

## المعرفة السوقية كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين بناء الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وإدارة الازمات دراسة ميدانية في الشركة العامة للسمنت الشمالية / معمل سمنت بادوش

الدكتور محمد محمود      الدكتور بشار ذاکر  
حامد الملاحسن\*      صالح القوطجي\*\*

### المستخلص

هدف البحث الحالي للوصول إلى معرفة مدى استفادة المنظمة من المعرفة السوقية التي تمكنها من تحديد الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الواجب وضعها لملائمة طبيعة السوق الذي تعمل فيه، وبحث كيف يتم اختيار الإستراتيجية التسويقية التنافسية المناسبة في ضوء الازمات التي تتعرض لها المنظمة والمنظمات المنافسة.

من هدف اعلاه انطلق البحث لحل مشكلة رئيسة تتمثل في امتلاك المعرفة السوقية من عدمها في المنظمة المبحوثة وما هو دورها الحقيقي في وضع الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وفي ادارة الازمات والتي تمثل بمعمل سمنت بادوش في محافظة نينوى.

ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استمارة استبانة شملت (36) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (52) فرد مبحوث، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق اهداف البحث، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها ان هناك تأثيرا مباشرا وغير مباشر لكل من المعرفة السوقية وادارة الازمات على الاستراتيجيات التسويقية التنافسية، وهذا ما يؤكد ان الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تتبناها المنظمة تتأثر بكل من المعرفة السوقية وادارة الازمات، ومن هذا الأساس تم وضع العديد من المقترحات التي تم ختم البحث بها اهمها على المنظمة المبحوثة ان ترفع الروح المعنوية للأفراد المبحوثين في حالة حدوث أي من الازمات التي تتعرض لها المنظمة، وان تحاول ان حصر الازمة وعدم انتشارها في باقي وحدات المنظمة

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة السوقية، الاستراتيجيات التسويقية التنافسية، ادارة الازمات

\* كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل  
\*\* كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

**Market knowledge as a Mediator Variable for The Relationship Nature  
between Competitive Marketing Strategies-Construction  
And Crises Management  
A Field Study in Northern General Company  
of Cement / Badoosh Cement Factory**

**Abstract**

The current research aims to find out how the organization benefits from market Knowledge which enables it to identify the competitive marketing strategies that must be stated to suit the market nature it works in. It also aims at showing how the choice of the appropriate competitive strategy is made taking into account the crises that the organization and the competitive ones face.

According to the aims stated above, the present research attempts to solve a crucial problem that is of whether or not possessing the marketing knowledge in the organization, under study, and what is its real role in establishing the marketing competitive strategies and managing crises. This has been applied to Badoosh Cement Factory in Nineveh Province.

To fulfil the research objectives, a questionnaire consisting of (36) items has been designed. The data has been collected from (52) individuals. In the light of that, the collected data has been analyzed and the hypotheses have been tested using the Statistical package of (SPSS V26). A number of statistical tools have been used to fulfil the research objectives.

A number of conclusions has been reached. Chief among them is that there is a direct and indirect impact for both market Knowledge and Crises management on the competitive marketing strategies. This confirms that the competitive marketing strategies adopted by the organization are affected by both market Knowledge and Crises management.

Accordingly, a number of suggestions has been made. Chief among them is that the organization, under study, must raise the individuals' spirits in the case of any crises facing the organization, and try to limit them and avoid their expansions among the other departments.

**Key Words:** Market Knowledge, Competitive Marketing Strategies, Crises Management.

### المقدمة

ان انتشار المعلومات بشكلها الواسع في هذا العصر ادى إلى حدوث تغييرات كبيرة في طبيعة عمل اغلب منظمات الاعمال وكذلك الحال فيما يخص الاعتبارات التنافسية التي بدأت تتزايد بشكل ملحوظ، كل هذا جعل المنظمات تهتم بامتلاك المعرفة السوقية التي تمكنها من امتلاك وتحسين موقعها التنافسي.

من جانب اخر بدأت المنظمات تضع استراتيجياتها التي تحمل في طياتها الجانب التنافسي للمحافظة على ممارسة انشطتها التي اهمها التسويقية منها بالشكل الذي يحقق اهدافها في السوق الذي تعمل فيه (سوق المنافسة)، كذلك وضع الخطوات السليمة التي تعالج كل ما يقف امامها من عوائق تحد من قدرة المنظمة على تحقيق تلك الاهداف ومن اهم هذه العوائق الازمات التسويقية التي من الممكن ان تتعرض لها، فاصبح ادارة هذه الازمات وتشكيل فريق لإدارتها مطلب مهم للمنظمات لضمان سير اعمالها بشكل سليم.

من هنا جاء البحث لتوضيح سبل الاستفادة المثلى من المعرفة السوقية بكونها احد العناصر المهمة لوضع الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الفعالة من جهة والمساهمة الكفوءة والكبيرة في ادارة الازمات التي من الممكن التعرض لها أو تجنب الوقوع بها من جهة اخرى.

**عليه يتناول البحث الحالي عدة محاور هي:**

**الأول:** أختص بمنهجية البحث(مشكلته، أهدافه، وأهميته، فرضيته، منهجه وتقاناته، حدوده).

**الثاني:** المعرفة السوقية.

**الثالث:** الاستراتيجيات التسويقية التنافسية.

**الرابع:** ادارة الازمات.

**الخامس:** أستهل بوصف عينة البحث، وما يخص مواقف المستبينة آراءهم، فضلاً عما يخص

اختبار فرضيات البحث أيضاً.

**السادس:** وتضمن استنتاجات البحث ومقترحاته.

Formatted: Indent: First line: 0", Space After: 0 pt

Formatted: Indent: First line: 0", Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

### المحور الأول: منهجية البحث أولاً. مشكلة البحث:

~~تحتاج المنظمات في عملها الى معرفة جيدة للسوق الذي تعمل فيه من خلال معرفة الزبون،~~ المجهز، المنتج، المنافس، وذلك لضمان الاستمرار في العمل في هذا السوق من خلال وضع الاستراتيجيات التسويقية التي تضمن لها التنافس بقوة وتجنب الازمات التي من الممكن ان تقع بها ~~او~~ ادارتها بشكل سليم اثناء وقوعها والاستفادة من الدروس ما بعد وقوعها، من هذا الاساس انطلقت مشكلة البحث من امتلاك ~~او~~ عدم امتلاك المنظمات للمعرفة السوقية اولاً، وما هو الدور الذي من الممكن ان تلعبه المعرفة السوقية كونها متغيراً وسيطاً للعلاقة ما بين وضع الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وادارة الازمات التي تقع بها هذه المنظمات، لذا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على هذه الأبعاد الثلاثة من خلال تساؤلات يمكن إثارتها لتعبر عن مشكلة البحث وفق التساؤلات الآتية:

1. هل توجد علاقات ارتباط معنوية بين الأبعاد المستقلة المتمثلة بـ (المعرفة السوقية وادارة الازمات) وبين البعد المعتمد المتمثل بالاستراتيجيات التسويقية التنافسية
2. هل توجد علاقات تأثير معنوية أيضاً الأبعاد المستقلة المتمثلة بـ (المعرفة السوقية وادارة الازمات) وبين البعد المعتمد المتمثل بالاستراتيجيات التسويقية التنافسية.

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.23" + Indent at: 0.48"

### ثانياً. أهمية البحث وأهدافه:

تبرز أهمية البحث من أهمية أهدافه التي تتمثل بجملة الإجابات عن التساؤلات المثارة في مشكلته من جهة، وما يخص فرضياته التي سيتم الوقوف عليها لاحقاً من جهة أخرى والتي يمكن عرض تفاصيلها في جانبين على النحو ~~و~~ الآتي:

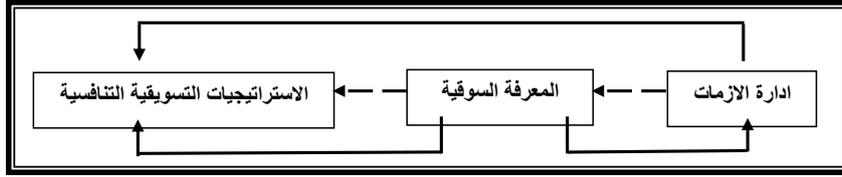
- أ. ~~النظري~~: ~~أو~~ الأهمية النظرية التي يمكن أن تتجلى من خلال الإجابات المشار إليها بوصفها قد توفر بمجملها إطاراً نظرياً يمكن أن يفيد الباحثان فيما ل وأرادا بلورة إطار فكري يؤسس لمفهوم المعرفة السوقية من جهة وبلورة إطار فكري آخر لكل من الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وادارة الازمات من جهة أخرى مما قد يفيد المهتمين بهذه المواضيع من الباحثين والكتاب.
- ب. ~~الميداني~~: ~~أو~~ الأهمية الميدانية التي قد تساعد في الإجابة عن تساؤل البحث بوصفها ستؤكد ~~أو~~ تنفي جزئياً ~~أو~~ كلياً علاقة الارتباط والاثر بين هذه الأبعاد فيما بينها.

### انطلاقاً من ذلك تبذ أهداف البحث في:

1. التعرف على المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية التنافسية وادارة الازمات من حيث مفهومهم واهميتهم وأهدافهم والتأكيد عليها في إطارها النظري.
2. تقديم دراسة عملية للميدان المبحوث عن طبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد فيما بينها.
3. تقديم مجموعة من المقترحات اعتماداً على نتائج التحليل والاستنتاجات التي يتوصل إليها الباحثان.

### ثالثاً. أنموذج البحث فرضياته:

يوضح أنموذج البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية **أ-و** كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به، فالمعالجة المنهجية لمشكلة البحث تتطلب تصميم أنموذج فرضي يوضح فيه العلاقات المنطقية بين أبعاد البحث، وللتعبير عن نتائج الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث الشكل (1).



الشكل (1) أنموذج البحث  
المصدر: من إعداد الباحثان

### وتحدد فرضيات هذا البحث بالفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين الأبعاد المستقلة المتمثلة بـ (المعرفة السوقية وادارة الازمات) وبين البعد المعتمد المتمثل بالاستراتيجيات التسويقية التنافسية
2. لا توجد علاقات تأثير معنوية أيضاً الأبعاد المستقلة المتمثلة بـ (المعرفة السوقية وادارة الازمات) وبين البعد المعتمد المتمثل بالاستراتيجيات التسويقية التنافسية.

### رابعاً. منهج البحث وتقائنه:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً رئيساً له وذلك لملاءمته في وصف أبعاد البحث، وانطلاقاً من ذلك اعتمد على تقائنه هذا المنهج في الحصول على البيانات المناسبة لإنجاز البحث، من خلال الكتب والرسائل والاطاريح والبحوث لبعض الكتاب والباحثين وكذلك من خلال الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت)، كما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي أعدها الباحثان في ضوء المصادر التي أتاحت له والتي سيتم الوقوف عليها في الجانب النظري للبحث، والتي تضمنت المحاور الآتية:

- أ. الأول: أختص بالحصول على البيانات التي تصف خصائص المستبينة آراؤهم من أفراد العينة العشوائية للبحث والذين سيتم وصفهم اعتماداً عليها لاحقاً.
- ب. الثاني: أختص بالحصول على البيانات المناسبة لإنجاز البحث، وتضمن (36) مؤشراً، تغطي متغيرات البحث.

تجدر الإشارة إلى أن الاستمارة المشار إليها تم توزيعها على عينة عشوائية من الافراد العاملين في الشركة العامة للسمنت الشمالية /معمل سمنت بادوش والذي بلغ عددهم (52) فرداً، وسيقف الباحثان على أوصاف هذه العينة في مستهل الإطار الميداني لبحثه لاحقاً.

وأخيراً فيما يتعلق بتقانات التحليل: فقد تم اعتماد برنامج النظام الجاهز (SPSS-21) والذي بواسطته تم استخراج التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات قدر تعلقها بكل عبارة من العبارات التي وردت بالاستبانة، وكذلك بعض الاختبارات التي اختارها الباحثان بوصفها من الاختبارات المناسبة في دراسة العلاقات بين متغيرات البحث المختلفة.

#### خامساً. حدود البحث

1. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث بالأفراد عينة البحث والذين استطاع الباحثان التوصل إليهم وتوزيع استمارات الاستبانة عليهم والذين يتواجدون ضمن الحدود الجغرافية لمدينة الموصل.

2. **الحدود الزمانية:** يمكن عد المدة المحصورة بين 2018/9/1 و 2019/2/3 مناسبة لهذا الغرض، وذلك لكونها المدة التي أنجز فيها هذا البحث بدءاً من الشروع بمهام تحصيل البيانات من المجتمع المبحوث وانتهاء بإنجاز البحث وطباعته.

#### المحور الثاني: المعرفة السوقية

##### أولاً. المفهوم:

لاشك أن الانتشار المعرفي الذي نعيشه في هذا العصر قد أحدث تغيرات عميقة وهائلة على كل شيء في حياتنا. ولم تعد نظرتنا للمعرفة والتعامل معها على النحو الذي كانت عليه عبر عصور خلت. ولم تعد المعرفة كذلك ثروة نادرة يصعب تحصيلها فقد جعلت ثورة الاتصالات والمعلومات وأدواتها ولاسيما الانترنت من المعرفة مورداً متاحاً وميسراً حتى أنتقل التحدي من البحث عن المعرفة لندرتها إلى كيفية التعامل مع هذه الكميات الهائلة من المعرفة وفرزها ومعرفة النافع (لنا) من غيره ووضعها في الأطر التي يمكن التعامل البناء معها والإفادة منها (أب ودية، 2004، 1). ولقد اتفق كل من (Mcfadden &etal,1999,67) (Roman,2004,10) على أن المعرفة هي ما يبقى رأس في الفرد. في حين يشير كل من (Harris&Henderson,1999, 92) إلى أن المعرفة تشكل احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتنتدرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة، ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار، ويعرف كل من (Li,&Calantone,1999,14) المعرفة السوقية بأنها معلومات منظمة ومهيكلية حول السوق، وتعني المنظمة أنها نتيجة عملية منظمة مقارنة مع العملية الاعتبائية، أما المهيكلية فتعني بأنها ذات معنى مقابل المعلومات التي لا تعتبر وثيقة الصلة بالموضوع. وهي معلومات منظمة ومركبة عن السوق، ومن اجل الحصول على هذه المعرفة على المنظمات التعلم عن الأسواق، وإمكانيات المنافسين، الزبائن، والشركاء في السوق، وذلك عن طريق جمع المعلومات اللازمة عنهم. ويعرفها أيضا كل من (علي، جواد، 2002، 77) بأنها ظاهرة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها من خلال دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد حاجات ورغبات الزبائن وطبيعة المنافسة السائدة فيه، حيث أن القدرة على إدراك السوق والعوامل الحاكمة فيه سوف تحقق للمنظمة ميزة تنافسية على مستوى السوق. اما (الربيعاوي، عباس، 2015، 38) فيشيران الى ان المعرفة السوقية هي مدى المام ومعرفة

Formatted: Space After: 0 pt

ادارة المنظمة لعناصر السوق الاساسية. وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المعرفة السوقية هي البيانات والمعلومات التي تم تجميعها عن السوق من قبل المنظمة، وهذه المعرفة تكون فكرة عامة وخاصة للمنظمة عن السوق الذي تعمل فيه، من حيث طبيعة القوى المؤثرة فيه والتي تتمثل بالزبائن والمجهزين وكذلك المنتجات المعروضة في السوق وما هي طبيعة المنافسة السائدة فيه وغيرها من القوى المؤثرة في السوق على المنظمة.

### ثانياً. أسباب الاهتمام بالمعرفة السوقية:

أن أسباب الاهتمام بالمعرفة السوقية هي:

1. وجود تغييرات جوهرية في هيكل الصناعة الذي يتضمن عوامل السوق والتكاليف.
2. التأثيرات الحكومية التي تفرضها على المنظمات من خلال القيود والتشريعات القانونية.

**1-3.** تؤدي الاعتبارات التنافسية دوراً مهماً في جعل المنظمة تهتم بالمعرفة السوقية الذي نلاحظ من خلالها أن المنافسة الشديدة بين المنظمات تحتم عليها أن تزيد من قدرتها في الحصول على المعلومات عن العوامل التي يمكن تحسين موقع المنظمة التنافسي (Yip,1992,25).

**1-4.** من الأسباب أيضاً الاهتمام بالمعرفة السوقية هو الاختلافات الموجودة في توقعات الزبائن، فالزبائن يختلفون في مستوى إشباعهم وتحقيق رغباتهم، لذلك يجب على المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار الاختلافات المتوقعة في الزبائن وتحاول إرضاء أكبر عدد من هؤلاء الزبائن الذين يشكلون قاعدة واسعة للمنظمة في السوق.

**1-5.** وتلعب التغييرات التقنية دوراً بارزاً لاهتمام المنظمات بالمعرفة السوقية التي نلاحظ سرعة التغييرات التقنية وكذلك اختلاف حاجات الزبائن لهذه التغييرات. لذلك فإن المعرفة السوقية تعتبر ضرورية للإحياء الاقتصادي لعدد كبير من المنظمات التي من خلالها تحرك العولمة في المنظمة والحصول على الميزة التنافسية وكذلك المقارنة التي يمكن الحصول عليها بتكامل نشاطات مختلفة يتم إنجازها من خلال المنظمة (Yeniyurt,&et al,2004,2).

### ثالثاً. سمات المعرفة السوقية:

أن أهم السمات التي تقدمها المعرفة السوقية للمنظمة هي:

1. صعوبة تقليد المعرفة السوقية من قبل المنظمات وذلك بسبب أن العمليات الخاصة بتوليد المعرفة السوقية تقع ضمن النشاطات المعرفية المنظمائية، ولا يمكن ملاحظتها من الخارج بسهولة (Day,1994,37) و (Pralhad,&Hamel,1990,79).
2. صعوبة نقل المعرفة السوقية بين المنظمات وذلك بسبب أن عمليات المعرفة السوقية يتم إيجادها ضمن المنظمة ولا يمكن شراؤها من السوق (Li,&Calantone,1999,14)

**3.** عدم قابلية تقليدها، وذلك بسبب عدم قابلية التقليد منها بمرور الزمن، فإن جدوى هذه العمليات لا تقل من جراء الاستعمال (Pralhad,&Hamel,1990,80).

Formatted: Font: Not Bold, Font color: Black, Complex Script Font: 14 pt, Not Bold

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.27" + Indent at: 0.52"

Formatted: Justified, After: 0", Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

- 4.** تعتبر المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من الموارد غير الملموسة التي تمكن المنظمة من تقديم عروض السوق إلى زبانتها (Yeniyurt,&et al,2004,3).
- 5.** ترتبط الإستراتيجية العامة بالاختصاصات الداخلية والخارجية للمنظمة، لذلك فإن جودة المعلومات السوقية التي تمتلكها المنظمة تمكنها من تحديد الطرائق التي يمكن إتباعها (Zack,1999, 125).
- 3-6.** أن المنظمات التي تأخذ المعرفة السوقية بصورة جديّة تحتاج أولاً التفكير بالإستراتيجية والمنافسة ضمن إطار الدفاع عن مواقع المعرفة التنافسية (Zack,2004,6).

#### رابعاً: أهمية المعرفة السوقية:

بالاعتماد على المصادر (Yeniyurt,&et al,2004,6) و (Finney,2002,6) و (Li,&Calantone, 1999,16):

1. أن المعرفة الجيدة للزبائن تعمل على زيادة خبرة المنظمة في تطوير منتج جديد متميز، وذلك من خلال البيانات والمعلومات التي تقدمها المعرفة السوقية عن حاجات ورغبات الزبائن التي تستطيع المنظمة توظيفها في إنتاج منتجات جديدة.
2. أن المعرفة الجيدة لمنتجات المنظمة السوقية، تعمل على تقليل الأخطاء **أو** حالات المخاطرة التي تقع فيها المنظمة عند الإنتاج.
3. من خلال المعرفة السوقية، يستطيع قسم البحث والتطوير من إنتاج منتجات ذات جودة عالية.
4. أن معرفة خصائص وقدرات ومميزات المجهزين، سوف يجعل المنظمة في موقف جيد إزاء تجهيزها بالمواد الأولية.
5. أن معرفة وفهم طبيعة عمل واستراتيجيات المنافسين، سوف يقدم للمنظمة رؤية مستقبلية عن التحركات المتوقعة للمنافسين.
6. تلعب المعرفة السوقية دوراً مهماً في تحسين المنظمة، حيث أنه في ضوء المعرفة السوقية تستطيع المنظمة القيام بمسح عام للقوى العاملة وتحديد الفجوات الموجودة وكذلك مستويات المهارة ووفرة التقنية وكذلك طبيعة عمل المنظمة في المستقبل.
7. هناك حاجة قائمة لمزيد من المعرفة حول توقعات السكان إذا ما قامت المنظمة بأداء التزاماتها الاقتصادية والاجتماعية.
- 3-8. تحتاج المنظمة إلى المعرفة السوقية وذلك لفهم أفضل لخصائص المنتجات والمقارنة المرجعية مقابل المعايير الدولية.

Formatted: Justified, After: 0", Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

#### رابعاً. مجالات المعرفة السوقية

1. معرفة الزبون:

تمثل معرفة الزبون مجموعة من النشاطات السلوكية التي تعمل على إيجاد معرفة الزبون وارتباط ذلك بالحاجات الأساسية بالمنتجات التي تنتجها المنظمة الآن وفي المستقبل (Li,&Calanton,1999,14). في حين أن كلاً من (Marill,&Annabi, 2002,876) يعرفا معرفة الزبون بأنها المعرفة التي يجب أن يملكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات التي يتم شراؤها، ويعرفها في نفس المصدر بأنها "المعرفة التي يجب أن تملكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار الشراء". ولكي يخدم التسويق استراتيجيات المنظمة في العمل والأدوار والمصالح الراجعة في السوق الذي تعمل فيه المنظمة يجب أن تتعرف المنظمة على زبونها أولاً، ويجب إجراء بحث شامل عن سوق الزبون الذي تستهدفه والحصول على المزيد من المعلومات حول السوق المستهدف مما يمكن المنظمة من تطوير خطتها التسويقية وإعطاء لمحة موجزة عن السوق وضرورة التعرف على المصادر الرئيسة والثانوية للإجابة على الأسئلة الرئيسة حول الاحتمالات التي ستواجهها المنظمة في السوق وتسمى هذه الخطوة بلمحة **لو**.

## 2. معرفة المنتج:

فهي المعرفة بخصوص الأداء الفني والموصفات للسلع والخدمات المقترحة والجارية، وهذا بدوره يتضمن معرفة تحديدات المنتجات وذلك من أجل تجنب أية ادعاءات خاطئة (Lancaster,&Reyhods,1998,219). حيث أن المنتج يتكون من مواصفات وفوائد وعند عرضها على الزبائن يتم ذكر المواصفات والفوائد الخاصة بها لتشجيع الزبائن على الشراء، أما المواصفات فهي الحجم واللون والفعالية والتصميم وقد تكون ساعات العمل إذا كانت خدمة. أما بالنسبة للفوائد هي تجيب على سؤال الزبائن، ماذا سأستفيد من هذا المنتج.

## 3. معرفة المجهز

أن معرفة المجهز تهتم بمعرفة الخصائص والمميزات التي يتمتع بها مجهز والمنظمة، وكذلك المساوى والمعوقات التي يجب على المنظمة تلافي تلك المساوى **لو** والمعوقات. وتهتم معرفة المجهز أيضاً بالاستراتيجيات التي يتبعها المجهزون وكذلك الاستراتيجيات المتبعة عند التجهيز وكل هذا يقع على عاتق المنظمة أن تحاول الحصول على المعلومات الكافية عن طبيعة المجهزين وخصائصهم. ويرى (سلطان، 1997، 11) أن استراتيجيات المنظمة تتأثر بمجهزي المواد الأولية والاحتياطية والتمويل فهم الذين يساهمون في تحديد تكلفة المنتج وبالتالي أسعارها وتختلف قوة التأثير حسب طبيعة البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة، حيث أن هذا العامل يعد المحدد الأساسي لاستراتيجيات المنظمات التي لا تتبع التكامل في تحديد أهمية مجهزي المواد الأولية والاحتياطية والمكانن والمعدات وعرض العاملين.

## 4. معرفة المنافس:

أن عملية معرفة المنافس تتطلب نشاطات سلوكية تؤدي إلى جمع معلومات حول منتجات المنافس وإستراتيجياتهم (Li, Calanton, 1999, 14). ويعتمد نجاح المنظمات المختلفة في تسويق منتجاتها بدرجة ما على قدرتها على تصميم وتقديم سلع تناسب الزبائن بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون وقد تكون الميزة التنافسية للسلعة إما السعر الأنسب **أو** الجودة العالية. ولذلك فمن الضروري للمنظمات التسويقية أن تهتم بالتعرف على استراتيجيات المنافسين بنفس درجة الاهتمام بالزبائن (Adcock, & etal, 1995, 46). ويستلزم الأمر معرفة عدد المنافسين والأهداف التي يركزون عليها والاستراتيجيات التي يتبعونها، ونقاط القوة والضعف التي يتميزون بها، وردود أفعالهم تجاه غيرهم من المنافسين ويعد رسم محفظة أعمال هؤلاء المنافسين في الماضي والحاضر باستخدام مدى تخطيطهم، وتعريفهم لوحدة أعمالهم الإستراتيجية وأنواع مصفوفات الأعمال التي يستخدمونها في عملية وضع إستراتيجيتهم، إلى الدرجة التي تتوافر فيها المعلومات عن ذلك، هي أولى الخطوات التحليلية التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء قاعدة معرفية عن المنافس (غراب، 1995، 139).

### المحور الثالث:

#### الاستراتيجيات التسويقية التنافسية

##### أولاً. المفهوم:

يمثل مفهوم الاستراتيجيات التنافسية الأساس **أو** الفلسفة التي تستمد منها إدارة المنظمة أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل. ان الوصول إلى هذه النتيجة يتحقق من خلال الاستناد إلى مجموعة من مصادر العمل البديلة المتمثلة بتحقيق كفاءة مميزة للمنظمة سواء أكان في مجال منتوجاتها، **أو** طرائق عملها ومستوى النقاثة المستخدمة، وبناء نظم فعالة للرقابة على الكلف بالشكل الذي تتمكن الإدارة من تخفيضها وبالتالي إيجاد حالة من المرونة في استراتيجيات التسعير بحيث يقود الإدارة لإنجاز أفضل عائد على الاستثمار (المغربي، 1999، 182). ان المنظمات لا يمكن ان تنجح بمجرد إشباع حاجات ورغبات الزبائن إذا كان منافسهم يحققون لهم إشباعاً أكبر، ان الذي تبحث عنه المنظمات هو الميزة التنافسية وهي الجودة التي تجعل المنتج أكثر قبولاً من المنتجات المماثلة التي يقدمها المنافسون، وهي الشيء الذي يجعلهم بمنأى عن المنافسين ويجعل منتجاتهم أكثر إغراء للزبائن (راتشمان وآخرون، 2001، 36). وتعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات **أو** الخدمات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والزبائن والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة (المغربي، 1999، 183). في حين عرفها (خليل، 1996، 819) على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. أما (قاشات، 1991، 37) فقد عرفها بأنها اتخاذ إجراءات هجومية **أو** دفاعية، لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة **أو** إيجاد مواقع في الصناعة حيث تكون القوى التنافسية اضعف ما يكون، والحصول على عائد للاستثمار. ويجب على المنظمات

عند صياغتها الاستراتيجية التنافسية الأخذ بنظر الاعتبار أربعة عوامل رئيسية تحدد ما تستطيع المنظمة تحقيقه بنجاح(قاشات، 1991، 35):

أ. **نقاط القوة والضعف للمنظمة:** وتمثل موجوداتها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين ويشمل ذلك الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية.

ب. **القيم الشخصية لمدراء المنظمة:** تمثل حاجات المدراء الرئيسيين والأفراد المؤثرين الآخرين الذي يتوجب عليهم تنفيذ الإستراتيجية التي يتم اختيارها وتمثل نقاط القوة والضعف مع القيم الشخصية للمدراء ما يسمى بالمحددات الداخلية للمنظمة فيما يخص الإستراتيجية التنافسية التي يمكن للمنظمة اعتمادها.

**ت. الفرص والتحديات:** تتكون من متغيرات القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، والمتغيرات التي تؤثر مباشرة على المركز التنافسي للمنظمة كالموقع ضمن الصناعة، والزبان، والمجهزين، وسوق العمل.

**ث. التوقعات الاجتماعية:** وتمثل ما يرتجى المجتمع الذي تتنافس فيه المنظمة ان يتحقق، وتتأثر هذه التوقعات بسياسة الدولة وبالوعي الاجتماعي وغيرها.

وتمثل الفرص والتحديات والتوقعات الاجتماعية ما يسمى بالمحددات الخارجية للمنظمة، فيما يخص الإستراتيجية التنافسية التي يمكنها اعتمادها.

#### ثانياً. أنواع الاستراتيجيات التسويقية التنافسية:

لقد وضع بورتر عام (1980) ثلاث استراتيجيات أصيلة وهي استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز وقد وضع استراتيجياته هذه استناداً إلى حالات دراسية قام بدراستها. إن هذه الاستراتيجيات وضعت كوسائل تتمكن المنظمات بواسطتها وبناجح التعامل مع قوى الصناعة التي تخضع لها كل منظمة وبالتالي تتمكن من معالجتها (Valso,2000,716). وقد حدد بورتر هذه الإستراتيجيات التنافسية وذلك لكي تتمكن المنظمة من اختيار أية تشكيلة من بينها حسب ظروف المنافسة في صناعتها(غراب،1995، 185). وكما أشار بورتر إن الإستراتيجية الفاعلة تتضمن جملة من الخصائص، منها (الخماس،2004، 65):

1. **التفرد في الوضع التنافسي للمنظمة.**

2. **تكيف الأنشطة الاستراتيجية.**

3. **وضع الخيارات والمبادلات إزاء المنافسين.**

4. **نشوء الميزة التنافسية من خلال المواءمة عبر الأنشطة.**

5. **مجيء الديمومة من نظام الأنشطة.**

أما أنواع الاستراتيجيات التسويقية التنافسية فهي:

Formatted: Justified, After: 0", Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ت. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Space After: 0 pt

**(1) إستراتيجية قيادة الكلفة:**

يعرف (خليل،1996، 85) هذه الإستراتيجية بأنها " قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اكبر. ولتحقيق هذه الميزة، فانه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمنظمة التي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية. وان الهدف من إتباع هذه الإستراتيجية هو تحقيق قيادة الصناعة في خفض التكاليف من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية. ويتطلب ذلك التوسع في إقامة المصانع الكبرى، والتركيز على تخفيض التكاليف باستخدام مبدأ منحى الخبرة في التشغيل والرقابة المحكمة على المصاريف الصناعية، والتجنب الكامل للتعامل مع المجهزين الحديين، وتخفيض التكلفة إلى اقل حد ممكن في مجالات البحث والتطوير والخدمات والبيع والإعلان وغيرها (غراب،1995، 185). وتعد هذه الاستراتيجية الأكثر اعتماداً في اغلب المنظمات الصناعية، وان إتباع هذه الاستراتيجية يحقق للمنظمة مركزاً تنافسياً أفضل وعائداً أعلى للاستثمار. ويؤدي تطبيق استراتيجية تخفيض الكلفة إلى مواجهة المنظمة لقوى المنافسة بشكل فاعل، كما ان إمكانيات المساومة ترتفع في مواجهة معظم الزبائن لمنتجاتها من خلال المرونة السعرية التي تتمتع بها والتي يمكن ان تحقق لها أداء أفضل من المنافسين داخل الصناعة كما إنها تتمكن من مجابهة المجهزين من خلال الاستفادة من مزايا الشراء التي يقدمها المجهز في ظل الموازنة بين تكاليف الطلبات والتخزين (المغربي،1999، 183). ان المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية ينبغي ان تكون جيدة في (الهندسة، المشتريات، التصنيع، التوزيع المادي) وأنها تحتاج إلى مهارة اقل في التسويق (Kotler, 1997, 85) وتضع هذه الاستراتيجية المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة (Low Cost) وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بأسعار رائدة في السوق، والمنظمة التي تستطيع تحقيق قيادة الكلفة (أي اقل كلفة ممكنة) ستكون فوق المتوسط للإنجاز في قطاع الصناعة.

**(2) استراتيجية التميز:**

يتمثل مضمون هذه الاستراتيجية في قيام المنظمة بتصنيع سلعة **أو** خدمة ينظر لها من قبل المستهلكين على أنها فريدة **أو** متميزة تنشئ قيمة عالية لزبائنها (المنصوري،1998، 34). وتتطلب هذه الاستراتيجية عدداً من الأنشطة المكلفة مثل التصميم والبحث والتطوير **أو** تقنية جديدة، وأنشطة تسويقية فاعلة **أو** متنوعة، وعاملين مبدعين لديهم الوقت والموارد للسعي وراء الإبداعات وعادة ما تستهدف الزبائن الذين لا يتحسسون بالأسعار لوجود ولاء للمنظمة ومنتجاتها (Daft, 2001, 60). ويعرف التميز بأنه درجة اختلاف المخرجات (الربيعاوي،2000، 55). وعرفت أيضاً النقاط المهمة في الاختلافات في عرض المنتج (Gerald, Wen-fei, 2004, 12)، في حين أن (Porter, 1980, 37) عرف التميز على انه خلق شيء يدرك في كل صناعة على انه شيء متميز وفريد. وفي هذه الإستراتيجية تركز المنظمة وكذلك وحدات الأعمال على تحقيق أداء ممتاز في مجال منفعة الزبون التي تقيم من قبل جزء كبير من السوق (Kotler, 1997, 85). وقد بين (Thompson, 1996, 126) ان هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المفضلة لدى معظم المنظمات وخاصة بعد التفاوت

والتنوع الكبير الذي طرأ على رغبات وتفضيلات الزبائن التي لم يعد بإمكان المنظمات من تلبيةها من خلال المنتوجات القياسية التي تقوم بإنتاجها.

### 3) إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية إلى أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة (ياسين، 1998، 104) وتهدف استراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هو تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق (خليل، 1996، 114) كما هو الحال مع إستراتيجيتي قيادة الكلفة والتميز التي تهدفان إلى تحقيق أهداف المنظمة بالتعامل مع السوق كله. ويمكن للمنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية ان تقدم سلعاً أو خدمات ذات تمييز عالٍ لتلبية متطلبات منخفضة من الزبائن محافظة في الوقت نفسه على كلف إنتاج واطىء بالتركيز المعتمد على الكلف في خدمة جزء معين من السوق أو الاعتماد على التركيز القائم على التميز (المنصوري، 1998، 37). ويمكن انتهاج إستراتيجية التركيز لاختيار أهداف أقل عرضه للبدائل أو حيثما يكون المنافسون أقل قوة ومن أمثلة التركيز قيام بعض منظمات الأصباغ بالتخصص بأنواع معينة من أصباغ السيارات وتقديم خدمات مطابقة الأصباغ مجاناً، مع سرعة التجهيز، ومهما كانت الكميات المطلوبة. إلى الموقع المطلوب.

### المحور الرابع: ادارة الازمات

#### أولاً. ادارة الازمات:

يعد مفهوم ادارة الازمات واحد من المفاهيم الاساسية المهمة في وقتنا الحاضر، اذ ان نجاح المنظمات وبمختلف انواعها يعتمد على قدرتها على مواجهة تلك الازمات الامر الذي يتطلب منها العمل على اثبات قدراتها وملاءمتها للتغيرات البيئية المتغيرة باستمرار والتي تشكل تحدياً كبيراً لها. ان موضوع ادارة الازمات يعد من الموضوعات الحيوية التي لها تأثير على حياة وبقاء المنظمة لذا فقد تعددت الآراء حول مفهوم ادارة الازمات من وجهة نظر الكتاب والباحثين. اذ عرفها (الصيرفي، 2003، 311) منهجية التعامل مع الازمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات المتوفرة والمهارات وانماط الادارة السائدة، وهي " تطبيق وظائف العملية الادارية خلال البحث عن الاسباب واحتواء ابعادها في انتظار التوصل الى حلول مناسبة (العتيبي، 2005، 77)، وهي العملية التي من خلالها تدير المنظمة التأثيرات الواسعة لازمة على علاقات المنظمة ووسائلها الاعلامية وتمكين المنظمة من السيطرة على تلك التأثيرات السلبية، ان جوهر عملية ادارة الازمات يكمن في كيفية تحويل الازمة التي تتعرض لها المنظمة وما تحمله من مخاطر واثار سلبية الى فرص لاطلاق القدرات الابداعية التي تمتلكها المنظمة لاستثمار الازمة كفرصة لاعادة صياغة العمليات والظروف وايجاد الحلول الصائبة التي تؤكد نجاح المنظمة.

Formatted: Space After: 0 pt

### ثانياً. خطة ادارة الازمات:

تعد عملية التخطيط للازمات من العمليات المنظمة والمستمرة التي تهدف الى تحقيق الكفاءة والفاعلية في توجيه ما يتوفر من امكانيات لدى المنظمة في التعامل مع الازمات ومواجهتها فضلاً عن الاستعداد للمواقف المفاجئة التي تتعرض لها المنظمة بسبب الازمات. وهناك بعض الازمات المفاجئة والذي يفترض بمدراء التسويق الذين يمتلكون المعلومات التسويقية ان يتوقعوا حدوث الازمة وهذه النقطة التي ينبغي ان تبدأ منها عملية التخطيط للازمة التسويقية (Jonathan, 2001, 1). وأشار (الصيرفي، 2003، 318) الى "ان التخطيط للازمات يمثل مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على الازمات والاستعداد لمواجهتها". وينبغي ان تكون خطة ادارة الازمة عبارة عن ارشاد وليس عملية تفاصيل ثقيلة وذلك لسببين الاول من اجل المرونة والثاني للسهولة وكلاهما ميزتان تساعدان في معالجة الازمة. اذ تحتاج كل خطة ادارة ازمة ان تاخذ بالحسبان التأثير الواسع المحتمل للازمات فعلى المنظمة ان تتناول الازمة ليس على انها حدث معزول لو-او سلسلة من الاحداث الصغيرة بل على انها حدث واحد كبير لا بد من معالجته (محمد، 2003، 59) وأشار (القوطجي، 2006، 58) ان خطة ادارة الازمات لا بد ان تتضمن:

1. الافراد العاملين في مجال الادارة ومهامهم.
2. اساليب لتحديد الازمات وتعريفها.
- 3-4. اساليب لاشراك الادارة.
- 4-4. اتصالات فعالة.
- 5-4. اليات لاعداد التقارير.
- 6-4. عملية اتخاذ القرار التسويقي.
- 7-4. ادارات وتسهيلات. كوجود مركز لادارة الازمات.
- 8-4. مستويات للرقابة ومحددات للسلطة.

بناء على ما تقدم نرى ان التخطيط الفعال يسهل التركيز على السبب الرئيسي للازمة فضلاً عن توفير الوقت اللازم للتعرف على ابعاد الازمة من حيث مسبباتها والبحث عن الادوات والمهارات الكفيلة في التخفيف من حدة الازمة.

**ثالثاً: متطلبات ادارة الازمات:** تتمكن المنظمة من النجاح في ادارة ازماتها ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات الضرورية. اذ تنتج هذه المتطلبات لفريق معالجة لو-او ادارة الازمة الحركة الجيدة تجاه الازمة. ولقد حدد الكتاب والباحثون مجموعة من المتطلبات والتي تعتبر عنصر قوة ودعم لادارة الازمة في المنظمة. اذ اشار (جودة، 1999، 269) الى اهم متطلبات ادارة الازمة المتمثلة بـ:

1. عدم تعقيد الاجراءات اثناء معالجة الازمة.
2. التخطيط الجيد.
- 3-4. التنسيق الفعال.

Formatted: After: 0", Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

4-4. التواجد المستمر.

4-5. تفويض السلطة.

ويذكر (اللويزي، 2003، 200) ان متطلبات نجاح ادارة الازمة تتمثل بـ

- عدم التوتر.

- التفاهم والوحدة.

4-4- التغيير في انماط الادارة.

2- استخدام المنهجية العلمية في التحليل للتخفيف من الازمة.

وحدد (الصيرفي، 2003، 320) المتطلبات بخمسة اساسية تمثل بـ

- دقة الهدف من ادارة الازمة.

- تأمين الافراد والممتلكات.

4- توفير روح الفريق والمباغثة.

2- حشد القوة.

3- السيطرة على الاحداث.

بناء على ما تقدم يمكن القول انه اذا ارادت المنظمة ان تدير ازماتها بنجاح لا بد ان تسهل الامور اثناء معالجة الازمة فضلا عن السرعة في انجاز الاعمال واستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه المناسب، وضرورة توفير روح الفريق والترابط والانسجام بين اعضاء فريق ادارة الازمة وعدم التهرب لمواجهة الازمة بل استخدام اسلوب الهجوم بدلا من الدفاع فضلا عن ضرورة توفر المعلومات الدقيقة التي تساعد متخذي القرار لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة الازمة والسيطرة على اثارها السلبية لـ او التخفيف من حدتها.

**المحور الخامس: وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضياته**

سيشتمل هذا المحور على ثلاث فقرات هي:

**أولاً. وصف الأفراد المبحوثين:**

يمكن القول اعتمادا على معطيات الجدول (3) بنسج الأفراد المبحوثين، وذلك لان أفرادها سواء الذكور الذين بلغت أعدادهم (43) فرداً، لـ أو الإناث اللواتي بلغت أعدادهن (9) أنثى، يعدون من حيث العمر في قمة عطائهم، وذلك لان معظمهم واقع ضمن الفئات العمرية المتوسطة والمحصورة بين (41- فأكثر)، مع بعض الاستثناءات التي وصلت على مستوى من هم أدنى من هذه الأعمار ما نسبته (23%) ومن جهة أخرى كانت النسبة الغالبة فيما يخص المستوى التعليمي للأفراد المبحوثين ضمن حملة شهادة البكالوريوس إذ كانت نسبتهم تشكل ما نسبته (65.3%)، في حين جاءت سنوات الخبرة لتدعم ما تم ذكره اعلاه إذ كانت النسبة الغالبة لسنوات الخبرة للأفراد عينة البحث محصورة ضمن الحدود (11- فأكثر) إذ شكلت ما نسبته (75%).

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Space After: 0 pt

جدول (3)  
وصف أفراد العينة المبحوثة

الجنس							
إناث				ذكور			
%		ت		%		ت	
17.3		9		82.7		43	
العمر							
51- فأكثر		50-41		40-31		30-20	
%		ت		%		ت	
32.7		17		44.3		23	
				13.4		7	
				9.6		5	
مستوى التعليم							
عليا		بكالوريوس		الإعدادية		متوسطة فما دون	
%		ت		%		%	
28.9		15		65.3		34	
				5.8		3	
				-		-	
عدد سنوات الخبرة							
16 - فأكثر		15 - 11		10 - 6		5 - 1	
%		ت		%		%	
40.3		21		34.7		18	
				17.3		9	
				7.7		4	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء استمارة الاستبانة

## ثانياً. مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات أبعاد البحث

تتوضح مواقف المستبينة آراؤهم تجاه مختلف الفقرات التي احتوتها استمارة الاستبانة على النحو ينحوي الآتي:

## 1. مواقفهم تجاه مؤشرات المعرفة السوقية:

يعكس الجدول (4) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا البعد، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (2.245) و(0.843) على التوالي. ويبدو ومن خلال ارتفاع أرقام هذين المعدلين أولاً ارتفاع أقيامهما بعامه قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (X15) الذي ينص (تعرف منظمتنا ومن خلال موقعها بان الدخول إلى سوق المنافسين يكون من خلال عرض المنتجات في مواقع أفضل) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (73.1%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (7.7%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (19.2%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (2.653) وانحراف معياري قدره (0.622)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

Formatted: Font: Bold, Font color: Black, Complex Script  
Font: Arial, BoldFormatted: Font: Bold, Font color: Black, Complex Script  
Font: Arial, BoldFormatted: Font: 12 pt, Bold, Font color: Black, Complex  
Script Font: Arial, 12 pt, Bold

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Indent: First line: 0", Space After: 0 pt

## الجدول (4)

مواقف المستبينة أراؤهم من مؤشرات المعرفة السوقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق		محايد		لا اتفق		مخالفة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
معرفة الزيوت								
0.809	2.326	53.8	28	25	13	21.2	11	X1
0.885	2.000	38.5	20	23.1	12	38.5	20	X2
0.894	2.057	42.3	22	21.2	11	36.5	19	X3
0.929	2.192	53.8	28	11.5	6	34.6	18	X4
معرفة المنتج								
0.891	2.096	44.2	23	21.2	11	34.6	18	X5
0.854	2.23	50	26	23.1	12	26.9	14	X6
0.8	2.423	61.5	32	19.2	10	19.2	10	X7
0.872	2.442	69.2	36	5.8	3	25	13	X8
معرفة المجهز								
0.86	2.25	51.9	27	21.2	11	26.9	14	X9
0.827	2.461	67.3	35	11.5	6	21.2	11	X10
0.751	1.557	15.4	8	25	13	59.6	31	X11
0.804	2.519	71.2	37	9.6	5	19.2	10	X12
معرفة المنافس								
0.92	2.23	55.8	29	11.5	6	32.7	17	X13
0.886	2.192	50	26	19.2	10	30.8	16	X14
0.622	2.653	73.1	38	19.2	10	7.7	4	X15
0.897	2.3	59.6	31	11.5	6	28.8	15	X16
0.843	2.245	53.6		17.43		28.97		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

## 2. مواقفهم تجاه مؤشرات الاستراتيجيات التسويقية التنافسية

يعكس الجدول (5) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا البعد، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (2.098) و(0.862) على التوالي. ويبدو ومن خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين **أو** ارتفاع أقيامهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (X26) الذي ينص (تقوم المنظمة بالتركيز على قطاع سوقي معين من خلال الكلفة الأقل) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (73.1%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (17.3%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (9.6%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (2.557) وانحراف معياري قدره (0.777)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة أرائهم.

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Indent: Before: 0.27", Space After: 0 pt

الجدول (5)

مواقف المستبينة أراؤهم من مؤشرات الاستراتيجيات التسويقية التنافسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق		محايد		لا اتفق		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
استراتيجية قيادة الكلفة								
0.929	1.865	36.5	19	13.5	7	50	26	X17
0.882	2.076	42.3	22	23.1	12	34.6	18	X18
0.817	2.192	44.2	23	30.8	16	25	13	X19
0.779	2.519	69.2	36	13.5	7	17.3	9	X20
استراتيجية التميز								
0.918	2.019	42.3	22	17.3	9	40.4	21	X21
0.817	1.865	26.9	14	32.7	17	40.4	21	X22
0.872	1.942	34.6	18	25	13	40.4	21	X23
0.882	1.75	28.8	15	17.3	9	53.8	28	X24
استراتيجية التركيز								
0.922	1.826	34.6	18	13.5	7	51.9	27	X25
0.777	2.557	73.1	38	9.6	5	17.3	9	X26
0.843	2.384	61.5	32	15.4	8	23.1	12	X27
0.908	2.192	51.9	27	15.4	8	32.7	17	X28
0.862	2.098	45.5		18.92		35.58		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

## 3. مواقفهم تجاه مؤشرات ادارة الازمات:

كما اشتملت الجداول السابقة على جملة من المعدلات والانحرافات المعيارية، اشتمل الجدول (6) على شبيهات لها أيضاً ولكنها تخص ادارة الازمات، ويتبين من خلال تفحص هذه المعدلات وجود رضا **الواو** اتفاق عام من لدن المستبينة أراؤهم تجاه مؤشرات هذا المتغير أيضاً بخاصة المؤشر (X33) الذي ينص (تقوم ادارة المنظمة بتحريك كافة الامكانيات المادية والبشرية الضرورية بسرعة لاحتواء الازمة)، وإن كان ذلك على **نح ونحو** متباين من مؤشر إلى آخر بدليل ارتفاع معدل الأوساط الحسابية ومعدل الانحرافات المعيارية للمؤشرات البالغين (2.17) و(0.868) على التوالي من جهة **الواو** ارتفاع الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية أيضاً قدر تعلقها بكل مؤشر من المؤشرات المبحوثة من جهة أخرى.

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

الجدول (6)

مواقف المستبينة أراؤهم من مؤشرات ادارة الازمات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق		محايد		لا اتفق		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.888	2.269	55.8	29	15.4	8	28.8	15	X29
0.901	2.173	50	26	17.3	9	32.7	17	X30
0.906	1.961	38.5	20	19.2	10	42.3	22	X31
0.899	2.23	53.8	28	15.4	8	30.8	16	X32
0.804	2.519	71.2	37	9.6	5	19.2	10	X33
0.877	2.23	51.9	27	19.2	10	28.8	15	X34
0.809	2.173	42.3	22	32.7	17	25	13	X35
0.864	1.807	28.8	15	23.1	12	48.1	25	X36
0.868	2.17	49.05		18.99		31.96		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

## ثالثًا: اختبار فرضيات البحث

## 1. اختبار علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج

تفصح معطيات الجدول (5) عن توافر علاقات ارتباط طبيعية معنوية بين مجمل ابعاد البحث في إطار علاقة كل بعد مع الأبعاد الأخرى كل على حدة.

أما بخصوص قوة هذه العلاقة فتبند واعتمادا على معطيات الجدول المذكور بوصفها متباينة، إذ بدت العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية التنافسية الأعلى ارتباط، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.526) عند مستوى المعنوية (0.05) فيما بدت العلاقة بين المعرفة السوقية وادارة الازمات بوصفها الأقل ارتباطا، وذلك بدلالة نفس المعامل الذي بلغت قيمته (0.32) عند مستوى المعنوية المذكور، أما قيمة معامل الارتباط بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية وادارة الازمات فقد بلغت قيمتها (0.429)

وبعامة يمكن القول اعتمادا على جملة المعطيات السابقة بثبوت صحة فرضية البحث التي اهتمت بمعنوية علاقة الارتباط بين أبعاد النموذج بمتغيراتها المختلفة وقوتها.

الجدول (5)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد البحث

الأبعاد	المعرفة السوقية	الاستراتيجيات التسويقية التنافسية
الاستراتيجيات التسويقية التنافسية	**0.526	
ادارة الازمات	*0.32	**0.429

\* P ≤ 0.05 \*\* P ≤ 0.01 N = 52

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Indent: First line: 0", Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

**2. اختبار علاقات التأثير بين أبعاد النموذج المقترح**

يمكن تتبع علاقات الأثر بين أبعاد البحث اعتماداً على معطيات تحليل المسار إذ يكشف عن تفاصيلها الجدول (6) على النحو الآتي:

اثر المعرفة السوقية في الاستراتيجيات التسويقية التنافسية، وبخصوصه يمكن القول اعتماداً على معامل المسار الكلي البالغة قيمته (0.614) بوجود علاقة اثر للمعرفة السوقية في الاستراتيجيات التسويقية التنافسية، أما أوصاف هذا الأثر **أولاً** معالمه فتتوضح اعتماداً على قيمتي  $(R^2)$  و  $(F)$  على النحو الآتي الذي مفاده: يتضح من معامل التحديد  $(R^2)$  إمكانية تفسير (10%) من التباين في الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بالاعتماد على المعرفة السوقية، وتدعم ذلك قيمة  $(F)$  المحسوبة البالغة (5.772) التي جاءت على **نحو** أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.042) عند درجة الحرية (1،50) ومستوى المعنوية (0.05)، مما يساعد على القول بمعنوية وإيجابية علاقة الأثر بين هذين البعدين (المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية التنافسية).

أما بخصوص بقية التباين في الاستراتيجيات التسويقية التنافسية البالغة نسبته (90%) فيمكن تفسيرها بالاعتماد على أبعاد أخرى غير المعرفة السوقية، وربما ترتبط بالأبعاد الأخرى قيد الاختبار، ومما تجدر الإشارة إليه بخصوص طبيعة هذا الأثر فهي نوعين:

**1. الأثر المباشر:** وقد بلغت قيمة معامل مساره (\*0.371).

**2. الأثر غير المباشر:** عبر توافقات ادارة الازمات، وقد بلغت قيمة معامل مساره (0.243).

وما قيل بخصوص اثر المعرفة السوقية في الاستراتيجيات التسويقية التنافسية على المستويين (المباشر وغير المباشر) يمكن أن يقال كما يبدو ومن بقية معطيات الجدول المذكور بخصوص اثر بعد ادارة الازمات في الاستراتيجيات التسويقية التنافسية المشار إليها أيضاً، ولكن باختلاف قيم معاملات المسار الكلية، والمباشرة، وغير المباشرة وقيم كل من  $(R^2)$  و  $(F)$  المحسوبتين عند نفس درجة الحرية ومستوى المعنوية المشار إليها.

بعمامة، يمكن القول اعتماداً على جملة المعطيات المؤشرة في الجدول المذكور برفض صحة الفرضية الثانية التي اهتمت بالإشارة الى عدم وجود اثر بين أبعاد البحث.

**الجدول (6)**

معطيات تحليل المسار وعلاقات الأثر بين أبعاد البحث

ت	الأبعاد		معامل المسار			Re (1-R2)	F
	المستقل	المعتمد	المباشر	غير المباشر	الكلي		
1	المعرفة السوقية	الاستراتيجيات التسويقية	*0.371	0.243	0.614	0.10	5.722
2	ادارة الازمات	التنافسية	**0.509	0.317	0.826	0.184	11.259

Formatted: Indent: First line: 0", Space After: 0 pt

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.27" + Indent at: 0.52"

Formatted: Space After: 0 pt

\* P ≤ 0.05 \*\* P ≤ 0.01 N = 52

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

### المحور السادس الاستنتاجات والمقترحات أولاً. الاستنتاجات

1. من خلال الاطلاع على الجانب النظري تبين ان المعرفة السوقية تستند من محتواها على جوانب مختلفة تضمن معرفة المنظمة للسوق ككل وهي (الزبائن، المجهز، المنتج، المنافس)، وهذا ما يسهل للمنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التسويقية التي من الممكن التنافس بها في ذلك السوق.
2. عند وضع المنظمة لخطة ادارة الازمات عليها ان تتضمن افراد قادرين على ادارتها، واساليب لتحديد طبيعة هذه الازمات، واتصالات فعالة ما بين اطراف المنظمة، واتخاذ قرار سليم وجريء، ومستويات كفاءة للرقابة وتقليل اثار الازمات.
3. أ. من خلال نتائج الوصف والتشخيص تبين ما يلي:
  - أ. لا تستطيع المنظمة المبحوثة الحصول من خلال المجهزين على معلومات قيمة عن المنافسين.
  - ب. لا تركز المنظمة المبحوثة على تخفيض اسعار منتجاتها مقارنة مع المنظمات المماثلة.
  - ب.ت. لا تسعى المنظمة بشكل جدي في توليد منتجات جديدة أ.و تطوير منتجاتها الحالية وعدم امتلاك شبكة واسعة بشكل كافي مقارنة بالمنافسين.
  - ب.ث. لاتعمل المنظمة على حصر الازمة بنطاق محدد كما ان الروح المعنوية للموظفين منخفضة في حالة حدوث أي ازمة تتعرض لها المنظمة.
- 3-4. وجود علاقات ارتباط معنوية ما بين ابعاد البحث الثلاثة وهذا ما يؤشر قوة العلاقة ما بين تقديم المعرفة السوقية لمعلومات مهمة في عملية وضع الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بشكلها الصحيح من جهة ودعم هذه المعرفة مع الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في ادارة الازمات التي من المحتمل ان تقع بها المنظمة.
- 4.5. في ضوء نتائج تحليل المسار لعلاقات التأثير بين الابعاد الثلاثة تبين ان هناك تأثيرا مباشرا وغير مباشر لكل من المعرفة السوقية وادارة الازمات على الاستراتيجيات التسويقية التنافسية، وهذا ما يؤكد ان الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تتبناها المنظمة تتأثر بكل من المعرفة السوقية وادارة الازمات.

Formatted: Font: Bold, Font color: Black, Complex Script  
Font: Arial, Bold

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, Indent: Before: 0.27", After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Indent: Before: 0.33", After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 1.49" + Indent at: 1.74"

### ثانياً. المقترحات

1. ينبغي على المنظمة المبحوثة التأكيد على المعلومات التي يقدمها المجهزون لما لها من أهمية يمكن ان توضح طبيعة عمل المنظمات المنافسة **أولاً** تحديد الاتجاه العام لسوق العمل.
2. ينبغي للمنظمة المبحوثة ان تحدد الإستراتيجية لتسعير منتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين والذي يعد العامل المهم والاساس لكل عملية شراء من قبل الزبون.
- 3-4. على الرغم من كون المنظمة تنتج منتج وحيد الا انها تفتقر إلى شبكة توزيع مثالية وهذا ما يقترحه الباحثان في انشاء مراكز توزيع عديدة لمنتج المنظمة وفي مناطق جغرافية متنوعة.
- 4-4. ينبغي على المنظمة المبحوثة ان ترفع الروح المعنوية للأفراد المبحوثين في حالة حدوث أي من الازمات التي تتعرض لها المنظمة، وان تحاول ان حصر الازمة وعدم انتشارها في باقي وحدات المنظمة.

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.27" + Indent at: 0.52"

### المصادر

1. أب ودية، عماد، 2004، إطار عام مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في الوطن العربي.
2. جودة، محفوظ احمد، 1999، العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، ط-3، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 3-4. خليل، نبيل مرسي، 1996، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر
- 4-4. الخماس، عبد الرضا فرج بدراوي، 2004، بناء الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية في القطاع السياحي العراقي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
- 4-5. رانتشان، دافيد وآخرون، 2001، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 4-6. الربيعاوي، حمود جثير سعدون، 2000، التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 4-7. الربيعاوي، حمود جثير وعباس، حسين وليد حسين، 2015، التسويق مدخل معاصر، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4-8. سلطان، حكمت رشيد، 1997، الأثر التتابعي لعوامل البيئة الخارجية وابعاد محتوى استراتيجية العمليات في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة/نينوى، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 4-9. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، 2003، مفاهيم إدارية حديثة، ط-1، الدار العالمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 4-10. العتيبي، صبحي جبر، (2005)، تطوير الفكر والأساليب في الإدارة، ط-1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 4-11. علي عبد الرضا علي و جواد، عدنان كاظم، 2002، الأهمية المدركة للمعرفة السوقية وأثرها على تحقيق الميزة للمنتج الجديد، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية، المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، المجلد الخامس، العدد الأول، الأردن.
- 4-12. غراب، كامل السيد، 1995، الإدارة الاستراتيجية، أصول علمية وحالات عملية، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة الملك سعود.

Formatted: Justified, Indent: Before: 0", Hanging: 0.2", After: 0", First line: 0 ch, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.27" + Indent at: 0.52", Don't adjust space between Latin and Asian text, Don't adjust space between Asian text and numbers, Tab stops: 0.21", Left

- 4-13.** قاشات، نبيل حنا، 1991، إستراتيجية العمليات وتعزيز الاستراتيجية التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 4-14.** القوطجي، بشار ذاكراً صالح، 2006، دور نظم المعلومات التسويقية في إدارة الأزمات التسويقية/ دراسة لبعض الظواهر السلبية التسويقية في منظمات إنتاجية مختارة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 4-15.** اللوزي، موسى، 2003، التطوير المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 4-16.** المغربي، عبدالفتاح، 1999، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة.
- 4-17.** المنصوري، موفق محمد جواد، 1998، اثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، دراسة ميدانية لعينة من شركات القطاع الصناعي الخاص، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 4-18.** ياسين، سعد غالب، 1998، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار البازوري العالمية، عمان.
- 3-19.** Adcock Dennis, Brad-Field Ray, Al Halborg, & Ross Caroline 1995, Marketing: principles and practice, 2th ed, pitman publishing, London.
- 4-20.** Day, 1994, The capabilities of Market – Driven Organizations, Journal of marketing, val. 58.
- 5-21.** Harris. J. & A. Henderson, 1999, A Better Mythology for System Design, Proceeding of the conference on Human Factors in computing systems, New York: ACM press.
- 6-22.** John Thompson, L., 1996, Strategic Management: Awareness and Change, 3th ed, International publishing co.
- 7-23.** Kotler. Philip, 1997, Marketing Management Analysis Planning, Implementation and control, g. prentice – Hall, Inc New Jersey.
- 8-24.** Lancaster Geoff. & Reyholds Paul, 1998, Marketing, copyright by Macmillan Business, London.
- 9-25.** Li Tiger, & Calantone Rogerj, 1999, The Impact of Market Knowledge Competence On New product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination, Journal of Marketing, vol. 62.
- 10-26.** Marillo-Mcarcia, & Annabi H, 2002, Customer Knowledge Management, Journal of the Operational Research Society, val. 53
- 11-27.** McFadden F.R., & etal, 1999, Modern Database Management, reading M.A: Addison – Wesley, Journal of marketing.
- 12-28.** Porter, Michael. E., 1980, Competitive Strategic, N.Y. The free press.
- 13-29.** Prahalad. C.K., & Hamel Gary, 1990, The core Competence of the corporation, Harvard business Review, val. 68.
- 14-30.** Richard Daft., L, 2001, Organization Theory and design 7th ed, paul west pud.
- 15-31.** Roman C. Barquin, 2004, What Is Knowledge Management, in Roman C. Barquin, et al., op cit,

- 46-32.** Valos Michael. J, 2000, Implemeninc the porter strategy Types,.  
www.aler.deakin, edu.au.
- 47-33.** White Gerald B,& Wen-Fei L, 2004, Developing a Strategic  
Marketing Plan for Harti Cultural Firms, Uva, Ithaca, New York.
- 48-34.** Yenyurt,Sengun,&, etal, 2004, A global Market Advantage  
framework: the role of global Market Knowledge Competencies,  
International business review, USA.
- 49-35.** Yip. G. S, 1992,Total global Strategy: Managing for world  
wide Competitive advantage, New Jersey, prentice – Hall.
- 20-36.** Zachary Finney R, 2002, Attainment of Market Knowledge  
Through Alliances: potential pitfalls of collaboration,Valdosta state  
university.
- 21-37.** Zack,Michael, 1999, Developing a Knowledge Strategic,  
Californian Management Review, val. 41. No. 3.