

دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية في السعودية

اسم الطالب

باسل مصطفى 2021204758

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة – جامعة ميداوون

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميداوون

الفصل الدراسي الأول 2024

الفهرس

٢	١ الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....
٣	١,١ المقدمة.....
٤	١,٢ مشكلة البحث.....
٥	١,٣ أهمية الدراسة.....
٥	١,٤ اسئلة الدراسة.....
٥	١,٥ فرضيات الدراسة.....
٦	١,٦ أهداف الدراسة.....
٧	١,٧ نموذج الدراسة.....
٧	١,٨ مكان الدراسة.....
٧	١,٩ منهجية البحث.....
٧	١,١٠ الدراسات السابقة.....
١٠	١,١١ المخطط المقترح.....
١١	٢ الفصل الثاني: الاطار النظري.....
١٢	٢,١ المبحث الاول: المعرفة السوقية.....
١٣	٢,١,١ المطلب الاول: مفهوم المعرفة السوقية.....
١٤	٢,٢ المبحث الثاني: استراتيجية التسويق التنافسي.....
١٤	٢,٢,١ المطلب الاول: مفهوم الاستراتيجية.....
١٥	٢,٢,٢ المطلب الثاني: التنافس والميزة التنافسية.....
١٩	٢,٢,٣ المطلب الثالث: مكونات الإستراتيجيات التنافسية.....
٢٣	٢,٤ الخاتمة.....
٢٤	٢,٥ المراجع.....

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٦	نموذج الدراسة، المصدر (الطالب)	١
٧	منهجية الدراسة، البصلة، المصدر (الطالب)	٢
٨	منهجية الدراسة، المصدر (الطالب)	٣
١٨	مكونات الاستراتيجية التنافسية، المصدر	٤
١٩	عجلة الاستراتيجية التنافسية	٥

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

المقدمة

تلعب المعرفة في يومنا الحاضر دوراً مهماً ومتزايداً، بحيث أصبحت من إحدى ولغرض (Appiah-Adu & Ranchhod: 1998: 411-427) المصادر الاقتصادية الأساسية أن تصبح المنظمات ناجحة في مختلف مجالاتها الصناعية ، والخدمية، والتجارية والتي تعتمد على المعرفة بشكل رئيسي، وعلية فإنه يتوجب على المنظمات إن تتكيف وتنتهي لمعالجة المعلومات وخلق المعرفة (Arora ٢٠٠٢ ٢٤٠-٢٤٩) ووفقا لما ذكره، Baker فان مساهمة التسويق في هذه المنظمات، سيمكنها من معالجة المعلومات وتحويلها إلى معرفة (BakerE&Sinkula: 1999: 411-427) يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة وتغيرات كثيرة خاصة في منظمات المال والأعمال على اختلاف أحجامها ومجالاتها بسبب العولمة والانفتاح العالمي والتطورات السريعة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتجارة الالكترونية والذي أصبح من أبرز التحديات لدى منظمات الأعمال كي تواكب التقدم والتطور الكبيرين مما شكل منافسة شديدة بين منظمات المال والأعمال التي أصبحت من أهم مقومات نجاح الشركات هو قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق وقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حالة ماسة إلى تنظيم وإدارة المعلومات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات واستخدامها في صنع القرار، ولأن قصر حياة العديد من المنتجات وتزايد الطلب على الخدمات أدى إلى زيادة حدة التنافس بين الشركات للمنافسة على إكساب ود المشتري لمنتجاتها من سلع وخدمات. ولقد تبنت منظمات الأعمال مفاهيم جديدة لتعزيز مكانتها التنافسية ولسعيها في البقاء والاستمرار ولأن حجم المنظمات وتفرع عملياتها الإدارية وتقسيمها أصبح من الضروري أن تختص إحدى الوحدات الإدارية في المنظمة بما يسمى (إدارة المعرفة) لتستطيع أن تحقق ميزة تنافسية ومكانة تنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح.

واليوم بدأت كثير من منظمات الأعمال باهتمام متزايد تجاه إدارة المعرفة السوقية حيث تركز المعلومات المتوافرة في الشركة وأيضاً الخبرات الكامنة في عقول موظفيها لما لها من واقع إيجابي في كفاءة الأداء وفعاليتها لتحقيق الميزة التنافسية.

ان منظمات الأعمال اليوم أصبحت تدرك بان المعرفة من المدخلات المهمة وهذا لا يعود إلى منتجاتها وعملياتها فقط، كونها تعتمد في جانب أساسي منها على المعرفة. ولكن ضرورات المنافسة في السوق حتمت عليها ذلك. إذ أصبح بقاء الشركة في طليعة المنافسين يتطلب منها امتلاك الإدارة المعرفية أو ما يسمى بالقوة

العقلية، لكي تحتوي وتستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها. إذ أن جميع الجوانب الأخرى من القوة أصبحت لا تشكل اليوم مشكلة كبيرة لمنظمات الأعمال في الحصول عليها. لذا سعت منظمات الأعمال إلى اكتساب وتطوير المعرفة عن بيئتها الخارجية والداخلية وبكل الاتجاهات وبذلك تنامي الدور المعرفي في منظمات الأعمال وارتبط بعلاقات وثيقة بنجاح تلك المنظمات وتفوقها التنافسي. ولعل المعرفة السوقية تمثل الجانب المهم لإدارة المعرفة في المنظمة، كونها تمثل أحد أجزائها الأساسية ولأن إدارة التسويق هي الإدارة التي تعنى أكثر من غيرها بالتعامل والتفاعل مع متغيرات السوق. ويركز التسويق في المنظمة على معرفة المعلومات عن السوق وتوجهات وتحركات المنافسين والمعرفة عن حاجات ورغبات الزبون والتغير فيها... الخ. لذا ومن خلال ذلك بدأت المحاولات لدمج نشاطات التسويق في إطار تنظيمي عام يقودنا بشكل مباشر إلى البعد البشري ممثلاً بالمعرفة الظاهرة والضمنية للعاملين وربطها بتكنولوجيا المعلومات لتشكل لنا الركائز الأساسية في خلق نظام إدارة المعرفة التسويقية، الذي سيعمل على تعزيز التراكم المعرفي والاحتفاظ به وتطويره والعملية الأهم لإدارة المعرفة السوقية هي تعزيز التشارك في المعرفة ما بين العاملين في الأقسام والمناطق المختلفة وبالتالي ينعكس على تطوير مهارات هؤلاء العاملين. وإن ذلك بدوره سيدعم تطوير العلاقة مع الزبون والتعرف بدقة على حاجاته ورغباته وكيفية إشباعها مما سيعزز تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة في سوقها المستهدف.

مشكلة البحث

هذه المشكلة تستند إلى الفرضية أن المعرفة السوقية تلعب دوراً حاسماً في توجيه استراتيجيات الشركات نحو التفوق التنافسي في السوق. يمكن أن تكون الأسئلة البحثية المحتملة كالتالي:

١. ما هو تأثير المعرفة السوقية على اختيار استراتيجيات التنافسية في الشركات ؟
٢. كيف يمكن للشركات الاستفادة من المعرفة السوقية لتحقيق التفوق التنافسي؟
٣. ما هي العوامل التي تؤثر في تطوير المعرفة السوقية في الشركات السعودية؟

باستناد إلى هذه المشكلة، يمكن أن تكون الدراسة مفيدة لفهم كيفية تحسين استراتيجيات الشركات وتحقيق النجاح في السوق.

اهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث لكونها تتناول موضوعاً من الموضوعات الهامة والتي أصبحت من المواضيع الأكثر بحثاً ونقاشاً في أدبيات الأعمال، إذ أنها تتناول مفهوم المعرفة السوقية من حيث (العملاء) واستخدام المعرفة

السوقية بهدف تحقيق قيمة للمنظمة, والاعتماد عليها وبشكل ضروري لدى شركات الاتصالات لتعزيز المكانة التنافسية لمنتجاتها وخدماتها لتبقي في مقدمة منظمات الأعمال وتحقيق التميز على مستوى عال في مختلف القطاعات السوقية الذي تعمل به

اسئلة الدراسة :

- التساؤل الأول: ما طبيعة وحجم المعرفة السوقية التي تمتلكها الجامعات الخاصة السعودية والمتمثلة بكادرها الإداري الأكاديمي (الرؤساء، والعمداء ، ورؤساء الأقسام العلمية حول السوق الطلبة والمنافسين) ؟
- التساؤل الثاني: هل تختلف المعرفة السوقية التي تمتلكها الجامعات الخاصة السعودية (الرؤساء ، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية حول السوق الطلبة ، والمنافسين باختلاف المتغيرات الديمغرافية لإدارة الجامعات الخاصة من حيث (العمر ، الخبرة الجنس) ؟
- التساؤل الثالث: ما هو أثر المعرفة السوقية حول (الطلبة ، المنافسين) في تحديد الإستراتيجيات التنافسية التي تطبقها إدارة الجامعات الخاصة في المملكة؟
- التساؤل الرابع: ما هي المزايا التنافسية التي تسعى الجامعات الخاصة السعودية إلى تحقيقها من خلال إستراتيجياتها التنافسية؟
- التساؤل الخامس : كيف يقيم الطلبة في الجامعات الخاصة السعودية المزايا التنافسية المتحققة التي استهدفتها تلك الجامعات ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر المعرفة السوقية بشكل إيجابي على اختيار الاستراتيجيات التنافسية في الجامعات الخاصة السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- تؤثر المعرفة باحتياجات الطلاب بشكل إيجابي على اختيار استراتيجيات التمايز في الجامعات الخاصة السعودية.

- تؤثر المعرفة بالمنافسة بشكل إيجابي على اختيار استراتيجيات التركيز في الجامعات الخاصة السعودية.
- تؤثر المعرفة بالسوق بشكل إيجابي على اختيار استراتيجيات التكلفة في الجامعات الخاصة السعودية.

اهداف الدراسة:

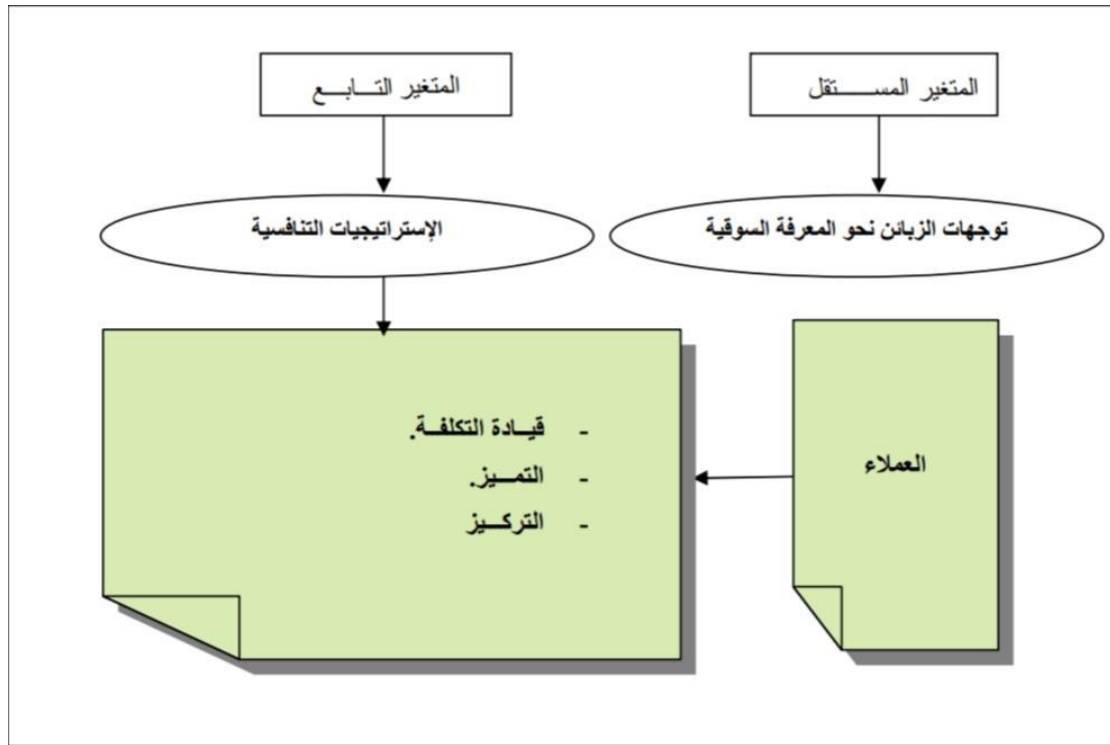
الهدف الرئيسي:

- تحليل دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية في الجامعات الخاصة السعودية.
-

الأهداف الفرعية:

١. تحديد احتياجات الطلاب من خلال المعرفة السوقية.
٢. تحليل المنافسة في قطاع التعليم العالي في السعودية.
٣. تحديد فرص السوق من خلال المعرفة السوقية.
٤. تقييم تأثير المعرفة السوقية على اختيار استراتيجيات التمايز في الجامعات الخاصة السعودية.
٥. تقييم تأثير المعرفة السوقية على اختيار استراتيجيات التركيز في الجامعات الخاصة السعودية.
٦. تقييم تأثير المعرفة السوقية على اختيار استراتيجيات التكلفة في الجامعات الخاصة السعودية.
٧. تقديم توصيات حول كيفية تحسين استخدام المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية في الجامعات الخاصة السعودية.

نموذج الدراسة :



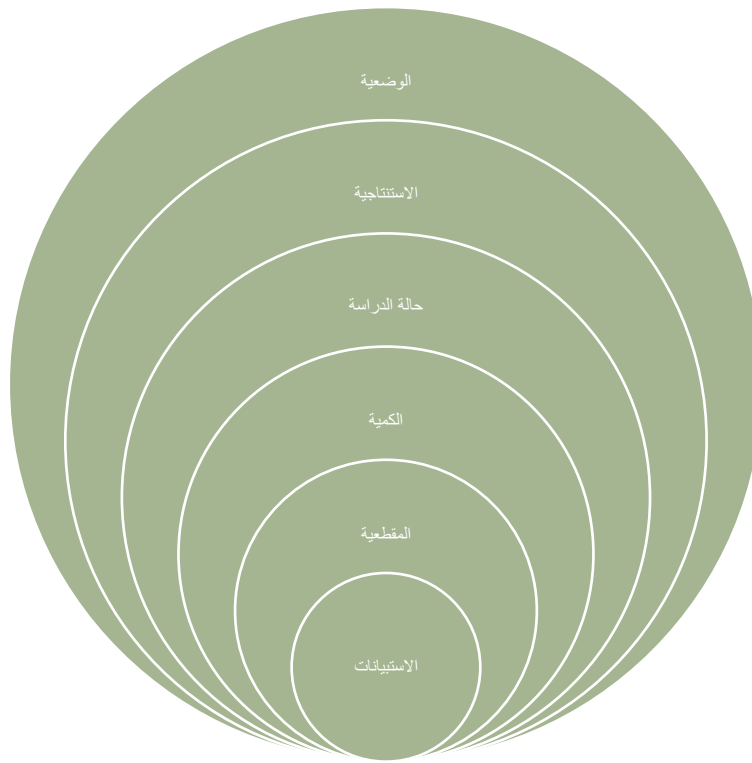
الشكل ١

مكان الدراسة:

أجريت الدراسة على عدد من الجامعات الخاصة الكائنة في العاصمة السعودية الرياض.

منهجية الدراسة:

دراسة وصفية تحليلية: تهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين المعرفة السوقية واختيار الاستراتيجيات التنافسية في الجامعات الخاصة السعودية.



الشكل ٢

	الفصل الاول : المقدمة
	الفصل الثاني : الاطار النظري
	الفصل الثالث : منهجية البحث
	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

الشكل ٣

الدراسات السابقة:

دراسة (صادق، ٢٠٠٨) بعنوان العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجهات السوقية للمنظمات: هدفت الدراسة إلى إظهار العلاقة الوطيدة لإدارة معرفة الزبون بالتوجهات السوقية للمنظمات وبالتالي إظهار أهمية العوامل المؤثرة على توجه سوق المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها، كما إن قدرة المنظمة على إدارة معرفة الزبون على أنها واحدة من موجوداتها أو مواردها (asset) فإنه يمكنها تحقيق العائد على الاستثمار عندئذ يمكن النظر إليها على أنها المفتاح الرئيس لتحقيق البقاء والاستمرارية في السوق ، وهدفت الدراسة إلى ضرورة تبني المنظمة المعرفة الشاملة حول الزبائن والمنافسين كخطوة أولى في تحقيق النجاح للمنظمة مع ضرورة التخطيط لإعداد المادة الترويجية التي تضمن مبيعات جيدة لمنتجات المنظمة .

دراسة (الشمايلة ٢٠٠٦) بعنوان التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن (دراسة ميدانية) هدفت الدراسة إلى معرفة التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن الحكومية والخاصة ومعرفة مدى تطبيق مفهوم التوجه التسويقي (Marketing Orientation) والمقارنة بين تطبيق هذا المفهوم في كل من الجامعات الحكومية والخاصة ، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الأردن تطبق مفهوم التوجه التسويقي الحديث إلا أن هناك تفاوتاً في درجة تطبيق هذا المفهوم بين مؤسسات التعليم العالي في القطاعين العام والخاص ، كما أن هناك تفاوت في تطبيق مكونات التوجه التسويقي وكان أعلاها تطبيقاً سياسة الترويج والعمليات والتوزيع وكان أدناها تطبيقاً في التسويق الداخلي والمعلومات التسويقية وبصورة متوسطة في مكونات التسويق المتكامل وتطوير البرامج وسياسات التسعير ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين مستوى تطبيق التوجه التسويقي والخصائص التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي .

دراسة (الشبول ٢٠٠٥) بعنوان واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بالأردن وبناء النموذج لتطويرها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وبناء النموذج لتطويرها، كما وهدفت إلى تعريف المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية والحلول الممكنة لمعالجة وتفادي تلك المعوقات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - إن (٣٠,٤٪) من الإدارة العليا يرون أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني " رسم الاتجاه المستقبلي للوزارة وبيان غاياتها على المدى البعيد. فيما رأى (٥,١٪) من الإدارة العليا أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني " العمليات التي تحول الإدارة العليا بها العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في الوزارة إلى قرارات إستراتيجية تعمل على توجيهها في المستقبل". وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية في الوزارة، إذ تراوحت فقرات كل بعد بين درجات ممارسة عالية ومتوسطة، ومتدنية، أما درجات أبعاد الإدارة الإستراتيجية فكانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعدها صياغة الأهداف الإستراتيجية (٣,٤٨) (٣,١٨) التخطيط (٣,٤٨) ، التنفيذ (٣,٥٠) ، الرقابة (٣,٣٢) ، والتقييم

دراسة (جواد ٢٠٠٣) بعنوان أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء (دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير المعرفة السوقية في اختيار إستراتيجيات التسويق التنافسية والتميز في الأداء في قطاع سوق السلع المعمرة ، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها إن المديرين في الشركات عينة الدراسة يدركون وبدرجات متفاوتة أهمية المعرفة بالعوامل المؤثرة في السوق، كما يولي المديرين اهتماما باحتياجات المستهلكين والمنافسين أكثر من اهتمامهم بالبحث والتطوير، ويبدون اتجاهات إيجابية نحو إستراتيجية قيادة الكلفة بهدف التميز في السعر عن المنافسين.

دراسة (طمليّة ، ٢٠٠٣) بعنوان تطوير إستراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصغيرة في الأردن هدفت هذه الدراسة إلى تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تتناسب مع محدودية الموارد التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة، تساعد على تحقيق البقاء والربحية والنمو. بحثت مشكلة الدراسة في وجود علاقة بين كل من المتغيرات المستقلة التالية: تبني المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي، وخصائص الريادة التي تتميز بها المشاريع الصناعية الصغيرة و اعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة نظم المعلومات التسويقية، واعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وتطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة الإستراتيجيات التسويقية التنافسية ، وخلصت الدراسة إلى أنه ولكي تحقق المشاريع الصناعية الصغيرة البقاء ، عليها أن تعتمد على نظم معلومات التسويق ، وأن تتمتع بالتوجه الريادي ، وتحرص على تطبيق إستراتيجية التميز .

ولكي تحقق النمو عليها أن تعتمد على نظم معلومات التسويق وتبني المفهوم التسويقي والعمل على تطبيق إستراتيجية التميز ، كما تستطيع المشاريع الصناعية الصغيرة أن تحقق الربحية في حال اعتمادها نظم معلومات التسويق والحرص على تطبيق التخطيط الإستراتيجي للتسويق ، والسعي لتطبيق إستراتيجية قيادة الكلفة .

دراسة (الخشالي ٢٠٠٣) بعنوان علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الإستراتيجي للمديرين دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيم الإدارية على الخيار الإستراتيجي وكان من أهم النتائج أن هناك إيماناً عالياً للمديرين العاملين في الشركات الأردنية بقيم العمل الإدارية ، ويبدون اتجاهات إيجابية نحو إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التميز ، ولم تشر الدراسة إلى وجود علاقة بين الخصائص الشخصية والخيار الإستراتيجي .

المخطط المقترح:

الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة

المبحث الاول: المعرفة السوقية

- المطلب الاول: مفهوم المعرفة السوقية

المبحث الثاني: استراتيجية التسويق التنافسي

- المطلب الاول: مفهوم الاستراتيجية
- المطلب الثاني: التنافس والميزة التنافسية
- المطلب الثالث: مكونات الإستراتيجيات التنافسية

الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة

المبحث الاول: المعرفة السوقية

يشير مصطلح إدارة المعرفة إلى الجهود المبذولة من قبل المدراء لغرض الحصول وتنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية والمعرفية، ويمكن أن نسميه رأس المال المعرفي Knowledge Capital أو الفكري) الذي تمتلكه المنظمة (Daft (P. 257, ٢٠٠١) أما الحديث عن إدارة المعرفة السوقية ، لابد من الإشارة إلى كونها تمثل جزءاً متداخلاً مع إدارة المعرفة الكلية للمنظمة، إلا أن إدارة المعرفة السوقية تتداخل مع التسويق في كونها منصبة على إدراك وفهم متغيرات السوق أو ما يسمى بالبيئة التنافسية Competitive Environment للمنظمة بكل أجزائها، فمن خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق قاعدة بيانات تضم المعلومات عن أجزاء السوق وموقع المنتج وقوة المنافسين إضافة إلى المعلومات عن الزبون من سلوكيات الشراء واختيار العلامة التجارية والولاء لمنتج.

ويمكن تعريف إدارة المعرفة التسويقية على أنها أحد مهارات المنظمة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية (Baker, 2000.p.٥٦) فلا شك أن المعرفة

التسويقية تشكل التداخل المنطقي ما بين إدارة المعرفة وإدارة التسويق عندما تستخدم إدارة التسويق تكنولوجيا المعلومات Information

Technology لبناء قاعدة معلومات عن متغيرات السوق وعن البون وعن موقع المنتجات والخدمات وتحديد الأسواق المستهدفة، واستخدام ذلك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التسويقية.

جدير بالذكر أن دور المهارات التسويقية سيكون واضحاً من خلال التعامل مع إستراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المنظمة تجاه منافسيها والتي ستشكل إدارة المعرفة التسويقية المصدر الأكثر أهمية في ردها بالمعلومات حول حاجات ورغبات الزبون، وستعمل مهارات التسويق بالاستفادة من ذلك لتحقيق التمرکز في ذهن الزبون وبما يحقق تفوقاً واضحاً للمنظمات الأعمال من خلال الترجمة الدقيقة لحاجات ورغبات الزبون (مقادي ٢٠١٠ ص ٩٠)

وتعد المعرفة السوقية كونها تمثل جزءاً من معرفة أكبر متخصصة في إدارة التسويق التي هي بدورها جزء من إدارة المعرفة، فمن خلال الاستعراض لأهم المنشورات في الفكر الاستراتيجي والتسويقي سواء أكانت كتباً أم مجلات أم بحوثاً علمية متخصصة، يلاحظ أن هناك تداخلاً بين هذه المفاهيم، إذ تركّز إدارة المعرفة على العمليات كأحد عناصر نجاح المنظمات، أما المعرفة التسويقية فتركّز على استخدام العمليات لتحسين وتطوير واتخاذ القرار (Welbeate, 2002, p.33) التسويق المناسب في الأنشطة التسويقية المختلفة

المطلب الاول: مفهوم المعرفة السوقية

المعرفة السوقية 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 المناسبة (Kotler ٢٠٠٠ ٤١٢) ولإدراك نوع المعرفة السوقية المطلوبة يفترض التركيز على عوامل ثلاثة هي: (الزعيبي، ٢٠٠٢، ص ١٦٣).

١. المعرفة بالمستهلكين وهم الحلقة الأكثر أهمية في الأسواق، وهم المصدر المتجدد للمعرفة الحاجة إلى تطوير المنتجات، وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والمستهلكين كلما كانت الاستجابة أسرع وتطورت المعرفة لديها وتصبح أكثر فهماً وتوجهاً نحو المستقبل (Kotler, 2000, p. 149).

وإن النجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تقديم منتجات يكون المستهلك بحاجة إليها، وبما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية لديه عن المنظمة ومنتجاتها ويتطلب ذلك تحليل الأنماط السلوكية الاستهلاكية لأفراد السوق (الزعيبي ٢٠٠٢، ص ١٦٣).

إن الفعاليات والأنشطة التي تمارسها إدارة علاقات الزبون سواء تلك المتمثلة بالتعرف على الزبائن وأخذت لمحات (Profile) أو موجز عنهم، وإعطاء عروضاً ديناميكية للمنتجات والأسعار وعملية اكتشاف احتياجات الزبون غير المشبعة والتطور في أنموذج العمليات والخدمات لتلبية تلك الاحتياجات، حيث أن التغير في حاجة الزبائن بسبب التقدم في السن وتغير البيئة المحيطة والقيام بعمليات التنبؤ والتوقع واقتراح احتياجات للزبائن

بينما هم يتحركون في الحياة ويزاولون مهنتهم وينقلون إلى بيئات جديدة، هذه الأنشطة والفعاليات إنما تتم بمساعدة المعرفة. وحسب (Lamp) فإن تحديد الزبون ذو القيمة العالية (High value customer) هي مهمة معرفية متطورة، وكذلك تحديد مدى اللحاحات (Profile) بين الزبائن الحاليين حيث إن بإمكان إدارة المعرفة أن تجعل قوة معالجة المعلومات التي تتمتع بها التقنية ذات استخدام فعال (Lamp. 2001:2-13).

٢. المعرفة بالمنافسين وهي تمثل مصدر القدرة على مواجهة المنافسين، ومع أن المنافسين يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنافسين تقدم فرصاً لتعلم المنظمات منها من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديهم. (Pride ٢٠٠٠، ص 25. p).

٣. بحث وتطوير السوق يتضمن البحث والتطوير (Research & Development) كافة النشاطات الهادفة إلى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد اتجاهات الطلب وطبيعة المنافسة بالإضافة إلى معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج، وأثرها على التغير في حاجات ورغبات المستهلكين، حيث إن تكامل المعرفة بالسوق توفر قاعدة من المعلومات تمكن الإدارة من اختيار الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف (الزعبى ٢٠٠٢، ص ١٦٤).

المبحث الثاني: إستراتيجيات التسويق التنافسية

المطلب الاول: مفهوم الإستراتيجية

عريف (Grant Strategic concept) الإستراتيجية بأنها تحديد أهداف المنظمة طويلة الأمد واتخاذ مجموعة من الأفعال و توزيع المصادر الضرورية لتحقيق هذه الأهداف. (Wite, 2003, p. ٩٣).

وعرف البعض الآخر الإستراتيجية على أنها خطة الشركة في وضع توازن بين نقاط القوى والضعف لديها مع الفرص والتهديدات الخارجية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية. ويمكن أن يتحدد معنى مفهوم الإستراتيجية بأنه اختيار أفضل الوسائل والبدائل لتحقيق أهداف أو غايات تعبر عن حاجة أو حاجات أساسية مشتقة من بيئة معينة يطلق عليها السيناريو Scenario الذي يتضمن عناصر الموقف وملابساته، وتناقضاته وتفاعلاته وعلاقاته، وفق تسلسل زمني الحسني، (٢٠٠٠، ص ١٣).

ويمكن القول بشكل عام، إن الإستراتيجيات الناجحة والفعالة تشتمل على أربع خصائص أساسية هي (Wite, 2003, p. 96)

١. الأهداف البسيطة طويلة الأجل.

٢. تحليل البيئة التنافسية، فهم بيئة العمل المحيطة.

٣. التقييم الموضوعي للموارد وإدراك المؤسسة لمواردها وإمكاناتها الأساسية.

٤. التنفيذ المؤثر للإستراتيجيات، لا يمكن أن تحقق أكثر الإستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة. ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة ونعني هذا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة إضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

إستراتيجيات التسويق:

حيث إن المنظمة ليست بمعزل عن البيئة وبما أن البيئة في تغير مستمر توجهت المنظمات لبناء إستراتيجيات تسويقية ملائمة لتحقيق الأهداف والغايات التي جاءت من أجلها سواء أكانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي أم على المستوى العام الصمدي، ٢٠٠٧، ص (١١٩)، فإستراتيجية التسويق تجعل المنظمة أكثر قدرة على مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين والمستهلكين للوصول إلى قيمة أكبر للعملاء (البكري ٢٠٠٨، ص ٥٢).

وقد عرف (Kenneth 2001, p. ٢٩٧) الإستراتيجية التسويقية على أنها " وضع رؤية للمنظمة وتطويرها، وتحديد الأهداف وتنفيذها، وإعداد وإدارة البرامج التسويقية لتلبية متطلبات العملاء في الأسواق المستهدفة.

إستراتيجيات التسويق التنافسية

أن تبني المنظمة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من منظمة إلى منظمة أخرى النجار، ٢٠٠١، ص ٤١٧).

حيث إن مفهوم إستراتيجيات التسويق التنافسية لا تزال إحدى مجالات البحث المهمة في الإدارة بشكل عام والتسويق بشكل خاص حيث إن إستراتيجيات التسويق التنافسية الناجحة في الغالب هي التي تربط المنتجات بالأسواق المستهدفة لتحقيق تميز تنافسي نسبي يوصف بالديمومة والبقاء.

المطلب الثاني: المنافسة والميزة التنافسية

يعرف (Wite ٢٠٠٣) المنافسة بأنها عملية " اتخاذ قرارات إستراتيجية تتشكل في ظل حالة من عدم التأكد، ترسم وتحدد تصرفات وأفعال الأفراد والمنظمات الذين يدخلون في (Wite, 2003, p. 96) صراع ما من أجل تحقيق نتائج وعائدات محددة وعرفت على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون السلمي، ٢٠٠١، ص (١٠٤).

أنواع الإستراتيجيات التنافسية The Types of Competitive Strategies

بعد تحديد الخيار الإستراتيجي أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية المهمة والذي ينتهي إلى تبني المسارات الإستراتيجية للمنظمة وبالتالي تنفيذ الإستراتيجية المرغوبة من قبلها ، حيث تمثل الإستراتيجيات التنافسية خياراتها على مستوى وحدات الأعمال العزائي والصقال ٢٠٠٢، ص (٣٤)، وفي ظل التغيرات البيئية السريعة وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات وصعوبة دخول الأسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي يتطلب الأمر من المنظمات اختيار إستراتيجية تنافسية تستطيع عن طريق تحقيق الميزة التنافسية لا سيما وأنه من غير المتوقع ألا تقل حدة المنافسة في الألفية الجديدة وفق ما تتسم به المنظمات العالمية من عقلية تنافسية والتي عكست بدورها تحديات إضافية تستوجب من منظماتنا تبني هذه الإستراتيجيات وتهيئ مدراءها وعاملها لكيفية تنفيذها لاسيما وأن الألفية الجديدة تتسم بالتنافس في المجالات الآتية: مصطفى ٢٠٠١، ص ١٢٣-١٢٥).

١. التنافس بالوقت Time competitive

في هذا المجال يتم المنافسة على كيفية الاختصار من خلال اختزال وقت إنتاج المنتج وتقديمه وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير بل ويتعدى ذلك إلى الالتزام بالتوقيت الذي يرغب الزبائن.

٢. التنافس بالجودة Quality competitive

يركز هذا المجال على كيفية إشباع حاجات الزبائن المعلنة بما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية وهنا تفكر المنظمات الرائدة في إشباع الحاجات غير المعلنة للزبائن عن طريق التفكير الدقيق بما يمكن أن يفكر به الزبون وما الذي يجعله أكثر رضا في استخدامه لمنتجات المنظمة، ولكي تستطيع المنظمات التنافس بالجودة فإن عليها الاعتماد على مجموعة من المقومات أهمها:

أ. جعل الجودة من اهتمامات الإدارة العليا.

ب. ضمان الأداء السليم من المرة الأولى.

ج. تبني مفهوم التحسين المستمر.

٣. التنافس بالكلفة Cost based competitive

تعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها فلا تستطيع المنظمات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف وأن أغلبية المنظمات المتميزة تسعى إلى إن تكون القائمة في خفض التكلفة مع منافسيها، ومن مستلزمات هذا المجال هو خفض في تكاليف الشراء والتخزين والعاملين.

٤. التنافس بالمرونة Flexibility based competitive

يركز هذا المجال على الاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن والقدرة على تغيير النظام الإنتاجي بما يناسب تلك التوقعات.

٥. التنافس بالتمييز Differentiation based competitive:

تتنافس المنظمة في هذا المجال عندما تبدو متميزة من منافسيها في أذهان زبائنهم وهي تقدم منتجات جديدة ومنتجات مكتملة، مثلاً جوائز خاصة للزبائن ذوي الولاء للمنظمة. وفي ذات السياق تناول كتاب الإدارة الإستراتيجية موضوع الإستراتيجيات التنافسية بمحمل من الجد لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يوضح (Porter & Kramer) أن الميزة التنافسية عامل مهم ويعتمد تحقيق هذه الميزة على قدرة الإدارة في اختيار الإستراتيجية التي تحقق هذه الميزة في ضوء معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في البيئة الآن وفي المستقبل. جواد ٢٠٠٣، ص (٣). إن اختيار الإستراتيجية التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية كما يرى (Porter, 1980, ix) يعتمد على حذاقة ومهارة المدراء في ظل الأسواق التنافسية.

كما عرفت الإستراتيجيات التنافسية من قبل (Porter ١٩٨٠) على أنها الطريقة التي تتنافس بها المنظمات بفاعلية أكثر لتقوية موقعها في السوق، أي أن الإستراتيجيات التنافسية لأية منظمة تتمثل في المبادرات والطرق التي تلجأ إليها المنظمة لجذب زبائنهم ولتحمل الضغوط التنافسية ولتقوية موقعها في السوق. في حين يراها (Bowman) على أنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة القوى الخمسة. (الحسيني ٢٠٠٠، ص ١٨٣-١٨٢)

استناداً على ما سبق ترى الدراسة الإستراتيجيات التنافسية بأنها الإستراتيجية التي تبحث عن التميز والاختلاف وتمثل الاختيار المقصود لمجموعة مختلفة من النشاطات التي تقدم مزيجاً متميزاً من المنتجات اعتماداً على نقطة بداية المنظمة.

وبناء على ما سبق فإن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية سواء أكانت ظاهرية أم ضمنية وعملية تطوير هذه الإستراتيجية يستوجب تطوير معادلة لكيفية قيام المنظمة بالتنافس أي: ما هي أهداف المنظمة؟ وأي السياسات تستخدم لتحقيق تلك الأهداف؟ إن جوهر عمل هذه

الإستراتيجيات هو عدم تركيزها على أوجه الشبه بين المنظمات بل على الاختلافات بين تلك

المنظمات وكيفية تأدية الوظائف بطريقة أفضل من منافسيها، الزغبي ٢٠٠٦، ص (٦٣). وعادة ما تتضمن الإستراتيجيات التنافسية أفعالاً دفاعية وهجومية مع التأكيد على التحول من الهجوم إلى الدفاع وبالعكس على

أساس ما تفرضه ظروف السوق كذلك تشمل هذه الإستراتيجيات مناورات تكتيكية قصيرة الأجل مصممة للتعامل مع الظروف الآنية، وأن إستراتيجية التنافس ذات مدى ضيق في مدى استراتيجيات الأعمال (business strategy) إذ إن الإستراتيجية الأخيرة لا تهتم فقط بكيفية التنافس ولكن تضم استراتيجيات كل المجالات الوظيفية في المنظمة وهي تمثل أيضا كيفية رد فعل خطط الإدارة اتجاه التغير البيئي أما إستراتيجية التنافس فهي تتعلق حصريا بخطة الإدارة للتنافس بنجاح والتوفير وتقديم قيمة كونها تمثل الخيار النهائي (Thompson&Strickland, 1996, p.116) متفوقة للزبائن للمنظمة للوصول إلى الزبون لتحقيق الميزة التنافسية لها (Boar, ٢٠٠١, ٨)، ولكي تستطيع المنظمات تنفيذ الإستراتيجية التنافسية بنجاح فإن عليها اتباع الخطوات الآتية: (الزغبى ٢٠٠٦، ص ٦٣)

أ. معرفة القدرة التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال ومدى تأثيرها في المنظمة.

ب. تحديد الأهداف الإستراتيجية والتركيز عليها لتحقيقها من خلال استراتيجيات منافسة.

ج. تحديد إستراتيجية المنافسة المناسبة المعتمدة على قدرات وإمكانات المنظمة.

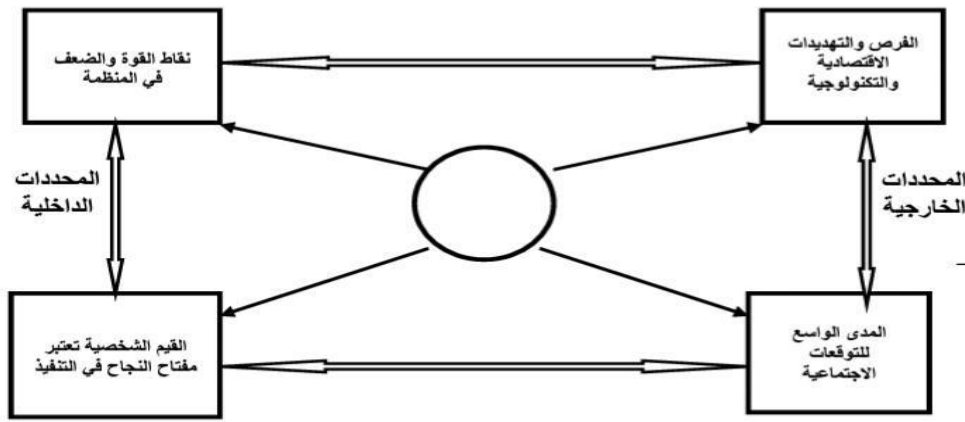
٢ العلاقة بين مفهوم الإبداع التقني وإستراتيجية التميز

يرى (Galanakis and Passey, 2001,35) بأن الإبداع يعد من العوامل المهمة والرئيسة لضمان النجاح الطويل الأمد لجميع الشركات. وبين (Jones, 2004. p.٤١٤) بأن الإبداع التقني يعني العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات جديدة أو استخدام عمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن، ويرى (Stoner et al 426.p, 2000) إن الإبداع هو ترجمة الأفكار الجديدة إلى منتج جديد أو عملية جديدة أو طريقة جديدة للإنتاج. وأكد (فرج، ٢٠٠٠، ص ٤) بأن الإبداع التقني يشير إلى التطوير الذي يدخل على العمليات الإنتاجية والمنتجات لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن لكي تكون الشركة بأن الإبداع (King and Kugler, 2000, p.486) هي الأفضل في سوق المنافسة. وأوضح هو سلوك الشركة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال تقديم منتج جديد أو استخدام عمليات إنتاجية جديدة أو إدخال تطورات عليها. وأشار (Daft, 2001, p.٣٥٧) إلى إن الإبداع هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة التي تقدم منتج جديد بأنها مبدعة. وأوضح (Diaye, ٢٠٠٢، ص ٢) بأن الإبداع التقني يُشير إلى سلسلة من الخطوات الفنية والصناعية التي تسهم في تقديم منتجات جديدة إلى السوق. وينظر السعد، وعبد السادة ٢٠٠٣، ص (٧١) إلى الإبداع على أنه فكرة جديدة تتمثل بصيغة منتج جديد أو عملية جديدة أو طريقة عمل جديدة أو نظام يسهم في تحسين كفاءة الشركة باتجاه إنجاز أهدافها، وينقسم الإبداع التقني إلى (العامري ٢٠٠٢، ص ٨٩) (الراوي، ٢٠٠٥، ص ٢٤).

المطلب الثالث: مكونات الإستراتيجيات التنافسية

في إطار توضيح الأطر المفاهيمية للاستراتيجيات التنافسية، واستناداً على ما تقدم فإن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية تنافس من خلالها المنظمات الأخرى وتعتمد هذه الإستراتيجية عند صياغتها على مجموعة من المكونات تتمثل في الشكل (٤).

الشكل (٤) مكونات الإستراتيجيات التنافسية



الشكل ٤

Source: Porter, Michael, 1980 "Competitive Strategy" The free press.,N.Y.

xviji

المحددات الداخلية والخارجية للمنظمة

وضع (Porter, ١٩٨٠, xviii) مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية التي تفهم في رسم معالم الإستراتيجية وتنفيذها:

أ. **نقاط القوة والضعف:** إذا ما أرادت المنظمة أن تنفذ إستراتيجيتها بنجاح فعليها أن تحدد نقاط القوة والضعف لديها والتي غالباً ما تتمثل بمهاراتها وموجوداتها المتضمنة للمصادر المالية والبشرية والقدرات التكنولوجية مقارنة مع المنافسين.

ب. **القيم الشخصية للمدراء:** وتتمثل بحاجات ورغبات المدراء الرئيسيين والأفراد المؤثرين في اختيار الإستراتيجية وتنفيذها.

ج. الفرص والتهديدات: وتتضمن متغيرات القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، وكذلك المتغيرات التي تؤثر مباشرة على المركز التنافسي للمنظمة .

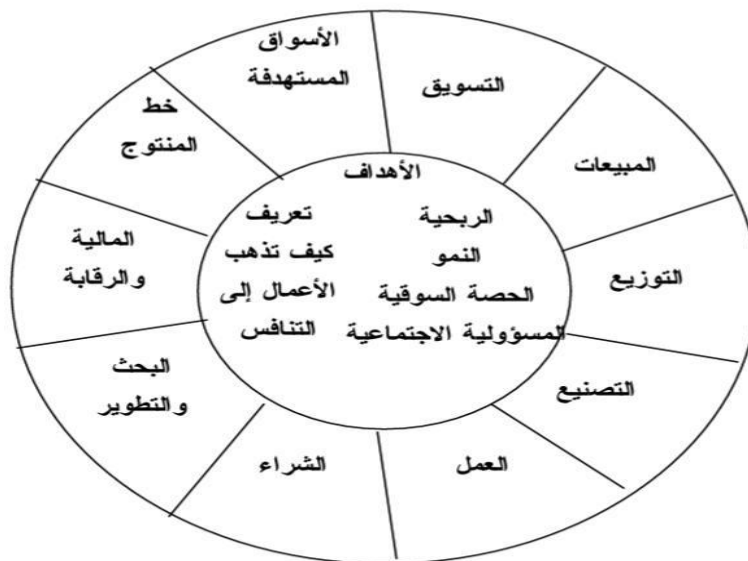
د. التوقعات الاجتماعية : تعكس هذه التوقعات التأثيرات على المنظمة من قبل المجتمع وتتناثر هذه التوقعات بالسياسات الحكومية والاهتمامات الاجتماعية أيضاً.

وفي سياق توضيح مكونات الإستراتيجيات التنافسية فإن العوامل الأساسية لصياغة الإستراتيجيات التنافسية تتمثل في نموذج عجلة الإستراتيجية التنافسية الذي وضع من قبل بيوتر حيث تظهر أهداف المنظمة في مركز العجلة والمتمثلة بـ (الربحية، النمو، المسؤولية الاجتماعية وحصتها في السوق وتظهر على أطراف العجلة السياسات التي تعتمدها المنظمة لتحقيق أهدافها والمتمثلة بـ خط المنتج والأسواق المستهدفة والتسويق والمبيعات وبالتوزيع والإنتاج والعمل والشراء والأبحاث والتطوير والمالية والرقابة وكما موضح في الشكل (٥)

(Proctor, 2001,18) (Porter, 1980, Xviii) (1)

شكل (٥)

عجلة الإستراتيجيات التنافسية



الشكل ٥

Source: Porter, Michael, 1980 "Competitive Strategy" The free N. Y. xviii.press .

الخاتمة

أظهرت الدراسة دورًا هامًا للمعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية الفعالة. وتتلخص النتائج الرئيسية في النقاط التالية:

- تُساعد المعرفة السوقية الشركات على فهم احتياجات العملاء ورغباتهم بشكل أفضل. يُمكن للشركات من خلال تحليل بيانات السوق، مثل دراسات السوق واستطلاعات الرأي، تحديد المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل. يُمكن أن يؤدي ذلك إلى تطوير استراتيجيات تنافسية تركز على العملاء، مما يمنح الشركات ميزة تنافسية.
- تُمكن المعرفة السوقية الشركات من تحديد فرص السوق الجديدة. من خلال مراقبة اتجاهات السوق وسلوكيات العملاء، يمكن للشركات تحديد فرص جديدة للنمو والتوسع. يُمكن أن يؤدي ذلك إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة، أو دخول أسواق جديدة، أو حتى إنشاء نماذج أعمال جديدة.
- تُساعد المعرفة السوقية الشركات على تقييم نقاط قوتها وضعفها وموقعها التنافسي. من خلال مقارنة نفسها بمنافسين، يمكن للشركات تحديد مجالات ميزتها التنافسية ومجالات التي تحتاج إلى تحسين. يُمكن أن يؤدي ذلك إلى تطوير استراتيجيات تنافسية تركز على نقاط القوة وتُعالج نقاط الضعف.
- تُمكن المعرفة السوقية الشركات من توقع التغييرات في السوق والاستجابة لها بشكل فعال. من خلال مراقبة اتجاهات السوق، يمكن للشركات توقع التغييرات التي قد تؤثر على أعمالها. يُمكن أن يؤدي ذلك إلى تطوير استراتيجيات تنافسية مرنة تسمح للشركات بالتكيف مع التغييرات في السوق.

خلاصة القول:

تُعد المعرفة السوقية أداة أساسية للشركات التي تسعى إلى النجاح في بيئة تنافسية. من خلال الاستثمار في جمع وتحليل بيانات السوق، يمكن للشركات اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجياتها التنافسية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وتحقيق النمو المستدام.

ملاحظات ختامية:

٨. أهمية البحث المستمر: يجب على الشركات الاستمرار في جمع وتحليل بيانات السوق للحفاظ على معرفتها السوقية محدثة والقدرة على التكيف مع التغييرات في السوق.
٩. الاستفادة من التكنولوجيا: يمكن للشركات الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين عمليات جمع وتحليل بيانات السوق. يمكن أن تساعد أدوات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة الشركات على الحصول على رؤى ثاقبة من بيانات السوق بشكل أسرع وأكثر كفاءة.
١٠. بناء ثقافة قائمة على المعرفة: يجب على الشركات بناء ثقافة قائمة على المعرفة لتشجيع مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

المراجع:

أولاً : المراجع العربية

١. البكري، ثامر (٢٠٠٨)، الاتصالات التسويقية والترويج، ط٢، القاهرة: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٢. الأزهرى، محي الدين، وآخرون (١٩٩٩). مبادئ التسويق مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.
٣. البكري، ثامر ياسر (٢٠٠٢) إدارة التسويق، ط١، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
٤. التاك، أسيل زهير رشيد أمين (٢٠٠٦). دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع الأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. الجبوري، علاء احمد حسن عبيد (٢٠٠٥). أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمات الصغيرة دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة العراق.
٦. جواد عدنان كاظم (٢٠٠٣) . أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردني) ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الثاني.
٧. جويده علي رامي والجرزاوي، رغد يوسف (٢٠٠٢) الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد (٣٨) الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
٨. حسن حسين عجلان (٢٠٠٨). إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. الحسيني، فلاح (٢٠٠٠). الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر.
١٠. الخشالي، شاكرا جار الله (٢٠٠٣) علاقة قيمة العمل الإدارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين - دراسة تطبيقية في شركات التأمين"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الثاني.
١١. الراوي، صفوان ياسين (٢٠٠٥) أثر بعض العوامل البيئية في الإبداع التقني : دراسة استطلاعية على مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٢. السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار (٢٠٠١) أثر التكنولوجيا والبحث والتطوير وإستراتيجية الإبداع في الإبداع التقني دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الاشتراكي والمختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

1. Ackerman, P. L. (2000). Domain-specific knowledge as the "dark matter" of adult intelligence: gf/gc, personality and interest correlates. Journal of Gerontology: Psychological Sciences, 55B (2) .
2. Barth, Henrik, (2000), Does The Fit Between Competitive Strategy and Administration Mechanisms Lead to Superior performance :Based Small Firms and Traditional Small Firms www.LuLe.Technology.edu.au.
3. Bayyavarapu, bapuji (2005) "Knowledge management Strategies and Firm performance". Canada. <http://proquest.umi.com/pqdweb>. UMI NUMBER.12075
4. Busler ,Michael & etal,(2002), Small and Medium – Size Enterprises Performance :-Evaluation Using Survival (SIV), Model,www.buslerm.be.udel.edu.
5. Carolyn, B (2002) Validating Aunified Framework for knowledge management: WWW./CASit.org/km/kmrt/may02/index.htm.
6. Daft, Richard L."Organization Theory and Design"7th ed: South Western College Publishing, U.S.A,2001.
7. Diaye, Anthurimane, N."Second International Forum on Creativity and Invention: A Better Future for Humanity in 21 Century"
WWW.wipo.org/innovation/en/meetings/2002/bei/pdf/wipo-inv-bei-02-21-pdf-Similar Page,2002.
8. Evans, James R. (2001)" Production/Operations Management: Quality, Performance, and Value". 5th ed,:West Publishing Company, U.S.A.
9. Evans,and Collier,Operation Management an Integrated Goods and services,Approach,Thomson,South,western,U.S.Ainternational,student edition,www.swlearning.com.2007.