظمة إلى المرحلة التي تتدنى فيها مبيعاتها وتصبح لدى المنظمة ميزة تنافسية فاقدة لأهم خصائصها وهي التميز والتفرد عن باقي المنظمات، فيزداد الوعي لدى الإدارة الاستراتيجية بضرورة سرعة تطوير الميزة أو تغييرها بإضافة ميزات على أسس جديدة (عباسة وآخرون، 2018).  
وتأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن سس الميزة التنافسية الحالية، وإذا لم تتمكن من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد حيث لا يمكن أن تحوز المنظمة على الميزة التنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة، فالميزة التنافسية ذات طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة (أحمد، 2017).

## رابعاً: أهمية الميزة التنافسية.

يعد الهدف الرئيس للمنظمة في خلق ميزة تنافسية، بناءً على مواردها وقدراتها، هو اكتساب القدرة التنافسية وتحقيق مكانة مميزة فيما يتعلق بالأداء في سوق الأعمال. حيث أن المفتاح لتحقيق القدرة التنافسية هو استدامة المزايا التنافسية على أساس تحديد وتصوير مطالب العملاء، والتركيز على العملاء، وتحسين العملية من منظور العملاء، ويمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في النقاط التي لخصها (عباسة وآخرون، 2018):

1. هناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
2. إن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة أي أن المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجودها.

3. أنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون.
4. أن الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.
5. أنها تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.

أما دراسة عبد الغفور (2015) أشارت إلى أن الميزة التنافسية تلعب دوراً جوهرياً في زيادة قيمة المنظمات، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المنظمة واستقرار نشاطها، ليس ذلك فحسب، بل إن الميزة التنافسية لمنظمة تعتبر هامة للأسباب التالية:

1. تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
2. تجعل منظمة الأعمال تتفوق في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
3. تسهم بشكل إيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار وتطوير التعامل.
4. تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية والتجدد فإن هذا يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
5. كون الميزات التنافسية تستند على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

ويمكن أن تلخص الباحثة أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

1. خلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وضمان ولاءهم، وتدعيم سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
2. تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.
3. تحقيق حصة سوقية للمنظمة وربحية عالية والاستمرار في السوق.

## خامساً: أهداف الميزة التنافسية.

أصبح الاقتصاد التنافسي قائماً على مجموعة أسس مميزة تؤهل المنظمات الحائزة عليها للانطلاق إلى مستقبل واعد وتمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

1. **الانفتاح الواسع على الآخرين:** بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكوناً رئيسياً من مكونات نشاط المنظمة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المنظمة لميزة تنافسية سيزيد من عدد مستهلكي منتجاتها، ومن ثم توسع تعاملاتها واطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين واكتسابها الخبرة في التعامل معهم والانفتاح ليس فقط على العملاء ، وإنما على المنافسين والموردين والمنظمات المشابهة وغيرها (حرنات، 2009).
2. **كثافة الربح والسعي لتحقيقه:** فالربح هدف رئيسي من أهداف المنظمات ذات المزايا التنافسية وهي هدف يرتبط بدافع التملك والحياسة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنياً من أجل زيادة العائد، وزيادة المردود، وزيادة الدخل (أحمد، 2017).
3. **التوغل في السوق العالمية:** ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق (أحمد، 2017).
4. **الإطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية:** حيث تهدف المنظمات إلى التحول من البحث عن حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث والريادة في آفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المنظمة (حرنات، 2009).

## سادساً: خصائص الميزة التنافسية.

إن امتلاك المنظمة لميزة ما لا يعني أنها امتلكت الميزة التنافسية، إذ يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص ليتم اعتبارها ميزة تنافسية، وأهم تلك الخصائص (الدرويش، 2013):

1. أن الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة أي تتحقق بالمقارنة مع الشركات المنافسة.

2. يجب أن تحقق الميزة التنافسية التفوق والأفضلية بين المنافسين.
  3. الميزة التنافسية تتبع من داخل المنظمة وتخلق لها القيمة.
  4. الميزة التنافسية تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة تقدم للزبائن أو في كلاهما معاً.
  5. يجب أن تؤدي الميزة التنافسية إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة وسعيهم للشراء منها.
  6. الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها.
- كما أشارت دراسة عبد الغفور (2015) إلى أن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي مستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:

1. تشتق من رغبات وحاجات المستهلك.
2. تقدم مساهمة ذات أهمية في نجاح الأعمال.
3. تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة الخارجية.
4. تقدم قاعدة للتحسينات المستقبلية.
5. طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

## سابعاً: أنواع الميزة التنافسية.

أشار M.PORTER إلى أن هناك نوعين من الميزة التنافسية وهي السيطرة بالتكاليف والتمايز، فالمنظمة تتفوق على المنافسين إما بفعل كفاءتها وانجذاب المستهلك للسعر المنخفض، نظراً لانخفاض مستوى المعيشة وخاصة في الدول المتخلفة، وإما أن تتفوق عن طريق سرعة تطوير أدائها في مختلف سياسات المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع واتصال) (عبد المالك، 2012)، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية مرتبطة ومتعلقة بحلقة القيمة للمنظمة وهما:

### 1. ميزة التكلفة الأقل:

يقال عن منظمة ما أنها تحوز على "ميزة التكلفة الأقل" إذا كانت تكاليفها المتركمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين. وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه

العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإدارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمديرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع (صويص وآخرون، 2011).

وتعتبر ميزة التكلفة الأقل عن قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجات أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة Value Chain في المنظمة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة الأدنى (الدرويش، 2013).

## 2. ميزة التميز:

وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة وفريدة وتخلق قيمة أكبر من وجهة نظر الزبائن (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات تسويقية، الإبداع والابتكار، التكنولوجيا...)، وهذا يتطلب فهم المصادر المحتملة لتميز المنتجات من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز (الدرويش، 2013).

ويمكن القول بأن تميز المنظمة عن منافسيها يكمن في قدرتها على امتلاك خصائص فريدة تجعل المستهلك يتعلق بها، وهذا يتطلب من المنظمة تجنيد مواردها بحيث تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلاً: لتقديم مساعدة تقنية للزبون يجب توظيف أفراد متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر جودة ومتانة فإن ذلك يتطلب مواد أولية ذات جودة عالية وربما ذات تكلفة أعلى نسبياً (الدرويش، 2013).

ولكي يتم الحيازة على ميزة التميز، لا بد من الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد التي تتمثل فيما يلي:

1. **الإجراءات التقديرية:** تقدم المنظمات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللکیفیه التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمناً على تفرد المنظمة، وتتمثل في: خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات



خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (صورية، 2001).

**2. الروابط:** يمكن أن تتأني خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المنظمة (عبد الرؤوف، 2007).

**3. الرزنامة:** قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المنظمة ممارسة نشاط معين، فمثلاً المنظمة التي كانت السبابة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة (مختارية وأمنية، 2017).

**4. التموضع:** قد تحوز المنظمة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثلاً يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية (صورية، 2001).

**5. الإلحاق:** يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المنظمة (عبد الرؤوف، 2007).

**6. التعلم وآثار بثه:** قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل (صورية، 2001).

**7. التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة التي كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدراً للتميز (مختارية وأمنية، 2017).

**8. الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير أيضاً إلى التأثير سلباً على التميز من خلال عدم تلبية واشباع حاجات ورغبات بعض قطاعات السوق التي تسعى إلى الحصول على منتجات فريدة ومتميزة دون حصول القطاعات السوقية الأخرى عليه، (المنظمات الحساسة لعامل الذوق) (صورية، 2001).

وتجدر الإشارة إلى اختلاف عوامل التفرد من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد، ومن ثمة فإن المنظمة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد

فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة، وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز، لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها، فمثلاً من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعاملتي الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المنظمة فريدة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها (السلمي، 2005).

كما تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز، للمنظمة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءاتها، وكذلك التحكم نسبياً في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين، قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد إن أمكن ذلك شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات، ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية (عبد المالك، 2012):

- جاذبية النشاط.
- حدة المنافسة.
- التكنولوجيا المستعملة.
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن.
- الفرص المستقبلية.

تشير الباحثة إلى أنه يتوجب على المنظمة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التميز أن تتفادى بعض الأخطاء، والتي قد تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة ومنها على سبيل المثال:

- أن تبتعد المنظمة عن التميز المبالغ به بحيث تتجاوز جودة المنتج احتياجات الزبائن.
- أن لا تضيف المنظمة سعراً إضافياً مرتفعاً.
- أن تكون المنظمة على معرفة بتكلفة التميز.
- أن تبتعد عن التركيز الشديد على المنتج بحيث تهتم فقط بالناحية الفيزيائية له.

### ثامناً: مصادر الميزة التنافسية.

تعد مصادر الميزة التنافسية من المسائل الرئيسية للمديرين والتي تنتج عنها مزايا الشركات التي يديرونها، نوقشت هذه المسألة في الأدبيات من بداية ظهور مصطلح "الميزة التنافسية" لعلوم الإدارة. كما إن فهرس

مصادر المزايا التنافسية وفقاً للرؤية القائمة على الموارد، بشكلٍ عام، غير محدود. لقد أشار العلماء بالفعل إلى الكثير من المصادر المختلفة للمزايا التنافسية، ومع ذلك، هناك بعض الفئات، والتي تم تكريس المزيد من الاهتمام لها في الأدبيات السابقة (Cegliński, 2017).

## 1. التكنولوجيا والابتكار:

يوجد لمصطلح الابتكار جانب تجاري يختلف عن البحث العلمي، حيث يلعب الابتكار دوراً مهماً للغاية في التنمية الاقتصادية للبلدان، لأن الشركات المبتكرة، ومن خلال تسويق نتائج البحث والتطوير الخاصة بها، تخلق قيمة جديدة وغير موجودة. بالإضافة إلى ذلك، تحصل هذه الشركات نفسها على حصة مهمة من القيمة التي تم إنشاؤها حديثاً. وبهذه الطريقة، فإنها تخلق الثروة لنفسها ولوطنها وللعالم (Wang, 2011).

يشمل الابتكار كلاً من المنتج / الخدمة وابتكارات العمليات. ابتكارات المنتجات هي منتجات يعتبرها المنتج أو العميل جديدة؛ يشمل هذا الأخير المستخدمين النهائيين والموزعين. بينما يشير ابتكار العمليات إلى عمليات جديدة إما أن تقلل من تكلفة المنتج أو تمكن من إنتاج منتجات جديدة. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للابتكار والدور الذي تلعبه القدرات التكنولوجية في مسار نمو المنظمة، لا يُعرف إلا القليل عن كيفية تحفيز الابتكار التكنولوجي في المنظمات المختلفة من خلال إستراتيجيتها التكنولوجية، وهي الخطة التي توجه تراكم ونشر الموارد والقدرات التكنولوجية (Dasgupta *et al.*, 2009).

أي أن الشركات الأكثر ابتكاراً تشارك في البحث المستمر عن منتجات وخدمات وطرق أفضل للقيام بتقديم الخدمة أو الإنتاج، إذ أنها تحاول ترقية قدراتها الداخلية والموارد الأخرى باستمرار. وتجدر الإشارة إلى أن القدرة الابتكارية الإجمالية للدولة تستمد من القدرة الابتكارية الجماعية لشركاتها. حيث كلما زادت الشركات المبتكرة في الدولة، زادت الميزة التنافسية لتلك الدولة. كما يعزز الابتكار أيضاً الإنتاجية، وقيمة المخرجات التي تنتجها وحدة العمل أو رأس المال، فكلما كانت المنظمة أكثر إنتاجية، زادت كفاءة استخدام مواردها. وكلما كانت الشركات في الدولة أكثر إنتاجية، زادت كفاءة استخدام الدولة لمواردها (Knight, 2007).

## 2. الموارد البشرية:

يستخدم مصطلح الموارد البشرية لوصف الأفراد الذين يشكلون القوة العاملة في منظمة ما، على الرغم من أنه يتم تطبيقها أيضاً في اقتصاديات العمل، على سبيل المثال، قطاعات الأعمال أو حتى الدول بأكملها، كما يمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجيا ووفورات الحجم لخلق القيمة. ومع ذلك، فإن الحجة القائمة على الموارد هي أن هذه الموارد متاحة بشكلٍ متزايد ويسهل تقليدها. وبالتالي فهي أقل أهمية للميزة التنافسية خاصةً بالمقارنة مع هيكل اجتماعي معقد مثل نظام التوظيف. وعليه تعد سياسات وممارسات الموارد البشرية مصدراً مهماً بشكلٍ خاص للميزة التنافسية المستدامة ( Jackson ) and Schuler, 1995.

تشير دراسة Akhtar *et al.* (2008) إلى أن أخصائيي الموارد البشرية في المستقبل سيحتاجون إلى أربع كفاءات أساسية ليصبحوا شركاء في عملية الإدارة الاستراتيجية. وتشمل هذه الكفاءة في العمل، والمعرفة المهنية والتقنية، وكفاءة التكامل والقدرة على إدارة التغيير. حيث تسعى الموارد البشرية إلى تحقيق ذلك من خلال موازنة إمدادات الأفراد المؤهلين وقدرات القوى العاملة الحالية، مع خطط ومتطلبات العمل المستمرة والمستقبلية للمنظمة لتعظيم العائد على الاستثمار وتأمين البقاء والنجاح في المستقبل. ولضمان تحقيق هذه الأهداف، فإن الغرض من وظيفة الموارد البشرية في هذا السياق هو تنفيذ متطلبات المنظمة من الموارد البشرية بشكلٍ فعال ولكن أيضاً بشكلٍ عملي، مع مراعاة المتطلبات القانونية والأخلاقية وبقدر ما هو عملي بطريقة تحافظ على دعم واحترام القوى العاملة.

## 3. الهيكل التنظيمي:

تعد المنظمات مجموعة متنوعة من الكيانات المجمعّة. حيث يمكن هيكلة المنظمة بطرق عديدة مختلفة وذلك اعتماداً على أهدافها. يسمح الهيكل التنظيمي بالتخصيص الصريح للمسؤوليات لمختلف الوظائف والعمليات لمختلف الكيانات مثل الفرع والقسم ومجموعة العمل والفرد. وعادةً ما يتم توظيف الأفراد في الهيكل التنظيمي بموجب عقود عمل محددة المدة أو أوامر عمل، أو بموجب عقود عمل دائمة أو أوامر برنامج. كما أن هذا الارتباط بين الهياكل والعمليات المتغيرة يعززه الضغط التنافسي المتزايد الذي يجبر الشركات على التركيز على كفاءتها الأساسية، وإعادة رسم حدودها حول ما يشكل ويدعم ميزتها التنافسية. ينعكس هذا الضغط

في الهياكل التنظيمية المتغيرة من وظيفية إلى متعددة الأقسام، من خلال تحويل الأعمال إلى وحدات أصغر لا مركزية. وتقوم الشركات بشكل متزايد باستخدام التحالفات الاستراتيجية لتكملة وتعزيز قدراتها وذلك عند وجود مهارات أو موارد متفوقة خارج المنظمة (لدى المنافسين) تهددها، وهنا ترسم الشركات حدودها حول ما يشكل ويدعم ميزتها التنافسية (Petison and Johri, 2006).

يجب أن يسهل الهيكل التنظيمي الفعّال علاقات العمل بين مختلف الكيانات في المنظمة ويمكن أن يحسن كفاءة العمل داخل الوحدات التنظيمية. ويجب أن تحفظ المنظمة بترتيب محدد وتحكم لتمكين مراقبة العمليات. كما يسمح التنظيم بتطبيق المهارات الفردية لإعطاء مرونة عالية وتطبيق الإبداع. فعندما تتوسع الأعمال التجارية، تمتد سلسلة القيادة وتتسع امتدادات السيطرة. وعندما تتقدم المنظمة في العمر، ستخفص المرونة وسيتعيب الإبداع. لذلك يجب تعديل الهياكل التنظيمية من وقت لآخر لتمكين الانتعاش (Wang, 2011).

## تاسعاً: مؤشرات الميزة التنافسية.

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية إلا أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك (العنوم، 2009).

ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي:

### 1. الربحية:

تعرف الربحية على أنها مقياس لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل (عباسة وآخرون، 2018).

## 2. الحصة السوقية:

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموعة مبيعات المنظمة الى إجمالي مبيعات القطاع لنفس السلعة وبمختلف العلامات (أحمد، 2017).

ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرباحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي قياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية وفق ما حدده Kotler باستخدام ثلاث طرق (عباسة وآخرون، 2018):

- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
- حصة السوق المخدوم: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

## 3. حجم المبيعات:

يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتوسع معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها (العتوم، 2009).

## عاشراً: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها.

تركز المنظمات الحديثة اهتمامها بشكل رئيسي على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، حيث يمكن أن تساعد هذه الأخيرة في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات المستهلك ورغباته.

وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية بالآتي:

## 1. الجودة:

نتيجة للتطورات السريعة زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين، والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المنظمة إمكانية فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة، ومن ثم تخفيض التكاليف ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد (أحمد، 2017).

والجودة هي حالة ديناميكية مرتبطة بنوعية منتجاتها والأفراد والعمليات والبيئات التي تحقق أو تتجاوز ما يتوقعه الزبائن. وبين Armstrong (2009) أن الجودة تعني إرضاء الزبائن وتذكر اليوم على أنها الأساس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويجب على المنظمات أن تبادر إلى تحسين جودة منتجاتها، وعليها أن تطور مستويات النوعية بشكل مستمر وأن تسعى لتتفوق على المنافسين بذلك. ويشير Krajewsky & Ritzman (2005) إلى أن المنظمات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

كما يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك من خلال تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج (سويبي، 2015).

وتعني الجودة ما يريده العميل حقاً، بمعنى آخر، يعد المنتج ذو جودة عالية عندما يكون متوافقاً مع احتياجات ومتطلبات العملاء. وتشير الجودة إلى حكم العميل حول التفوق الكلي أو ميزة شيء ما. يؤدي ارتفاع مستويات جودة الخدمة إلى ارتفاع إيرادات المبيعات والإنتاجية. حيث أن المنتجات عالية الجودة هي تلك المنتجات والخدمات الموثوقة، مما يعني أنها تؤدي أداءً جيداً للمهمة التي صُممت من أجلها، وخلق خصائص مميزة لتعزيز قيمتها للعملاء. فعندما يعلم العملاء أن المنتجات تابعة لمنظمة واحدة (فيما يتعلق بالشكل والخصائص والأداء والاستدامة والموثوقية والتصميم والأسلوب وما إلى ذلك) ترتفع قيمتهم مقارنةً بالمنتجات

التي يقدمها المنافسون، ويُقال إن هذه المنتجات ذات جودة عالية. تعزز المنتجات عالية الجودة قيمة المنتج أمام العملاء وتجعله مميزاً. وهذا التصور العالي للقيمة يتيح للمنظمة تحديد أسعار أعلى لمنتجاتها Hosseini (et al., 2018).

مما سبق يمكن القول بأن الجودة اليوم تحولت إلى واحد من المعايير والاسس التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بما يضمن ولاء ورضا العملاء من جهة، ويمكنها من مواجهة المنافسين بما يساعدها على تعزيز حصتها السوقية وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

## 2. زيادة المرونة:

لقد أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات المستهلك في التغير والتنوع وكذلك وسائل إشباعها، وتعرف المرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب المستهلك فضلاً عن زيادة رضا المستهلك في التسليم بواسطة تقليص الوقت بمعنى أنها القدرة على التغيير من منتج إلى آخر ومن عميل إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير ممكن (Alghamdi, 2016)، ويبين (slack et al, 2004) بأن المرونة تعني قدرة المنظمة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالمستهلك يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات هي مرونة المنتج ومرونة المزيج ومرونة الحجم ومرونة التسليم.

وأشارت دراسة البكري (2006) إلى أن هذا البعد جاء نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة، وأصبحت التكلفة والجودة أشياء تقليدية، ويقصد بالمرونة أنها قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق، ويمكن توضيح تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما:

1. قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات وفقاً لتفضيل الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير وبالتالي فإن المنتج لا يلبي احتياجات المستهلكين لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.



2. قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان، وبحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون للمنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على التغيير في بيئة غير مستقرة ومنقلبة.

### 3. تخفيض التكلفة:

يقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها أن تتنافس في السوق وتمنحها إمكانية السيطرة عليه، وبذلك فإن التركيز على تخفيض الكلف سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وبخاصة في الأسواق التي يكون فيها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار (إدريس والغالي، 2010).

ويؤكد اللامي (2008) بأن هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشترى بالتحديد على أساس الكلفة المنخفضة، وللتنافس في تلك الأسواق على المنظمة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة.

ومن أبرز العوامل التي يؤدي إلى تخفيض التكلفة ما يلي (البكري، 2006):

- الوفورات المتحققة من زيادة الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- الاستثمار الأقل في المواد الأولية مع وجود أنظمة تخزين متخصصة.
- الارتفاع بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المنظمة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.
- اعتماد المنظمة قنوات توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه، وسلامته من التلف.

لذلك يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

### 4. وقت التسليم:

يمكن النظر إلى عامل الوقت بأنه ميزة تنافسية للمنظمة تسعى إلى تحقيقها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياساً للالتزام بين المنظمة والعملاء (سويبي، 2015).

كما يتضمن التنافس على أساس التسليم ثلاث جوانب هي (حجيم، 2009):

1. السرعة في التسليم أو تقليل وقت انتظار المنتج من قبل المستهلك.
2. التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه.
3. السرعة في التطوير وتقاس بالوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج وإنتاجه، لذلك ينبغي لها أن تتمتع بالسرعة لتطوير منتجاتها، وحسب ما يحتاجه المستهلك فضلاً عن تقليل وقت انتظار الزبائن والتسليم في الوقت المحدد، وذلك عن طريق الزيادة في البحث عن طريق التسليم السريع، والسرعة في التطوير الخاص بالمستهلك، وأيضاً البحث عن وسائل أخرى يمكن أن تساعد في تقليص وقت الانتظار.

## 5. الإبداع والابتكار:

تولي المنظمات المعاصرة اهتماماً كبيراً لموضوع الإبداع خاصة في بيئة الأعمال المضطربة، وتبحث المنظمات الحديثة بشتى الطرق والوسائل لتحقيق الإبداع والإندماجات والإستحواذ والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المنظمات، وكذلك اقتناء تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة أو أي معلومات ومعرفة تسهم في مساندة المنظمة لتعزيز قدرتها على ابتكار منتجات أو خدمات، بما يضمن لها البقاء ويعزز من ميزتها التنافسية، ويمكن أن يعرف الإبداع على أنه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة للمجتمع والبيئة، على أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه (فاضل وجاد الله، 2015).

حيث يؤدي الإبداع إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حال أفضل وخاصة عندما تفشل المنظمات في اكتشاف طرق جديدة للمنافسة أو عندما تعجز تلك المنظمات عن الاستجابة للتحويلات البيئية المختلفة ويمكن أن يشكل ذلك ميزة للمتحرّك الأول الذي يستجيب للتغير من خلال الإبداع الذي ينجزه، وبما أن لا شئ يمكن أن يدوم للأبد فالنجاح له محددات وبمرور الوقت تصبح جميع المزايا التنافسية متقاربة، فمن حلال الإبداع تستطيع المنظمة أن تحافظ على ميزتها التنافسية، ويمكن دعم الإبداع بواسطة تكنولوجيا المعلومات، كما ينبغي أن تكون للمنظمة نظم معلومات استراتيجية وقسم إداري خاص بالإبداع لاكتشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة المنافسين ومراقبة أحوال السوق (إبراهيم والمعاوضي، 2005).

كما إن امتلاك المنظمات لرؤية استراتيجية للابتكار تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من الابتكار وهو الذي يعطي للمنظمة القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة بشكل أسرع، وبما هو أفضل من منافسيها وهذا هو قانون المنافسة الأساس الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر (الشوابكة، 2016).

يمكن تعريف الابتكار بأنه طرق جديدة أو مبتكرة تستخدمها المنظمة أو المنتجات الجديدة التي تنتجها. يشمل الابتكار إنتاج منتجات وعمليات جديدة. ولعل الابتكار هو أهم مصدر للميزة التنافسية. إن الابتكار هو الذي يحفز المنافسون. نظراً لأن الابتكار يوفر للمنظمة مزايا فريدة (والتي يفتقر إليها المنافسون) (Hosseini *et al.*, 2018). كما يعرف بأنه إدخال منتجات وعمليات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستخدمة (Alghamdi, 2016).

حيث تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى يتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق (سويسي، 2015).

تستنتج الباحثة بأن الابتكار يمكن المنظمة من تمييز نفسها عن المنافسين ووضع أسعار أعلى على منتجاتها أو تقليل تكاليفها بشكل ملحوظ مقارنة بالمنافسين. حيث أن ابتكار المنتجات هو عملية إنتاج منتجات جديدة يعتبرها العملاء ذات قيمة وتعزز قدرة المنظمة على فرض أسعارها.

أما بالنسبة لمحددات الميزة التنافسية فنلاحظ أنها تحدد من خلال بعدين أو متغيرين هما:

## 1. حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المنظمة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما جعل المنظمات المنافسة مضطرة إلى بذل جهود أكبر من أجل التغلب على هذه الميزة التي تتمتع بها المنظمة التي ينافسونها.

ونشير إلى أن المنظمات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يتطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية

والتكنولوجية...الخ) الضرورية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

حيث إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة، يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المنظمة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

وفي الواقع العملي للمنظمات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من منظمة إلى أخرى، وتعمل كل منظمة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها (عبد الوهاب، 2012).

## 2. نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنظمات الأخرى (المنافسة)، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له (عباسة وآخرون، 2018).

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقى، النطاق الرأسى، النطاق الجغرافى ونطاق الصناعة (عبد الوهاب، 2012):

- **نطاق القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **النطاق الرأسى:** يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً اعتماداً على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمنظمة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

## الأحد عشر: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، ويمكن إيضاحها فيما يلي (بوسكار، 2015):

### 1. العوامل الخارجية:

تتمثل في تغيير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول أن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغيير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات ووجود نظام معلومات يمتاز بالكفاءة والفعالية.

## 2. العوامل الداخلية:

وهي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوافرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر مفهومها هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

### أثنا عشرًا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف هي (خليل، 2005):

#### 1. مصدر الميزة التنافسية:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

- **مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام بحيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة.
- **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتج، والسمعة الطيبة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة، ويتطلب تحقيق المزايا من الرتبة المرتفعة ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع وتاريخ طويل من الاستثمارات المستقرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، وعلاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

#### 2. عدد مصادر الميزة التي تملكها المنظمة:

في حال اعتماد المنظمة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعها

### 3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تتحرك المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير الميزة القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة، إذن لا يكفي أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، و يكون ذلك استناداً على معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

## الفصل الرابع: الدراسة العملية

تم تقسم الدراسة العملية إلى:

- أداة الدراسة
- صدق وثبات المقياس
- التوصيفات الإحصائية
- اختبار الفرضيات

### 1-4 أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، واعتمدت في بناء الاستبانة على مقياس لايكرت الخماسي، حيث تم إعطاء التدرجات وفق الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تناول المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة من حيث العمر والجنس، والمؤهل العملي، والخبرة، والمركز الوظيفي.

القسم الثاني: تناول عبارات لقياس أبعاد ومتغيرات الدراسة، وقسم بدوره إلى:

❖ المتغير المستقل: ويتناول المعرفة التسويقية التي تم دراستها من خلال 22 عبارة قسمت إلى 4 أبعاد على الشكل الآتي:

• معرفة المستهلك: تم قياس هذا البعد بـ 6 عبارات، من العبارة (1) إلى العبارة (6)

• معرفة السوق: تم قياس هذا البعد بـ 5 عبارات، من العبارة (7) إلى العبارة (11)

• معرفة المنافس: تم قياس هذا البعد بـ 6 عبارات، من العبارة (12) إلى العبارة (17)

• معرفة الفرص التسويقية: تم قياس هذا البعد بـ 5 عبارات، من العبارة (18) إلى العبارة (22)

❖ المتغير التابع: ويتضمن الميزة التنافسية والتي تم قياسها من خلال 10 عبارات، من العبارة (23) إلى العبارة (32).



اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة (أداة الدراسة) على مراجعة أدبية للعديد من المقاييس والدراسات التي تناولت أبعاد ومتغيرات البحث وفق ما تم الإشارة إليه في الملحق رقم (1).

## 4-2 ثبات وصدق المقياس

### 4-2-1 ثبات المقياس:

اعتمدت الباحثة في قياس ثبات المقياس على معامل ألفا كرونباخ وفق الجدول رقم (4-1):

الجدول (4\_1): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
معرفة المستهلك	6	0,750
معرفة السوق	5	0,810
معرفة المنافس	6	0,778
معرفة الفرص التسويقية	5	0,851
المعرفة التسويقية	22	0,930
الميزة التنافسية	10	0,717
الاستبانة كاملة	32	0,935

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-1) كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة، ولكل متغير من متغيرات الدراسة (التابع، المستقل) ولعبارات الاستبانة كاملة، أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات المقياس وعدم الحاجة إلى حذف أي عبارة من عبارات الاستبانة.

### 4-2-2 صدق المقياس:

قات الباحثة بعرض عبارات الاستبانة على عدد من المحكمين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية بالإضافة إلى الأستاذ المشرف الدكتور محمد عباس ديوب الأستاذ في قسم إدارة الأعمال في جامعة طرطوس، والدكتورة

كندة علي ديب الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال في جامعة تشرين، والدكتور جميل عيسى المدرس في قسم إدارة الأعمال في جامعة تشرين، كما اعتمدت الباحثة لقياس صدق المقياس على مصفوفة الاتساق الداخلي التي تدرس العلاقة بين كل بعد مع المحور المتعلق به ومن ثم متوسط الاستبانة ككل مع كل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (2\_4): مصفوفة الاتساق الداخلي

Correlations							
		معرفة المستهلكين	معرفة السوق	معرفة المنافسين	معرفة الفرص التسويقية	الميزة التنافسية	متوسط الاستبانة
معرفة المستهلكين	Pearson Correlation	1	.778**	.647**	.836**	.642**	.900**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	153	153	153	153	153	153
معرفة السوق	Pearson Correlation	.778**	1	.565**	.675**	.708**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	153	153	153	153	153	153
معرفة المنافسين	Pearson Correlation	.647**	.565**	1	.723**	.734**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	153	153	153	153	153	153
معرفة الفرص التسويقية	Pearson Correlation	.836**	.675**	.723**	1	.741**	.917**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	153	153	153	153	153	153
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	.642**	.708**	.734**	.741**	1	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	153	153	153	153	153	153
متوسط الاستبانة	Pearson Correlation	.900**	.855**	.833**	.917**	.864**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	153	153	153	153	153	153

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

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-2) الذي يدل على مصفوفة الاتساق الداخلي، كانت قيمة sig المقابلة لكل متوسط محور وعلاقتها مع باقي المتوسطات، أصغر من 0.05، مما يدل على معنوية العلاقة بين المتوسطات فيما بينها من جهة، وفيما بينها مع متوسط الاستبانة ككل من جهة أخرى، وبالتالي هذا ما يدل على صدق المقياس.

### 4-3 التوصيفات الإحصائية

#### 4-3-1 التوصيفات الإحصائية لبعد معرفة المستهلك:

الجدول (4\_3): التوصيفات الإحصائية لبعد معرفة المستهلك

Max	Min	Std. De	Mode	Mean	N	
5.00	2.00	.77400	3.00 <sup>a</sup>	3.4118	153	1 تقوم المنظمة بتحسين علاقتها مع المستهلكين بشكل دائم.
5.00	2.00	.80920	4.00	3.7647	153	2 تحافظ المنظمة على زبائنها الحاليين.
5.00	3.00	.59017	4.00	3.6471	153	3 تسعى المنظمة بشكل مستمر عن البحث عن زبائن جدد.
5.00	3.00	.51450	4.00	3.8235	153	4 تعتمد المنظمة على المعلومات المعرفية عن زبائنها لتتمكن من تلبية احتياجاتهم.
5.00	3.00	.66770	4.00	3.7059	153	5 تقسم المنظمة زبائنها إلى فئات وتقوم بدراسة كل فئة لمعرفة احتياجاتها ورغباتها والعمل على تلبيتها.
4.00	3.00	.49377	3.00	3.4118	153	6 تقدم المنظمة تسهيلات حول توضيح منتجاتها المقدمة للمستهلكين وطرق الحصول عليها.
					3.6275	معرفة المستهلكين

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-3) كان متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد معرفة المستهلك جميعها أكبر من 3، حيث كان متوسط الإجابات عن إجمالي المحور يساوي (3.6275)، وكانت إجابات الأفراد تتراوح بين 2 والتي تقابل (غير موافق) و5 والتي تقابل درجة (موافق بشدة)، وكانت الموافقة الأكبر في هذا المحور للعبارة الرابعة، في حين كان المتوسط الأقل يقابل العبارة السادسة بخصوص تقديم المنظمة تسهيلات في توضيح منتجاتها المقدمة.

## 4-3-2 التوصيفات الإحصائية لبعء معرفة السوق:

الجدول (4\_4): التوصيفات الإحصائية لبعء معرفة السوق

Max	Min	Std. Dev	Mode	Mean	N	
5.00	2.00	.76494	3.00	3.3529	153	1 تقوم المنظمة بدراسة وتحليل السوق بشكل مستمر.
5.00	2.00	.69830	4.00	3.5294	153	2 تقوم المنظمة بتجزئة السوق إلى مجموعات تسويقية والعمل على تلبية كل منها.
4.00	3.00	.49377	4.00	3.5882	153	3 توجد في المنظمة كوادرات تهتم بإعداد استراتيجيات تسويقية مناسبة لظروف السوق المتبدلة باستمرار
4.00	3.00	.42558	4.00	3.7647	153	4 تقوم المنظمة بتطوير منتجاتها باستمرار لتحافظ على حصتها السوقية.
5.00	3.00	.64650	4.00	3.7647	153	5 تقوم المنظمة باستخدام مواد بديلة لتحسين جودة منتجاتها في السوق.
					3.6000	معرفة السوق

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-4) كان متوسط الإجابات الأكبر فيما يخص عبارات قياس بعء معرفة السوق يقابل العبارتين الرابعة والخامسة، في حين أن المتوسط الأصغر يعود للعبارة الأولى التي تتناول قيام المنظمة بتحليل مستمر للسوق، وكان جميع متوسطات العبارات أكبر من (3)، وبالتالي كان متوسط الإجابات لكامل المحور يساوي (3.600).

## 4-3-3 التوصيفات الإحصائية لبعء معرفة المنافسين:

الجدول (5\_4): التوصيفات الإحصائية لبعء معرفة المنافسين

Max	Min	Std. Dev	Mode	Mean	N	
5.00	3.00	.64650	4.00	3.7647	153	1 تقوم المنظمة بدراسة وضع منافسيها لتحديد موقعها التنافسي في السوق.
5.00	3.00	.66770	4.00	3.7059	153	2 تعمل المنظمة على زيادة ميزتها التنافسية من خلال دراسة استراتيجيات المنافسين والعمل على التفوق عليها.
4.00	3.00	.47945	3.00	3.3529	153	3 تضع المنظمة استراتيجيات للتعامل مع مثيلاتها في نفس المجال لتحافظ على موقعها التنافسي.
4.00	3.00	.49377	4.00	3.5882	153	4 تدرس المنظمة ردود أفعال المنافسين داخل السوق.
4.00	3.00	.49377	4.00	3.5882	153	5 تضع المنظمة خطط واستراتيجيات بديلة للحالات الطارئة الناتجة عن الممارسات الغير متوقعة من المنافسين.
5.00	3.00	.80488	3.00 <sup>a</sup>	3.9412	153	6 تقدم المنظمة منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.
					3.6569	معرفة المنافسين

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-5) كان متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد معرفة المنافسين أكبر من متوسط الحياد ويساوي (3.6569)، حيث كان متوسط إجمالي الإجابات عن عبارات المقياس أكبر من 3، ويتراوح بين (3.9412) بالنسبة للعبارة السادسة، و (3.3529) بالنسبة للعبارة الثالثة. وكانت إجابات العينة تتراوح بين حيادي وموافق بشدة، إلا أنها في العموم كانت تقابل الدرجة (4= موافق).

#### 4-3-4 التوصيفات الإحصائية لبعد معرفة الفرص التسويقية:

من الجدول (4-6) كانت متوسطات إجابات أفراد العينة بما يخص عبارات بعد معرفة الفرص التسويقية جميعاً أكبر من (3)، لذلك كان متوسط إجابات أفراد العينة حول هذا البعد يساوي (3.7059)، حيث كانت الموافقة الأكبر من العينة تقابل العبارة الرابعة، وكان الخيار الأكثر اعتماداً من العينة هو موافق، في حين كانت الموافقة الأقل من العينة تقابل العبارة الأولى.

الجدول (4\_6): التوصيفات الإحصائية لبعد معرفة الفرص التسويقية

Max	Min	Std. Dev	Mode	Mean	N	
4.00	2.00	.61897	3.00	3.1765	153	1 تعتمد المنظمة على محتوياتها المعرفية لدراسة الفرص التسويقية المتاحة.
5.00	3.00	.58424	4.00	3.8824	153	2 يوجد في المنظمة كوادر متخصصة بجمع المعلومات التسويقية لتحصل من خلالها على فرص تسويقية جيدة.
5.00	3.00	.61897	4.00	3.8235	153	3 تحافظ المنظمة على طرقها التقليدية للإعلان ( الجريدة - الإذاعة - الملصقات ) في البحث عن فرص تسويقية جديدة.
5.00	3.00	.72761	4.00	3.9412	153	4 تعتمد المنظمة على منتجات الانترنت في البحث عن فرص تسويقية جديدة.
5.00	3.00	.66770	4.00	3.7059	153	5 تقوم المنظمة بتطوير منتجاتها باستمرار من أجل استغلال أي فرصة تسويقية جديدة.
					3.7059	معرفة الفرص التسويقية

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

#### 4-3-5 التوصيفات الإحصائية لمتغير الميزة التنافسية:

الجدول (4\_7): التوصيفات الإحصائية لمتغير الميزة التنافسية

Max	Min	Std. Dev	Mode	Mean	N	
5.00	2.00	.66770	3.00	3.2941	153	1 تمتلك المنظمة الموجودات الرأسمالية والموجودات التنظيمية القادرة على بناء ميزة تنافسية عالية.
5.00	2.00	.77400	3.00 <sup>a</sup>	3.5882	153	2 تمتلك المنظمة الموارد البشرية التي تمتلك المعرفة والمهارات القادرة على بناء ميزة تنافسية عالية.
5.00	2.00	.68317	4.00	3.6471	153	3 تمتلك المنظمة النشاطات والإجراءات التي يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية ذات تنافسية عالية.
5.00	3.00	.58424	4.00	3.8824	153	4 تقوم المنظمة بتحديد حاجات ورغبات السوق الذي تنتمي إليه وكيفية إشباع هذه الحاجات.
5.00	2.00	.77400	4.00	3.5882	153	5 تقوم المنظمة بالسيطرة على كلفها وتجعلها أدنى من منافسيها.
5.00	2.00	.66770	4.00	3.7059	153	6 تسعى المنظمة إلى رفع جودة منتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية أعلى من منافسيها.
5.00	3.00	.54730	4.00	3.7647	153	7 تتميز المنظمة بالمرونة الكافية في الاستجابة للتغيرات المتعلقة بالمزيج الإنتاجي.
5.00	2.00	.77848	4.00	3.4706	153	8 تقدم المنظمة منتجاتها بسرعة أكبر من منافسيها.
5.00	2.00	.66770	4.00	3.7059	153	9 تستخدم المنظمة تكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن الزبائن وطريقة تلبية احتياجاتهم.
5.00	2.00	.69830	3.00	3.4706	153	10 تقوم المنظمة بإدخال أفكار وابتكارات جديدة من شأنها تحقيق رضا المستهلكين.
4.20	2.60	.36562	3.60 <sup>a</sup>	3.6118		الميزة التنافسية

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-7) كانت قيم متوسطات إجابات أفراد العينة عن عبارات المحور تتراوح بين (3.2941) للعبارة الأولى، و (3.8824) للعبارة الرابعة، وكانت جميع المتوسطات أكبر من (3)، وكان متوسط الإجابات عن المحور بالكامل تساوي (3.6118) وبالتالي يمكن القول بأن العينة تميل إلى الموافقة على توفر الميزة التنافسية في بيئة التطبيق.

#### 4-4 اختبار الفرضيات

##### 4-4-1 الفرضية الرئيسية الأولى: لانتوفر المعرفة التسويقية لدى شركات تصنيع الأدوية

##### العاملة في الساحل السورية

ويتفرع عن هذه الفرضية حسب أبعاد المعرفة التسويقية المعتمدة من قبل الباحثة ما يلي:

#### 4-4-1-1 لا تتوفر لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري معرفة المستهلك المطلوبة

ويعبر عنها إحصائياً:

$H_0$ : لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة المستهلك والمتوسط (3).

$H_1$ : توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة المستهلك ومتوسط الحياد (3).

من أجل اختبار هذه الفرضية، اعتمدت الباحثة على اختبار الفروق ستيودنت لعينة واحدة one sample t test، وذلك من أجل التأكد من إمكانية اعتماد متوسط المقياس كأساس للمقارنة، ومن ثم تحديد ميل العينة تجاه توفر أو عدم توفر المعرفة المطلوبة.

الجدول (8-4) One-Sample Statistics: لبعدهم معرفة المستهلكين

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
معرفة المستهلكين	153	3.6275	.43502	.03517

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

الجدول (9-4) One-Sample test: لبعدهم معرفة المستهلكين

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
معرفة المستهلكين	17.841	152	.000	.62745	.5580	.6969

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (9-4) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة المستهلك المطلوبة، ومتوسط الحياد (3)، مما يعني إمكانية اعتماد المتوسط (3) أساساً للمقارنة

نتيجة اختبار الفرضية: من الجدول (8-4) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة المستهلك المطلوبة تساوي 3.6275 وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، مما يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر

معرفة المستهلك المطلوبة لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (4-10): ترتيب متوسطات الإجابات حسب تدرجات مقياس لايرت الخماسي

التقييم	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
الترتيب	1	2	3	4	5
الهامش	[1-1.8[	[1.8-2.6[	[2.6-3.4[	[3.4-4.2[	[4.2-5]

المصدر: من إعداد الباحث

من الجدول (4-10) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول معرفة المستهلك والتي تساوي (3.6275) تقع ضمن المجال الرابع، والذي يقابل الدرجة (موافق) وفق مقياس لايرت الخماسي.

4-4-1-2 لا تتوفر لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري معرفة السوق المطلوبة ويعبر عنها إحصائياً:

$H_0$ : لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة السوق ومتوسط الحياد (3).

$H_1$ : توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة السوق ومتوسط الحياد (3).

الجدول (4-11): One-Sample Statistics: لبعء معرفة السوق

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
معرفة السوق	153	3.6000	.46679	.03774

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

الجدول (4-12): One-Sample test: لبعء معرفة السوق

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
معرفة السوق	15.899	152	.000	.60000	.5254	.6746

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-12) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة السوق المطلوبة، ومتوسط الحياد (3)، مما يعني إمكانية اعتماد المتوسط (3) أساساً للمقارنة



نتيجة اختبار الفرضية: من الجدول (4-11) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة السوق المطلوبة تساوي 3.600 وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، مما يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر معرفة السوق المطلوبة لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة.

من الجدول (4-10) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول معرفة السوق والتي تساوي (3.600) تقع ضمن المجال الرابع، والذي يقابل الدرجة (موافق) وفق مقياس لايكرت الخماسي.

#### 4-4-1-3 لا تتوفر لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري معرفة المنافس المطلوبة

ويعبر عنها إحصائياً:

$H_0$ : لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة المنافسين والمتوسط (3).

$H_1$ : توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة المنافسين ومتوسط الحياد (3).

الجدول (4-13): One-Sample Statistics: لبعد معرفة المنافسين

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
معرفة المنافسين	153	3.6569	.41939	.03391

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

الجدول (4-14): One-Sample test: لبعد معرفة المنافسين

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
معرفة المنافسين	19.373	152	.000	.65686	.5899	.7239

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-14) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة المنافسين المطلوبة، ومتوسط الحياد (3)، مما يعني إمكانية اعتماد المتوسط (3) أساساً للمقارنة

نتيجة اختبار الفرضية: من الجدول (4-13) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة المنافسين المطلوبة تساوي 3.6569 وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، مما يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر معرفة المنافسين المطلوبة لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة.

من الجدول (4-10) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول معرفة المنافسين والتي تساوي (3.6569) تقع ضمن المجال الرابع، والذي يقابل الدرجة (موافق) وفق مقياس لايكرت الخماسي.

#### 4-1-4-4 لا تتوفر لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري معرفة الفرص التسويقية المطلوبة

ويعبر عنها إحصائياً:

- $H_0$ : لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة الفرص التسويقية والمتوسط (3).  
 $H_1$ : توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة الفرص التسويقية ومتوسط (3).

الجدول (4-15): One-Sample Statistics: لبعده معرفة الفرص التسويقية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
معرفة الفرص التسويقية	153	3.7059	.51096	.04131

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

الجدول (4-16): One-Sample test: لبعده معرفة الفرص التسويقية

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
معرفة الفرص التسويقية	17.088	152	.000	.70588	.6243	.7875

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-16) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة الفرص التسويقية المطلوبة، ومتوسط الحياد (3)، مما يعني إمكانية اعتماد المتوسط (3) أساساً للمقارنة

نتيجة اختبار الفرضية: من الجدول (4-15) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر معرفة الفرص التسويقية المطلوبة تساوي 3.7059 وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، مما يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر معرفة الفرص التسويقية المطلوبة لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة.

من الجدول (4-10) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول معرفة الفرص التسويقية والتي تساوي (3.7059) تقع ضمن المجال الرابع، والذي يقابل الدرجة (موافق) وفق مقياس لايكرت الخماسي.

#### 4-4-2 الفرضية الرئيسية الثانية: لا تتوفر الميزة التنافسية اللازمة لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السورية

ويعبر عنها إحصائياً:

$H_0$ : لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر الميزة التنافسية اللازمة ومتوسط الحياد (3).

$H_1$ : توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر الميزة التنافسية اللازمة ومتوسط الحياد (3).

من أجل اختبار هذه الفرضية، اعتمدت الباحثة على اختبار الفروق ستيودنت لعينة واحدة one sample t test وذلك من أجل التأكد من إمكانية اعتماد متوسط المقياس كأساس للمقارنة، ومن ثم تحديد ميل العينة تجاه توفر أو عدم توفر الميزة التنافسية المطلوبة.

الجدول (17-4) One-Sample Statistics: لبعـد الميزة التنافسية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الميزة التنافسية	153	3.6118	.36562	.02956

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

الجدول (18-4) One-Sample test: لبعـد معرفة الميزة التنافسية

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الميزة التنافسية	20.697	152	.000	.61176	.5534	.6702

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (18-4) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر الميزة التنافسية، ومتوسط الحياد (3)، مما يعني إمكانية اعتماد المتوسط (3) أساساً للمقارنة نتيجة اختبار الفرضية: من الجدول (17-4) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول توفر الميزة التنافسية تساوي 3.6118 وهي أكبر من المتوسط (3)، مما يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة.

من الجدول (10-4) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية والتي تساوي (3.6118) تقع ضمن المجال الرابع، والذي يقابل الدرجة (موافق) وفق مقياس لا يكرت الخماسي.

#### 4-4-3 الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين مستويات المعرفة التسويقية

لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

ويتفرع عن هذه الفرضية حسب أبعاد المعرفة التسويقية الفرضيات الفرعية الآتية:

#### 4-4-3-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين مستويات معرفة المستهلك بين شركات

تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

ويعبر عنها إحصائياً:

$H_0$ : لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معرفة المستهلك باختلاف شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري

$H_1$ : توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معرفة المستهلك باختلاف شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري

اعتمدت الباحثة لاختبار هذه الفرضية على اختبار one way ANOVA للتأكد من وجود اختلافات بين مستويات معرفة المستهلك لدى الشركات في الساحل السوري.

الجدول (4-19): ANOVA لبعء معرفة المستهلكين					
معرفة المستهلكين					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.506	9	.056	.284	.978
Within Groups	28.259	143	.198		
Total	28.765	152			

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

الجدول (4-20): Descriptives لبعء معرفة المستهلكين								
	N	Mean	Std. Dev	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
غولدن فارما	12	3.7500	.36584	.10561	3.5176	3.9824	3.17	4.33
سي فارما	12	3.5833	.43519	.12563	3.3068	3.8598	2.67	4.17
هيومن فارما	13	3.5897	.47927	.13293	3.3001	3.8794	2.67	4.33
اسكوجينا	22	3.6136	.42844	.09134	3.4237	3.8036	2.67	4.33
كندة	14	3.5357	.53581	.14320	3.2263	3.8451	2.67	4.33
زين فارما	12	3.7222	.38490	.11111	3.4777	3.9668	3.17	4.33
سراج فارما	13	3.5897	.41731	.11574	3.3376	3.8419	2.67	4.17
عيسى فارما	17	3.6275	.44694	.10840	3.3977	3.8572	2.67	4.33
بيو غار	20	3.6667	.46829	.10471	3.4475	3.8858	2.67	4.33
اونو فارما	18	3.6111	.43910	.10350	3.3928	3.8295	2.67	4.33
Total	153	3.6275	.43502	.03517	3.5580	3.6969	2.67	4.33

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-19) كانت قيمة sig تساوي 0.978 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لبعدها معرفة المستهلكين باختلاف الشركات في الساحل السوري، وبالتالي يمكن القول بأنه هناك تماثل في مستوى معرفة المستهلكين من قبل الشركات موضوع الدراسة. حيث من الجدول (4-20) كانت قيم متوسطات الإجابات متقاربة وتتراوح بين 3.5357 و 3.7500، وهي حسب الجدول (4-10) تقابل الدرجة موافق حسب مقياس لايكرت الخماسي.

#### 4-4-3-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين مستويات معرفة السوق بين شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

ويعبر عنها إحصائياً:

$H_0$ : لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معرفة السوق باختلاف شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري

$H_1$ : توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معرفة السوق باختلاف شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري

الجدول (4-21): ANOVA لبعدها معرفة السوق					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.736	9	.082	.361	.952
Within Groups	32.384	143	.226		
Total	33.120	152			

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

الجدول (4-22): Descriptives لبعدها معرفة السوق								
	N	Mean	Std. Dev	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
غولدن فارما	12	3.7167	.42176	.12175	3.4487	3.9846	3.20	4.40
سي فارما	12	3.5667	.45793	.13219	3.2757	3.8576	2.60	4.20
هيومن فارما	13	3.5692	.50890	.14114	3.2617	3.8768	2.60	4.40
اسكوجينا	22	3.6273	.46719	.09961	3.4201	3.8344	2.60	4.40
كندة	14	3.4429	.53882	.14401	3.1318	3.7540	2.60	4.40
زين فارما	12	3.6833	.43029	.12421	3.4099	3.9567	3.20	4.40
سراج فارما	13	3.5385	.45007	.12483	3.2665	3.8104	2.60	4.20
عيسى فارما	17	3.6000	.47958	.11632	3.3534	3.8466	2.60	4.40
بيو غار	20	3.6500	.50210	.11227	3.4150	3.8850	2.60	4.40
اونو فارما	18	3.5889	.46765	.11023	3.3563	3.8214	2.60	4.40
Total	153	3.6000	.46679	.03774	3.5254	3.6746	2.60	4.40

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-21) كانت قيمة sig تساوي 0.952 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لبعدها معرفة السوق باختلاف الشركات في الساحل السوري، وبالتالي يمكن القول بأنه هناك تماثل في مستوى معرفة السوق من قبل الشركات موضوع الدراسة. حيث من الجدول (4-22) كانت قيم متوسط الإجابات متقاربة وتتراوح بين 3.4429 و 3.7167، وهي حسب الجدول (4-10) تقابل الدرجة موافق حسب مقياس لا يكرت الخماسي.

#### 4-4-3-3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين مستويات معرفة المنافسين بين شركات

تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

ويعبر عنها إحصائياً:

$H_0$ : لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معرفة المنافسين باختلاف شركات تصنيع

الأدوية العاملة في الساحل السوري

$H_1$ : توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معرفة المنافسين باختلاف شركات تصنيع

الأدوية العاملة في الساحل السوري

الجدول (4-23): ANOVA لبعدها معرفة المنافسين					
معرفة المنافسين					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.033	9	.115	.639	.762
Within Groups	25.702	143	.180		
Total	26.735	152			

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

الجدول (4-24): Descriptives لبعدها معرفة المنافسين								
معرفة المنافسين								
	N	Mean	Std. Dev	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
غولدن فارما	12	3.8194	.40488	.11688	3.5622	4.0767	3.17	4.33
سي فارما	12	3.5139	.36555	.10553	3.2816	3.7461	3.17	4.17
هيومن فارما	13	3.5897	.42826	.11878	3.3310	3.8485	3.17	4.33
اسكوجينا	22	3.6364	.42300	.09018	3.4488	3.8239	3.17	4.33
كندة	14	3.6190	.45021	.12032	3.3591	3.8790	3.17	4.33
زين فارما	12	3.7917	.43881	.12667	3.5129	4.0705	3.17	4.33
سراج فارما	13	3.5897	.38258	.10611	3.3586	3.8209	3.17	4.17
عيسى فارما	17	3.6569	.43088	.10450	3.4353	3.8784	3.17	4.33
بيوغار	20	3.7250	.44680	.09991	3.5159	3.9341	3.17	4.33
اونو فارما	18	3.6296	.43369	.10222	3.4140	3.8453	3.17	4.33
Total	153	3.6569	.41939	.03391	3.5899	3.7239	3.17	4.33

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-23) كانت قيمة sig تساوي 0.762 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لبعدها معرفة المنافسين باختلاف الشركات في الساحل السوري، وبالتالي يمكن القول بأنه هناك تماثل في مستوى معرفة المنافسين من قبل الشركات موضوع الدراسة.

حيث من الجدول (4-24) كانت قيم متوسط الإجابات متقاربة وتتراوح بين 3.5139 و3.8194، وهي حسب الجدول (4-10) تقابل الدرجة موافق حسب مقياس لايفرت الخماسي.

**4-3-4-4 الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق معنوية بين مستويات معرفة الفرص التسويقية بين شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

ويعبر عنها إحصائياً:

$H_0$ : لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معرفة الفرص التسويقية باختلاف شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري

$H_1$ : توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معرفة الفرص التسويقية باختلاف شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري

الجدول (4-25): ANOVA لبعدها معرفة الفرص التسويقية					
معرفة الفرص التسويقية					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.257	9	.140	.520	.859
Within Groups	38.428	143	.269		
Total	39.685	152			

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20



الجدول (4-26): Descriptives لبعده معرفة الفرص التسويقية								
معرفة الفرص التسويقية								
	N	Mean	Std. Dev	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
غولدن فارما	12	3.8667	.46969	.13559	3.5682	4.1651	3.20	4.60
سي فارما	12	3.5167	.43866	.12663	3.2380	3.7954	2.80	4.20
هيومن فارما	13	3.7231	.56885	.15777	3.3793	4.0668	2.80	4.60
اسكوجينا	22	3.6545	.49831	.10624	3.4336	3.8755	2.80	4.60
كندة	14	3.6714	.61071	.16322	3.3188	4.0240	2.80	4.60
زين فارما	12	3.8500	.47578	.13734	3.5477	4.1523	3.20	4.60
سراج فارما	13	3.6154	.45064	.12499	3.3431	3.8877	2.80	4.20
عيسى فارما	17	3.7059	.52496	.12732	3.4360	3.9758	2.80	4.60
بيو غار	20	3.7700	.57041	.12755	3.5030	4.0370	2.80	4.60
اونو فارما	18	3.7000	.50990	.12019	3.4464	3.9536	2.80	4.60
Total	153	3.7059	.51096	.04131	3.6243	3.7875	2.80	4.60

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-25) كانت قيمة sig تساوي 0.859 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لبعده معرفة الفرص التسويقية باختلاف الشركات في الساحل السوري، وبالتالي يمكن القول بأنه هناك تماثل في مستوى معرفة الفرص التسويقية من قبل الشركات موضوع الدراسة.

حيث من الجدول (4-20) كانت قيم متوسط الإجابات متقاربة وتتراوح بين 3.5167 و 3.8667، وهي حسب الجدول (4-10) تقابل الدرجة موافق حسب مقياس لا يكرت الخماسي.

**4-4-4 الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين مستويات توفر الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.**

ويعبر عنها إحصائياً:

$H_0$ : لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول توفر الميزة التنافسية باختلاف شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري

$H_1$ : توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول توفر الميزة التنافسية باختلاف شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري

الجدول (27-4): ANOVA لبعء الميزة التنافسية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.334	9	.148	1.116	.355
Within Groups	18.985	143	.133		
Total	20.319	152			

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

الجدول (28-4): Descriptives لبعء الميزة التنافسية								
	N	Mean	Std. Dev	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
غولدن فارما	12	3.7750	.21373	.06170	3.6392	3.9108	3.40	4.20
سي فارما	12	3.4500	.35548	.10262	3.2241	3.6759	2.60	3.90
هيومن فارما	13	3.5692	.41910	.11624	3.3160	3.8225	2.60	4.20
اسكوجينا	22	3.6045	.35787	.07630	3.4459	3.7632	2.60	4.20
كندة	14	3.5143	.47855	.12790	3.2380	3.7906	2.60	4.20
زين فارما	12	3.7833	.20817	.06009	3.6511	3.9156	3.40	4.20
سراج فارما	13	3.5154	.36480	.10118	3.2949	3.7358	2.60	3.90
عيسى فارما	17	3.6118	.37564	.09111	3.4186	3.8049	2.60	4.20
بيوغار	20	3.6700	.37850	.08464	3.4929	3.8471	2.60	4.20
اونو فارما	18	3.6167	.36501	.08603	3.4351	3.7982	2.60	4.20
Total	153	3.6118	.36562	.02956	3.5534	3.6702	2.60	4.20

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (27-4) كانت قيمة sig تساوي 0.355 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية عدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة لبعء الميزة التنافسية باختلاف الشركات في الساحل السوري، وبالتالي يمكن القول بأنه هناك تماثل في نفس مستوى الميزة التنافسية من قبل الشركات موضوع الدراسة.

حيث من الجدول (28-4) كانت قيم متوسط الإجابات متقاربة وتتراوح بين 3.4500 و 3.7750، وهي حسب الجدول (10-4) تقابل الدرجة موافق حسب مقياس لايكرت الخماسي.

**4-4-5 الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المعرفة التسويقية و تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.**

وينتفرع عن هذه الفرضية حسب أبعاد المعرفة التسويقية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

**4-4-5-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية بين معرفة المستهلك و تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.**

اعتمدت الباحثة على اختبار هذه الفرضية على معامل الارتباط الخطي بيرسون بين المتغير المستقل (معرفة المستهلك) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

ويعبر عنها إحصائياً:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة المستهلك والميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة المستهلك والميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

الجدول (4-29): Correlations بين معرفة المستهلكين والميزة التنافسية			
		معرفة المستهلكين	الميزة التنافسية
معرفة المستهلكين	Pearson Correlation	1	.642**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	153	153
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	.642**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	153	153

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

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-29) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين معرفة المستهلك (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع)، وكانت قيمة معامل بيرسون  $p=0.642$  مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين كل من معرفة المستهلك والميزة التنافسية، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة.

#### 4-4-5-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين معرفة السوق وتحقيق الميزة التنافسية

لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

ويعبر عنها إحصائياً:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة السوق والميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة السوق والميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

الجدول (30-4): Correlations بين معرفة السوق والميزة التنافسية			
		الميزة التنافسية	معرفة السوق
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	1	.708**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	153	153
معرفة السوق	Pearson Correlation	.708**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	153	153

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

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (30-4) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين معرفة السوق (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع)، وكانت قيمة معامل بيرسون  $p=0.708$  مما يدل على وجود علاقة طردية جيدة بين كل من معرفة السوق والميزة التنافسية، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة.

4-4-3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين معرفة المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

ويعبر عنها إحصائياً:

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة المنافسين والميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة المنافسين والميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

الجدول (31-4): Correlations بين معرفة المنافسين والميزة التنافسية			
		الميزة التنافسية	معرفة المنافسين
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	1	.734**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	153	153
معرفة المنافسين	Pearson Correlation	.734**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	153	153
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (31-4) كانت قيمة sig تساوي 0.001 وهي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة المنافسين (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع)، وكانت قيمة معامل بيرسون  $p=0.734$  مما يدل على وجود علاقة طردية جيدة بين كل من معرفة المنافسين والميزة التنافسية، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة.

4-4-5-4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية بين معرفة الفرص التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

ويعبر عنها إحصائياً:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الفرص التسويقية والميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الفرص التسويقية والميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.

الجدول (32-4): Correlations بين معرفة الفرص التسويقية والميزة التنافسية			
		الميزة التنافسية	معرفة الفرص التسويقية
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	1	.741**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	153	153
معرفة الفرص التسويقية	Pearson Correlation	.741**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	153	153
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من مخرجات برنامج spss بالإصدار رقم 20

من الجدول (4-32) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الفرص التسويقية (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع)، وكانت قيمة معامل بيرسون  $p=0.741$  مما يدل على وجود علاقة طردية جيدة بين كل من معرفة الفرص التسويقية والميزة التنافسية، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

- تتوفر من وجهة نظر العينة معرفة المستهلك المطلوبة لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري.
- تتوفر من وجهة نظر العينة معرفة السوق المطلوبة لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري
- تتوفر من وجهة نظر العينة معرفة المنافسين المطلوبة لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري،
- تتوفر من وجهة نظر العينة معرفة الفرص التسويقية المطلوبة لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري،
- تتوفر من وجهة نظر العينة الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية العاملة في الساحل السوري
- عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لبعدها معرفة المستهلكين باختلاف الشركات في الساحل السوري، وبالتالي يمكن القول بأنه هناك تماثل في مستوى معرفة المستهلكين من قبل الشركات موضوع الدراسة.
- عدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة لبعدها معرفة السوق باختلاف الشركات في الساحل السوري، وبالتالي يمكن القول بأنه هناك تماثل في مستوى معرفة السوق من قبل الشركات موضوع الدراسة.
- عدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة لبعدها معرفة المنافسين باختلاف الشركات في الساحل السوري، وبالتالي يمكن القول بأنه هناك تماثل في مستوى معرفة المنافسين من قبل الشركات موضوع الدراسة.
- عدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة لبعدها معرفة الفرص التسويقية باختلاف الشركات في الساحل السوري، وبالتالي يمكن القول بأنه هناك تماثل في مستوى معرفة الفرص التسويقية من قبل الشركات موضوع الدراسة.
- عدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة لبعدها الميزة التنافسية باختلاف الشركات في الساحل السوري، وبالتالي يمكن القول بأنه هناك تماثل في مستوى معرفة الميزة التنافسية من قبل الشركات موضوع الدراسة.
- وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين معرفة المستهلك والميزة التنافسية.
- وجود علاقة طردية جيدة بين كل من معرفة السوق ومعرفة المنافسين ومعرفة الفرص التسويقية من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى.

### التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الباحثة يمكن أن توصي بما يلي:

- العمل على تعزيز معرفة المنظمة بالمستهلك من خلال القيام بالبحوث الدورية سواء بالنسبة للمستهلك النهائي أو بالنسبة للصيديات والتي يمكن من خلالها زيادة المعرفة بحاجات ورغبات وتوقعات العملاء، ولا سيما في المنتجات الكمالية وغير الدوائية المحضنة، والعمل على تطوير العلاقات مع الأطباء والنقابات الفاعلة بهذا الخصوص وتحويلهم إلى جهات يمكن من خلالها اكتشاف حاجات العملاء.
- العمل على تعزيز معرفة المنظمة بالسوق من خلال القيام ببحوث السوق النوعية، وتقسيم الأسواق إلى قطاعات، لتتوجه المنظمة إلى القطاع الذي يلائم إمكانياتها وتوجهاتها وأهدافها، والاعتماد على الآليات والاستراتيجيات التحليلية المناسبة.
- ضرورة زيادة اهتمام الشركة بأصحاب المعرفة الضمنية من خلال تنمية رأس المال الفكري، وتدعيم علاقتها بالعملاء من خلال تبني التسويق بالعلاقات، وإدارة علاقات العملاء.
- العمل على ضرورة تدعيم المعرفة التسويقية التي تمتلكها الشركة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ونشرها وتطبيقها من خلال تبني استراتيجيات إدارة المعرفة.
- عمل المنظمة على تعزيز معرفتها بالمنافسين، من خلال الاعتماد على الاستخبارات التسويقية بالدرجة الأولى، والعمل على وضع الاستراتيجيات التنافسية المناسبة ولاسيما فيما يتعلق بجودة المنتج الذي تتفوق فيه المنافسين، والاعتماد على الاستراتيجيات التسعيرية التي تكفل الوقوف في وجه المنافسين.
- العمل على تعزيز معرفة المنظمة بالفرص التسويقية، والعمل على الاستفادة من الواقع الحالي وتحويل الصعوبات إلى فرص ونقاط قوة ولا سيما في ظل غياب منافسة المنتج الأجنبي نظراً لصعوبات الاستيراد، واستغلال انخفاض تكلفة اليد العاملة مقارنة بالدول الأخرى ولا سيما المجاورة منها، مما يتيح فرصة استراتيجية للتصدير والاستفادة من السوق الخارجي.
- العمل على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من خلال معرفة المنظمة بالفرص التسويقية عن طريق الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة، والإمكانات الرأسمالية المتوفرة، وتحويل انخفاض التكاليف (وفق أسعار الصرف) مقارنة بالدول الأخرى إلى ميزة تنافسية يمكن للمنظمة من خلالها فتح أسواق خارجية.
- عمل المنظمة على تعزيز الميزة التنافسية من خلال تعزيز معرفة السوق ومعرفة حاجات العملاء ورغباتهم، والعمل على توفيرها واشباعها مما يمكنهم من كسب عملاء جدد، والعمل على تعزيز ولاء العملاء الحاليين.



- عمل المنظمة على تعزيز الميزة التنافسية من خلال تعزيز المعرفة بالمنافسين من أجل رفع جودة منتجاتها ومنتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية أعلى من منافسيها، وتقديم منتجاتها بسرعة تفوق استجابة منافسيها وفق استراتيجيات مرنة ومتطورة وقابلة للتعديل وفق متطلبات السوق.

## المراجع

### الكتب:

إدريس، والغالبي، ط. (2010). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. (ط 6)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

البرواري، نزار؛ النقشبندي، فارس. (2013). التسويق المبني على المعرفة. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

البكري، ثامر. (2006). التسويق أسس معاصرة ومفاهيم. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

بوعشة، مبارك؛ منصور، ليلى. (2012). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة. المؤتمر العلمي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة). جامعة الجنان طرابلس: لبنان.

الديوه جي، أبي سعيد. (2000). المفهوم الحديث لإدارة التسويق. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن. حجيم، يوسف. (2009). التسويق الإلكتروني. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

خليل، نبيل. (2005). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر.

الربيعاوي، سعدون؛ عباس، حسين؛ العامري، سارة؛ الزبيدي، سماء. (2015). إدارة التسويق أسس مفاهيم معاصرة. دار عيذاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

سليم، أ. (2010). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة. المكتب الجامعي الحديث: الأردن.

سويسي، عز الدين. (2015). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

صادق، درمان. (2012). التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة المستهلك التسويقية. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.

السلمي، علي. (2005). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

الصميدعي، محمود. (2010). استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الصيرفي، محمد (2009). التسويق الاستراتيجي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

اللامي، غ. (2008). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات. (ط 1)، عمان، الأردن: دار الثراء للنشر والتوزيع.

المرصد الوطني للتنافسية. (2011). التنافسية في الفكر الاقتصادي. سوريا.

الملحم، صالح بن عبدالله. (2010). إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها في الأداء في القطاع الصناعي السعودي. الرياض - المملكة العربية السعودية.

الملحم، صالح. (2004). إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي. منشورات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: السعودية.

## الرسائل الجامعية:

أبو غنيم، أزهار. (2007). المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي - دراسة حالة في المنظمة العامة للإسمنت الجنوبية. أطروحة دكتوراه، فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.

أحمد، عبد الله (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مصنع سكر عسلاية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي: السودان.

أمانة، بن ميهوب. (2017). أثر المعرفة التسويقية على الأداء في المنظمة الاقتصادية دراسة ميدانية لبعض المنظمات. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف: الجزائر.

بلال، نظور. تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمنظمة: دراسة عينة من منظمات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري. رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة: الجزائر.

بلال، نظور. (2016). تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمنظمة: دراسة عينة من منظمات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة: الجزائر.

بوسكار، آفاق. (2015). دور نظم المعلومات المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة خيضر: الجزائر.

حرنات، سمية. ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المنظمة الخدمية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة خيضر: الجزائر.

الدرويش، مصطفى. (2013). الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية. رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب: سورية.

عباسة، أحلام؛ العايش، آمنة؛ مرابط، ميمونة. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية (دراسة حالة منظمة سوف للدقيق بالوادي). رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي: الجزائر.

عبد الرؤوف، حجاج. (2007). الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في منظمة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكيكدة: الجزائر.

عبد الغفور، صالح. (2015). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى: غزة.

عبد المالك، بوركو. (2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية دراسة ميدانية لمنظمة نجمة للاتصالات. رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري: الجزائر.

عبد الوهاب، بويعة. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري: الجزائر.

عبد الأمير، حميد. (2020). إستراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي: الدور الوسيط للمعرفة التسويقية. رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.

العتوم، محمد. (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

العقابي، حاتم علي رمضان. (2013). دور المعرفة التسويقية في تعزيز أداء المنظمة العامة للمنتجات النفطية. رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق.

الكعبي، نعمة. (2006). أثر المعرفة في غدارات علاقات المستهلك - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد. أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.

كعده، عباس (2019). دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية للشركات التجارية الخاصة - دراسة ميدانية على الشركات. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد. جامعة تشرين: سورية.

كريم، علاء الدين؛ بكر، فاروق. (2014). دور المعرفة التسويقية في تدعيم مصادر ملكية العلامة التجارية: بحث ميداني مقارنة بين شركتي الاتصالات النقال (آسياسيل وكورك) في العراق. رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق.

مختارية، علام؛ أمينة، بلمقدم. الميزة التنافسية في البنوك التجارية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة سعيدة- BADR. رسالة ماجستير، تخصص بنوك وأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د. مولاي الطاهر-سعيدة: الجزائر.

## الدرويات المحكمة:

إبراهيم، ميسر؛ المعاضوي، وعد الله. (2005). دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية. مجلة الرافدين، 7 (77)، ص 30-45.

أوسو، خيربي. (2010). دور المعرفة التسويقية في تحقيق الابتكار التسويقي. مجلة تنمية الرافدين. 32 (97)، ص 232-265.

البكري، ثامر. (2001). استراتيجية المزيج التسويقي وأثرها في نظام المعلمات التسويقي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 8 (27)، ص 245-276.

جثير، سعدون؛ رمضان، حاتم. (2014). المعرفة التسويقية وأثرها في أداء المنظمة العامة لتوزيع المنتجات النفطية دراسة استطلاعية لآراء عينة في المنظمة العامة لتوزيع المنتجات النفطية- هيئة توزيع بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 20 (80)، ص 104-137.

جواد، عدنان كاظم. (2003). أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 2. ص 162:180.

الداوي، حسين (2016). دور إدارة المعرفة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة الخدمية "دراسة حالة المفوضية الجهوية موبيليس ورقلة". كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: الجزائر.

دررور، أسماء. (2017). أثر المعرفة التسويقية على الأداء التسويقي دراسة تطبيقية على وكالات مصرف سوسيتي جنرال الجزائر (قسنطينة). مجلة العلوم الإنسانية. 8 (1)، ص 489-500.

رؤوف، رعد؛ حمدي، سالم. (2010). المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. *مجلة تنمية الرافدين*. 32 (100)، ص 83 - 99.

شيخ، هجيرة؛ بوتلجة، عائشة. (2011). دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز الأعمال وآليات تطبيقها. *ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة*. 13- 14 أيلول. الجزائر.

الشوابكة، زياد. (2016). أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 43 (1)، ص 431 - 451.

صويص، راتب؛ فلاق، محمد؛ بوقجاني، جناة؛ أبو حماد، أيمن. (2011). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 7 (49)، ص 511 - 526.

صورية، معموري. (2001). *محددات وعوامل ونجاح الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية*. الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات بين المنظمات خارج المحروقات في الدول العربية. تشرين الأول ص 86-87. عجعج، محمد هيثم؛ الشبلي، عبد الرحمن حافظ. (2015). *التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية*. المؤتمر العلمي الدولي المحكم منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات. عمان، الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية

عدنان، رعد؛ سالم، رؤوف؛ الحمدي، حامد. (2010). المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. *مجلة تنمية الرافدين*. 100 (32)، ص 63 - 95.

العزاوي، فراس؛ الجنابي، عبد القادر. (2012). تشخيص واقع إدارة المعرفة التسويقية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من إداريي شركات الاتصالات في مدينة السليمانية". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. 78 (23)، ص 113-138.

فاضل، إباد؛ جاد الله، شاكر. (2015). السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية. *مجلة جامعة العلوم التطبيقية*، 8 (2)، ص 159-176.

قرشي، ظاهر. (2019). دور المعرفة التسويقية في تحسين القدرة التنافسية دراسة تطبيقية على الصناعات الكهربائية الأردنية. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*. 9 (4)، ص 168-183.

المصطفى، سامر؛ زيد، ماهر. (2014). دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية للشركات دراسة تطبيقية على المصارف وشركات التأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*. 36 (3)، ص 207-224.

مقدادي، يونس؛ الصرايرة، خالد؛ الشورة، محمد؛ دحبور، لؤي. (2012). المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. 5 (10)، ص 61-100.

نصور، ريزان. (2019). دور المعرفة التسويقية في التوجه نحو الإبداع دراسة ميدانية في المنظمة العامة لتعبئة المياه - بقين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*. 41 (5)، ص 89-106.

النقشبدي، فارس. (2010). تشخيص واقع المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية: دراسة لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية في مدينة دهوك. كلية القانون والإدارة، جامعة دهوك: العراق.

النقشبدي، فارس. (2015). تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية*. 15 (45)، ص 99-123.



Akhtar, S., Ding, D. Z., & Gloria L. G. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprise. *Human Resource Management*, 47(1), pp15-32.

Akroush, Mamoan N. & Al-Mohammad, Samer M. (2010). The effect of marketing knowledge management of organizational performance: an empirical investigation of the telecommunication organizations in Jordan . *International Journal of Emerging Markets*. Vol. 5(1), pp 33- 65.

Albrecht, K. (2010). **The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action**. American Management Association: New York, NY, USA.

Alghamdi, Abdulraheem Ali. (2016). Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact). *Universal Journal of Management*. 4(4), pp 141-160.

Armstrong, M. (2009). **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**. (4th Ed). Kogan page, Great Britain, Cambridge University press.

Attiany, Murad Salim. (2014). Competitive Advantage Through benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Journal of Business Studies Quarterly*. 5, ( 4), pp 41-51.

Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2005) 'Market orientation and the new product paradox', *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, No. 6, pp.483–502.

Baker, Michael, J. (2000). **Marketing Strategy and Management**. 3eded, Macmillan business, London.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Science*. 17(1), pp.99-120.

Carneiro ,Alberto. (2000). How Dose knowledge Management Influence Innovation and competitiveness. *Journal of knowledge Management*. Vol .4, No. 2, pp 45- 113.

Cegliński, Paweł. (2017). The Concept Of Competitive Advantages Logic, Sources And Durability. *Journal Of Positive Management*. 7 (3), 57- 70.

Dasgupta, Meeta, A. Sahay, & R. Gupta. (2009). **Technological Innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model**. 9th Global Conference on Business & Economics.

Finney, R. Zachary & Finney, Treena Gillespie. (2010). Improving firm acquisition of market knowledge through strategic alliances. *Journal of international Business and Cultural Studies*, Vol. 4, pp. 1-11.

Foumani, Samaneh Akhavan & Chirani, Ebrahim. (2012). Marketing knowledge management in business organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 1, No. 1, pp. 44-49.

Grant, R. M. (2010). **Contemporary Strategy Analysis**. John Wiley & Sons Ltd.: New York

Grønhaug, Kjell .(2002). Is marketing knowledge useful?. *European Journal of Marketing*; Vol. 36 Issue: 3. Pp 359- 378.

Hanvanich, S., Droge, C. and Calantone, R. (2003). Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7 No. 4. Pp 119- 145.

Hill, C.W.L.; Jones, G.R. (2007). **Strategic Management Theory**. Houghton Mifflin Company: New York, NY, USA.

Hosseini, Akram; Soltani, Sanaz; Mehdizadeh, Mohammad. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal of open innovation technology, market and complexity*. 4 (17), pp 1- 12.

Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman, H. D., Terjesen, S. (2009). **Strategic Management: Logic and Action**. John Wiley & Sons: New York.

Keegan, W.J. (2007). **Global Marketing Management**. Office of Cultural Research: Tehran, Iran.

Kohlbacher, Florian. (2008). Knowledge-based marketing: building & sustaining competitive advantage through knowledge co-creation. *Journal of management & decision marketing*. Vol. 9 (6), pp 145- 178.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2013). **Marketing Management**. Prentice HALL, 14th ed, New Jersey: USA.

kotler .P, B. Duboi (1997), **marketing & mangement**, 9<sup>ém</sup> édition, pubiliunion, paris.

Kotler, philip. (1999). **Marketing Management**. Prentice-Hall PTR, 2<sup>th</sup> ed, New Jersey: USA

Kotler, philip. (2000). **Marketing Management**. Prentice-Hall PTR, 10<sup>th</sup> ed, New Jersey: USA

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). **Strategic Human Resource Management**. Blackwell Science.

Knight, Gary. (2007). **International Business Strategy and Managerial Skills**. Prentice Hall: NY.

Krajewski, L. , and Ritzman, L. (2005). **Operations Management**. (7th Ed), Prentice Hall: New Jersey.

Lorenzo, Antonio, & Peter, J., & Balen Van, Iocianopilott. (2005). **Marketing Management in Strategic Adoption CRM Solution: Global Support & Application in Europe**. Working Paper, Genhaio.

Michael, O.P; Shaw, J. and other. (2001). **Knowledge management and data mining for marketing**. NY for publishing .

Moses, A. (2010). **Business Strategy and Competitive Advantage in Family Businesses in Ghana: The Role of Social Networking Relationships**. Conference on Entrepreneurship in Africa

Petison, P., & Johri, L. M. (2006). Driving harmony: philosophy of Toyota Motor Thailand. *Strategic Direction*, 22(11), pp.3 - 5.

Ranko, S., Berislav, B., & Antun, S. (2008). **Document management system as source of competitive advantage**. New Ways in Manufacturing Engineering'2008.

Saaty, T.L.; Vargas, L.G. (2006). **Decision Making with the Analytic Network Process**. Springer: Berlin, Germany.

Sigalas, Christos. (2015). Competitive advantage: The known unknown concept. *Management Decision*. 53(9), pp 1-20.

Simkin, Lyndon. (2002). Tackling implementation impediments to marketing planning. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 20 ( 2), pp 76- 143.

Shelby, Hunt. (2002). **Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing**. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.

Slack, N., and Chambers, S., and Harland, Ch., & Harrston, A., and Johnston, R. (2004) **Operations Management**. (4th Ed), Prentice Hall: New York.

Tabarsa, G.; Rezaeian, A.; Nazarpouri, A. (2012). Designing and explaining a competitive intelligence model based on organizational intelligence in knowledge-based organizations. *Executive Management Magazine*. 30 (4), pp 38–44.

Uzelac, Nikola. (2006). Marketing knowledge usefulness -in a quest for the user perspective approach.. *Economic Annals*, No 170, pp. 43-66.

Wang, H.-L. (2014). **Theories for competitive advantage. (Ed.), Being Practical with Theory: A Window into Business Research**. Wollongong, Australia: THEORI, Australia.

Wang, Wen-Cheng; Lin, Chien-Hung; Chu, Ying-Chien. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*. 6 (5), pp 100- 104.

## استمارة استبانة

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 31-36 سنة
- من 36 - 45 سنة  فوق 46 سنة

3- المؤهل العلمي:

- ثانوية  بكالوريوس  دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

- أقل من 3 سنوات  من 4-6 سنوات
- من 7-10 سنوات  11 سنة و أكثر

5- الوظيفة داخل المنظمة:

- موظف  رئيس قسم  مدير فرعي

## ثانياً: المحور الأول المعرفة التسويقية:

الرجاء اختيار التكرارية المناسبة للسلوكيات المدونة في الأسفل.

E	D	C	B	A	الأسئلة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>معرفة المستهلك</b>					
					1 تقوم المنظمة بتحسين علاقتها مع المستهلكين بشكل دائم.
					2 تحافظ المنظمة على زبائنها الحاليين.
					3 تسعى المنظمة بشكل مستمر عن البحث عن زبائن جدد.
					4 تعتمد المنظمة على المعلومات المعرفية عن زبائنها لتتمكن من تلبية احتياجاتهم.
					5 تقسم المنظمة زبائنها إلى فئات وتقوم بدراسة كل فئة لمعرفة احتياجاتها ورغباتها والعمل على تلبيتها
<b>معرفة السوق</b>					
					6 تقوم المنظمة بدراسة وتحليل السوق بشكل مستمر.
					7 تقوم المنظمة بتجزئة السوق إلى مجموعات تسويقية والعمل على تلبية كل منها.
					8 توجد في المنظمة كوارد تهتم بإعداد استراتيجيات تسويقية مناسبة لظروف السوق المتبدلة باستمرار
					9 تقوم المنظمة بتطوير منتجاتها باستمرار لتحافظ على حصتها السوقية.
<b>معرفة المنافس</b>					

					10	تقوم المنظمة بدراسة وضع منافسيها لتحديد موقعها التنافسي في السوق.
					11	تعمل المنظمة على زيادة ميزتها التنافسية من خلال دراسة استراتيجيات المنافسين والعمل على التفوق عليها.
					12	تدرس المنظمة ردود أفعال المنافسين داخل السوق.
					13	تقدم المنظمة منتجات وخدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.
<b>معرفة الفرص التسويقية</b>						
					14	تعتمد المنظمة على محتوياتها المعرفية لدراسة الفرص التسويقية المتاحة.
					15	يوجد في المنظمة كوادر متخصصة بجمع المعلومات التسويقية لتحصل من خلالها على فرص تسويقية جيدة.
					16	تعتمد المنظمة على خدمات الانترنت في البحث عن فرص تسويقية جديدة.
					17	تقوم المنظمة بتطوير خدماتها ومنتجاتها باستمرار من اجل استغلال أب فرصة تسويقية جديدة.

## المحور الثاني: الميزة التنافسية:

E	D	C	B	A	الأسئلة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
الميزة التنافسية						
					تمتلك المنظمة الموجودات الرأسمالية والموارد البشرية المتمثلة بالمعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية القادرة على بناء ميزة تنافسية عالية.	18
					تمتلك المنظمة النشاطات والإجراءات التي يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية ذات تنافسية عالية.	19
					تقوم المنظمة بتحديد حاجات ورغبات السوق الذي تنتمي إليه وكيفية إشباع هذه الحاجات.	20
					تقوم المنظمة بالسيطرة على كلفها وتجعلها أدنى من منافسيها.	21
					تسعى المنظمة إلى رفع جودة خدماتها ومنتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية أعلى من منافسيها.	22
					تتميز المنظمة بالمرونة الكافية في الاستجابة للتغيرات المتعلقة بالمزيج الإنتاجي.	23
					تقدم المنظمة منتجاتها أو خدماتها بسرعة أكبر من منافسيها.	24
					تستخدم المنظمة تكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن الزبائن وطريقة تلبية احتياجاتهم.	25
					تقوم المنظمة بإدخال أفكار وابتكارات جديدة من شأنها تحقيق رضا المستهلكين.	26

الملحق /2/: قائمة بمجتمع الدراسة

أهم المنتجات	المكان	تاريخ التأسيس	اسم الشركة	
مضغوظات ملبسة، أبر	طرطوس	2017	غولدن فارما	1
كبسول، مضغوظات، شراب	طرطوس	2016	سي فارما	2
مضغوظات ملبسة، كبسول، شراب، كبسول زيتي	طرطوس	2016	هيوومان فارما	3
منتجات طبية وتجميلية وعشبية، سوائل ومعقمات	طرطوس	2009	اسكوجينا	4
مضغوظات ملبسة،	طرطوس	2019	كندة فارما	5
مضغوظات ملبسة	طرطوس	2019	زين فارما	6
مضغوظات ملبسة، شراب، مراهم	اللاذقية	2014	سراج فراما	7
مضغوظات ملبسة	اللاذقية	2017	عيسى فارما	8
صناعات طبية وتجميلية	اللاذقية	2017	بيو غار	9
مضغوظات ملبسة، شراب	اللاذقية	2020	أونو فارما	10



## Summary

This study aimed to measure the role of marketing knowledge in enhancing the competitive advantage of pharmaceutical manufacturers in the Syrian coast.

The researcher relied on four main axes in the independent variable (marketing knowledge) and included each of the knowledge of the beginning, knowledge of competitors, knowledge of the market, knowledge of marketing opportunities, while the dependent variable was treated as a unit.

The researcher adopted the deductive approach as a general approach to thinking, and followed the descriptive and analytical approach as a general method for the study,

The researcher used the questionnaire as a tool for study and data collection, where the researcher applied his study to pharmaceutical companies in the Syrian coast.

The researcher adopted the Comprehensive enumeration method in selecting the research sample, where He analyzed / 153 /, and used many statistical methods to test hypotheses, including the simple correlation, one sample t test, and the ANOVA.

The researcher reached many results, the most important of which are:

- There is a moderate positive relationship between each of the consumer knowledge and the competitive advantage in the companies' application environment.
- There is a good positive relationship between knowledge of the market, knowledge of competitors, knowledge of marketing opportunities on the one hand and competitive advantage on the other hand.

**Kay word: Marketing Knowledge Management, Competitive Advantage**

**Syrian Arab Republic  
Ministry of Higher Education And Scientific Research  
Tartous University  
Faculty of Economics  
Department of Business Administration**



**The Role of Marketing Knowledge Management in  
Achieving Competitive Advantage**

**A Field Study on Pharmaceutical Companies in the Syrian Coast**

A thesis Submitted in partial fulfillment of the Requirements for the Master Degree  
in Business Administration

by  
**Raneem Ali Dabbashy**

Supervisor  
**Dr. Mohammad Abbas Dayoub**

Professor  
Department of business administration  
Faculty of Economics

2021