



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد

(اثر الاتصالات على المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجية التنافسية

: دائرة اتصالات بابل انموذجا )

بحث تقدم به الطالبان

( نوفل علوان حسين )

( نورس كاظم عيسى )

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في الادارة والاقتصاد

اشراف م . م

( محمد فخري برتو )

2024 م

1445 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ  
بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ﴾

صدق الله العلي العظيم

(الآية 3)

## الاهداء

الى من بلغ الرسالة وادى الامانة ونصح الامة الى نبي الرحمة ونور العالمين .  
سيدنا محمد صلى الله عليه واله وسلم .

الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ..... ابي الغالي  
الى من ركع العطاء امام قدميها . التي لا نرى الأمل الا في عينيها امي الغالية ادامها الله لي .  
الى اركان كياني ورياحين حياتي . اخوتي واخواتي  
الى كل من علمني حرفا اصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي  
الى كل من وقف بجانبني وازرنني

اهدي جهدي المتواضع .

## شكر وتقدير

اشكر الله تعالى وافر الشكر ان وفقني واعانني على اتمام هذا البحث ثم الذي كان لرعايته الكريمة (م. م فخري محمد برتو) اتوجه بالشكر الى الدكتور ومشوراته العلمية الاثر الاكبر في تسديد خطواتي وتذليل الكثير منها كل الاحترام والتقدير لرحابة صدرها وسمو خلقها . ومساعدتي في العقبات التي واجهتني واسلوبها المميز في متابعة البحث واتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان الى اساتذتي الكرام على ما بذلوه من جهد كبير لأجل اوصول المادة . العلمية بأفضل صورة والذي كان لي شرف الجلوس بين ايديهم.

## المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
2	الآية
3	الاهداء
4	شكر وتقدير
6-14	الفصل الاول : منهج البحث والدراسات السابقة
6-8	المبحث الاول : منهجية البحث
9-14	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
15-27	الفصل الثاني : الجانب النظري للبحث
16-19	المبحث الأول :- المعرفة التسويقية
16-17	اولا : اهمية المعرفة التسويقية
17-19	ثانيا : ابعاد المعرفة التسويقية
20-27	المبحث الثاني :- الاستراتيجية التنافسية
21-24	اولا : اهمية الاستراتيجية التنافسية
24-27	ثانيا : ابعاد الاستراتيجية التنافسية
28-29	المبحث الثالث : العلاقة بين المعرفة التسويقية والاستراتيجية التنافسية
30-32	الفصل الثالث : التوصيات والاستنتاجات
33-37	قائمة المصادر

## الفصل الأول :- منهج البحث والدراسات السابقة

### المبحث الاول :- منهجية البحث

#### اولا:- مشكلة البحث

- كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية في المجمع الصناعي؟  
وتدرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية
- 1- ما هي أهم عمليات إدارة المعرفة التي ستساهم في بناء الاستراتيجيات التسويقية؟
  - 2- ما هي أهم الاستراتيجيات التسويقية التي يجب اتباعها؟
  - 3- كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في بناء الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة محل الدراسة، وهل هناك علاقة بينهما؟

#### ثانيا :- أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة في الأثر الحاسم لإدارة المعرفة في تفعيل استراتيجيات التسويق، باعتبارها منهجاً حديثاً لتحقيق أهداف المنظمة واستدامة التميز في الأسواق المستهدفة. تزويد المسؤولين بتوصيات ومقترحات موثقة مستمدة من دراسة ميدانية لبناء وتطوير خطط إدارة المعرفة ودعم القرارات الاستراتيجية. إن تحديد كيفية توظيف عمليات إدارة المعرفة والاستفادة منها في إدارة التسويق يعتمد بالدرجة الأولى على خبرة الموظفين في استقراء الظروف البيئية للشركات والمنافسين واتجاهات السوق ومعرفة الزبائن. محاولة لتوضيح كيفية تداخل إدارة المعرفة مع إدارة التسويق، وكيف يمكن الاستفادة منها في تطوير مهارات الموظفين في بناء الاستراتيجيات التسويقية واستخدام هذه المهارات في تطوير العلاقات مع الزبائن.

### ثالثا :- أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

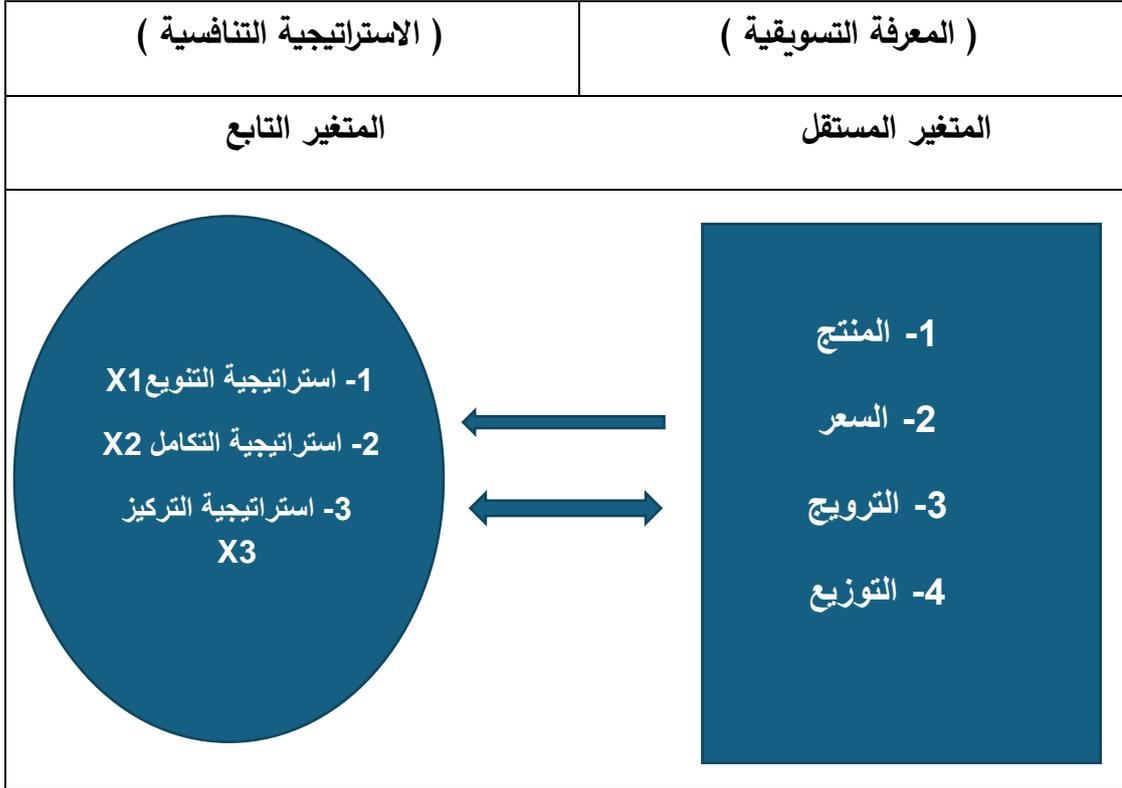
- 1- مناقشة آخر التطورات الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة بجوانبها المفاهيمية والتعريفية وفي مجالات تطوير نماذج المعرفة وتطبيقاتها.
- 2- التعرف على مدى استخدام إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات والشركات العالمية باعتبارها العمود الفقري الذي يكتسب الأسبقية والتفوق في مجال المنافسة والوصول إلى الأسواق العالمية.
- 3- استخدام مفهوم إدارة المعرفة في مجال التسويق.
- 4- التعرف على انعكاسات إدارة المعرفة على ممارسة الأنشطة التسويقية.
- 5- تحديد التأثير المحتمل لإدارة المعرفة على استراتيجيات التسويق.
- 6- تحديد التأثير المحتمل لإدارة المعرفة على اتجاهات وأهداف التسويق، خاصة فيما يتعلق بالمبيعات والحصة السوقية و المخطط الفرضي للبحث .

### رابعا :- فرضيات البحث

للإجابة عن التساؤلات السابقة تم وضع عدة فرضيات، وسيتم اختبار مدى صحتها من عدمه من خلال البحث:

- 1- اكتساب المعرفة وتطبيقها يساهم في تفعيل استراتيجيات التسويق بشكل إيجابي.
- 2- يؤدي تسويق العلاقات وإدارة علاقات الزبائن إلى تحقيق فعالية استراتيجيات التسويق.
- 3- اعتماد إدارة معرفة الزبائن في بناء الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة محل الدراسة يتفوق على المنهج التقليدي.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير عمليات إدارة المعرفة على استراتيجيات التسويق.

خامسا :- المخطط الفرضي للبحث



المصدر : اعداد الباحثين

## المبحث الثاني :- الدراسات السابقة

### الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل ( المعرفة التسويقية )

#### الدراسة العربية

#### 1-دراسة لأمير أحمد ، بن وارث حجيبة ، حوحو مصطفى 2020

عنوان الدراسة	علاقة إدارة المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.
هدف الدراسة	محاولة معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
عينة الدراسة	مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة
اداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي ، لكن لم يتم ذكر اداة دراسة محددة في الفترة المكتوبة
اهم استنتاج	إدراك الموظفين لأهمية تواجد إدارة المعرفة التسويقية في الشركة محل الدراسة - وجود علاقة تأثيرية معنوية بين المعرفة التسويقية واختيار الاستراتيجيات التنافسية في شركة حضنة حليب.
اوجه تشابه الدراسة مع الدراسة الحالية	تتشابه مع الدراسة الحالية في احد متغيرات الدراسة .
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	مختلف مع الدراسة الحالية في عينة البحث ومجال التطبيق .

2- دراسة لرعد عدنان رؤوف وسالم حامد حمدي 2010

المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى .	عنوان الدراسة
تسليط الضوء على أبعاد المعرفة التسويقية وسبل استدامة المزايا التنافسية .	هدف الدراسة
المنظمات الصناعية في محافظة نينوى .	عينة الدراسة
اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي ، لكن لم يتم ذكر اداة دراسة محددة في الفترة المكتوبة .	اداة الدراسة
أن المعرفة التسويقية تمثل إحدى أكثر الأدوات ذات الأهمية البالغة المساهمة في تعزيز قدرة المنظمة على استدامة مزاياها التنافسية وجود علاقات ارتباط معنوية بين المعرفة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة على المستويين الكلي والجزئي وفي الشركات محل الدراسة	اهم استنتاج
تشابه مع الدراسة الحالية في احد متغيرات الدراسة .	اوجه تشابه الدراسة مع الدراسة الحالية
مختلف مع الدراسة الحالية في عينة البحث ومجال التطبيق .	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

3- دراسة للاستاذ توفيق سريع علي باسدره

عنوان الدراسة	تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء.
هدف الدراسة	التعرف على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه .
عينة الدراسة	عشر (10) شركات خاصة يمنية تعمل في مجال الصناعات الغذائية
اداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي ، لكن لم يتم ذكر اداة دراسة محددة في الفترة المكتوبة.
اهم استنتاج	
اوجه تشابه الدراسة مع الدراسة الحالية	تتشابه مع الدراسة الحالية في احد متغيرات الدراسة.
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	مختلف مع الدراسة الحالية في عينة البحث ومجال التطبيق .

عنوان الدراسة	An Applied European Study On Scientific Private And Public Journal January
هدف الدراسة	لاستكشاف أثر استخدام إدارة المعرفة التسويقية في اكتساب المزايا التنافسية وتحسين القدرة التنافسية للقطاع الصحي للتنافس مع المنظمات الإقليمية والمستشفيات الدولية .
عينة الدراسة	المؤسسات القطاع الصحي
اداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي ، لكن لم يتم ذكر اداة دراسة محددة في الفترة المكتوبة .
اهم استنتاج	وجود علاقات ايجابية بين مستوى استخدام و اعتماد إدارة المعرفة التسويقية ونجاح الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية.
اوجه تشابه الدراسة مع الدراسة الحالية	تشابه مع الدراسة الحالية في احد متغيرات الدراسة .
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	مختلف مع الدراسة الحالية في عينة البحث ومجال التطبيق .

knowledge and strategic development of the multinational corporation	عنوان الدراسة
ابرار دور المعرفة التسويقية المتميزة باعتبارها كمصدر رئيسي يساهم في دعم أداء الشركات العالمية بمدخلين مختلفين تم تحليلهما.	هدف الدراسة
237 شركة سويدية	عينة الدراسة
اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي ، لكن لم يتم ذكر اداة دراسة محددة في الفترة المكتوبة .	اداة الدراسة
وجود علاقة تأثيرية قوية للمعرفة التسويقية على تطوير الإمكانيات التكنولوجية والتوسع في السوق والتي بدورها أثرت بالإيجاب على أداء الشركات العالمية .	اهم استنتاج
تتشابه مع الدراسة الحالية في احد متغيرات الدراسة .	اوجه تشابه الدراسة مع الدراسة الحالية
مختلف مع الدراسة الحالية في عينة البحث ومجال التطبيق .	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

3- دراسة لـ Jia-JengHou and Ying-TsungChien

عنوان الدراسة	تأثير كفاءة إدارة المعرفة التسويقية على أداء الأعمال - من منظور القدرات الديناميكية 2010. THE EFFECT OF MARKET
هدف الدراسة	استكشاف تأثير كفاءة إدارة المعرفة التسويقية على أداء الأعمال من خلال منظور القدرات الديناميكية.
عينة الدراسة	192 شركة تايوانية
اداة الدراسة	استخدم الباحثان أداة الاستبانة الجمع البيانات.
اهم استنتاج	توجد علاقة فيما بين القدرات الديناميكية وكفاءة إدارة المعرفة التسويقية وأداء الأعمال. ان القدرات الديناميكية تؤثر إيجابا على كفاءة إدارة المعرفة التسويقية. و يمكن إيجاد طريقة لقياس علاقة وتأثير كفاءة إدارة المعرفة التسويقية على الأداء المالي.
اوجه تشابه الدراسة مع الدراسة الحالية	تشابه مع الدراسة الحالية في احد متغيرات الدراسة.
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	مختلف مع الدراسة الحالية في عينة البحث ومجال التطبيق.

## الفصل الثاني

### الجانب النظري للبحث

## الجانب النظري للبحث

### المبحث الأول :- المعرفة التسويقية

#### توطئة

أصبحت المعرفة التسويقية إحدى أهم الركائز التي تساعد منظمات الأعمال على مواجهة تحديات بيئة الأعمال سريعة التغير والشديدة التعقيد في ظل المنافسة الشديدة التي تسعى من خلالها هذه المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تجعلها رائدة في الهدف السوق الذي يعملون فيه، ولكي تكون منظمات الأعمال أكثر نجاحاً. وتعمل في تحقيق أهدافها على تطبيق أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة، بما في ذلك المعرفة الضمنية والظاهرة ، ومعرفة الاستراتيجية، والسوق الشريك، والعميل، والمورد، والمنافس، والعملية، والمنتج (محاضرات منشورة في التسويق الإلكتروني، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة).

#### أولاً :- أهمية المعرفة التسويقية

وقد أشار عدد من الباحثين إلى أهمية المعرفة التسويقية لمنظمات الأعمال والتي تكمن في الجوانب التالية :

- 1- تلعب دوراً هاماً في عملية الابتكار في السوق من خلال الحوار المستمر بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.
- 2- زيادة قدرة المنظمة على إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات التسويقية. فهو يساعد المنظمة على معرفة عملائها الحاليين بشكل أفضل والعمل بشكل أكثر دقة لاستهداف الزبائن المحتملين .
- 3- التنبؤ باحتياجات الزبائن الجدد.
- 4- تشجيع المنظمة على البحث عن المنتجات المتميزة من أجل جذب المزيد من الزبائن الجدد وتقليل مخاطر فقدان الزبائن الحاليين (خيرى : 2010، ص141) .
- 5- تمكن المنظمة من تحديد شركاء أفضل لبناء القدرات.
- 6- وهي من الخطوات المسبقة التي تؤدي إلى المزيد من الإبداع.

ووفقا لبروبست، تتجسد أهمية المعرفة التسويقية في ما يلي:

- 1- أدت شدة المنافسة إلى تقليل عدد العاملين في المنظمة التسويقية من ذوي المعرفة المتميزة، وهذا ما لفت الانتباه إلى أساليب جذب هذه الكفاءات أو استخدامها كقوة بديلة
- 2- تتطلب تعقيدات السلع والخدمات معرفة أكبر بالعميل والسوق والمنافس، ومن ثم إدارة المعرفة القوية.
- 3- إدارة المعرفة التسويقية الجيدة تساعد المنظمة على تغيير استراتيجياتها.
- 4- إدارة المعرفة التسويقية هي الفرصة الأولى لتحقيق وفورات اقتصادية وتطوير حقيقي للأداء.
- 5- تمكن إدارة المعرفة التسويقية إدارة المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة وتلبية احتياجات الزبائن من السلع والخدمات وتطويرها، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

## ثانياً :- ابعاد المعرفة التسويقية

### 1. المنتج

بعد المنتج العنصر الحاسم بين عناصر المزيج التسويقي، اذ تعتمد عليه عناصر المزيج التسويقي الأخرى (السعر والترويج والتوزيع) وبما ان نجاح المنتج يعتمد على الزبون لذا فان على المنظمة أن تسعى الى تصميم المنتجات التي تضمن تحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن ، وعليه فإن المنتج هو قلب المزيج التسويقي ومركز العمليات التسويقية وان صياغة أي استراتيجية للمنتج لا تشارك فيها فقط العناصر التسويقية، وانما تشارك العناصر الأخرى غير التسويقية مثل الادارة العليا وادارة البحث والتطوير وإدارة الانتاج والعمليات بهدف إنتاج منتج قادر على تلبية حاجات الزبون، ونظراً لأهمية المنتج على صعيد المزيج التسويقي فان العديد من الكتاب والباحثين قد اشاروا الى تعاريف عدة لهذا المفهوم كل شيء مادي ملموس او غير ملموس يتلقاه الفرد من خلال عملية التبادل، وفي هذا الاطار فان المنتج قد يكون في صورة سلعة أو خدمة أو فكرة أو تركيبة تجمع بينهم.(ممدوح طابع الزيات : 2010 ، ص 95) .

## 2. السعر

يحتل عنصر السعر المرتبة المهمة في عناصر المزيج التسويقي، فمن الناحية التاريخية عن السعر المحدد الرئيس في اختيار الزبائن ، ومازال كما في البلدان الفقيرة ، كذلك بعد السعر وعلى وفق رأي ( 249 : 2001 ) ( Armstong & Kotler ) أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة ، إذ انه على عكس من عنصري المنتج والتوزيع يمكن تغييره بسهولة وبسرعة ، فضلاً عن ذلك تعد المنافسة السعرية والسعر المشكلة رقم واحد بالنسبة إلى نشاطات المنظمة ، وتبرز أهمية السعر أيضاً من كونه مصدر إيرادات المنظمة ، وهو على العكس من النشاطات الأخرى بعد مصدر ربحية المنظمة ، فيما تعد النشاطات الأخرى مصدراً للكلف ، وللأسر أيضاً دور استراتيجي مهم بسبب التشريعات وتزايد المنافسة العالمية ونسبة النمو المنخفضة في أغلب الأسواق ، ثم يمثل فرصة للمنظمة لزيادة قوة مركزها السوقي وفيما يتعلق بمفهوم السعر أشار ( 501 : 1993 ) ( McCarthy & Perreaut ) إلى انه ما تتحمله من لغرض الحصول على شيء ما ) ، نعرف السعر على انه (القيمة التبادلية عن المنتجات في التبادل السوقي) ، إذ بعد السعر صبغة تبادلية بين الأفراد الذين يدفعون النقود، فإن السعر مفهومين الأول ضيق إذ يتضمن ( مبلغ من المال يتم دفعه لقاء سلعة أو خدمة ) والآخر واسع وهو ( مجموع القيم كلها التي يستبدلها المستهلكون مقابل فوائد أو امتلاك أو استعمال السلعة أو الخدمة ). (شاكر : 2003 ، ص 27) .

## 3. الترويج

يمثل الترويج النظام الاتصالي في المنظمة اذ تتدفق من خلاله المعلومات بين الأطراف ذات المصلحة إذ تحتاج المنظمة إلى التعريف بالخدمات المقدمة الحالية والمحتملة وخصائصها وما تتميز به وهنا ينبغي الاهتمام بالتغذية العكسية الواردة من السوق وتوظيفها لأغراض تكييف وتعديل الخطط والبرامج وصولاً إلى الهدف الذي تنوي تحقيقه : اذ تعد الاتصالات الفعالة أحد سمات نظام السوق الحر، وهي تستعمل كأداة للتأثير في مشاعر المستهلكين المرتقبين ومعتقداتهم وسلوكهم. لذلك يعد الترويج وسيلة اتصال فاعلة بين المنظمة وزبائنها وتستطيع من خلالها تعريف الزبائن بالمنتج واثارة اهتماماتهم الشخصية واقناعهم بمقدرته على اشباع حاجاتهم ورغباتهم مقارنة بالمنتجات المنافسة، ومن ثم دفعهم إلى اتخاذ قراراتهم الشرائية وتشجيعهم على الاستهلاك المتكرر له). (ثامر البكري : 2006 ، ص 50) .

#### ٤. التوزيع

أن التوزيع بعد إحدى الوظائف الأساسية للمزيج التسويقي، إذ يضم العديد من النشاطات التي تتخذها إدارة المنظمة كوسيلة لأىصال السلع والخدمات للزبون، وذلك بغرض اشباع حاجاته ورغباته من خلال سلسلة من الحلقات المتصلة يطلق عليها سلسلة التجهيز أو التوزيع، إذ يتم من خلالها إيصال تلك المنتجات من مصدر صناعتها إلى نهايتها المقصودة، ويعتمد نجاح المؤسسات في أعمالها واستمرارها في السوق بالدرجة الأولى على نجاحها في اعتماد منفذ توزيع مناسب، ويمكن تعريفه على أنه ذلك النشاط الذي يحقق انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو النشاط المستخدم بكفاءة وفاعلية كميًا ونوعيًا وتوقيتًا ملائمًا. (ثامر ياسر البكري : 2001 ، ص103) ويعتقد بعض الباحثين أن معلومات السوق تدعم وظيفة التسويق بشكل مباشر ولها أهمية كبيرة على مستوى المنظمة. يُنظر إلى معرفة السوق على أنها القدرة على فهم وتحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية المتعلقة بالزبائن والمنافسين والأسواق والصناعة بشكل كامل واستخدام المعرفة المكتسبة في التخطيط الاستراتيجي. كما يعرف بأنه الظاهرة التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها من خلال دراسة السوق وتحليله بهدف تحديد احتياجات ورغبات الزبائن وطبيعة المنافسة السائدة فيه، كالقدرة على فهم السوق وعوامله. إن إدارتها ستوفر للمنظمة ميزة تنافسية على مستوى السوق. تتحدد المعرفة بالسوق من خلال البيانات والمعلومات التي تجمعها المنظمة عن السوق، وتعتبر هذه المعرفة فكرة عامة وخاصة للمنظمة عن السوق الذي تعمل فيه من حيث طبيعة القوى المؤثرة فيه والتي تتمثل من قبل الزبائن والموردين، وكذلك المنتجات المعروضة في السوق، وما طبيعة المنافسة السائدة فيه وغيرها. قوى السوق المؤثرة على المنظمة (طاهر : 2005 ، ص14) و(طالح مهدي : 2005 ، ص12)

## المبحث الثاني :- الاستراتيجية التنافسية

### توطئة

سنتناول في هذا العنصر ما هي الاستراتيجية في محاولة للاقترب من تحديد مفهوم لها، وذلك من خلال استعراض مجموعة من التعريفات بالإضافة إلى التعرف على عدة مفاهيم تتعلق بمفهوم الاستراتيجية، وهما مفهوم المهمة والأهداف والرؤية الاستراتيجية ومفهوم القرار الاستراتيجي، بالإضافة إلى تطوره التاريخي، من خلال الاطلاع على آراء المدارس وتطوير العمل حول مفهوم الاستراتيجية في منظمات الأعمال وأهم مناهج شرحها، و أخيراً تحديد مستويات الاستراتيجية الثلاثة، وهي استراتيجية المنظمة ككل، واستراتيجية وحدات العمل أو ما يعرف بالاستراتيجيات التنافسية، والاستراتيجيات الوظيفية، المتعلقة بوظائف المنظمة المختلفة.

### مفهوم الاستراتيجية :

تعددت التعريفات للاستراتيجية نظراً لتعدد تصورات واتجاهات الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية، إلا أن هناك اتفاقاً على أنها سلوك المنظمة تجاه محيطها، وخاصة محيطها المباشر، أي (الصناعة) التي تعمل ضمنها. يعمل. تعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الأصل اليوناني "ستراتيجوس" وتعني فن الحرب، حيث أن القادة العسكريين استخدموا الاستراتيجية في التعامل مع خصومهم طوال سنوات تاريخ البشرية، والمنطق الأساسي للاستراتيجية هو أن خصماً واحداً يمكنه هزيمة منافسه حتى إذا كان هو الأكبر والأقوى، إذا كان قادراً على المناورة بذكاء في المعركة، أو الانخراط في القتال على الأرض فإن ذلك يفضي إلى قدراته ومهاراته الشخصية. (قلب كوتلر: 2006 ، ص11) انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال والمؤسسات كتعبير عن مجموع الإجراءات والاستعدادات التي تقوم بها المنظمة لمواجهة منافسيها ومواجهة البيئة الخارجية والسيطرة على كل تغيير والتكيف معه. وفيما يلي مجموعة من التعريفات كما يلي:

لقد تغير التعامل مع خصومهم على مر السنين من تاريخ البشرية، والمنطق الأساسي للاستراتيجية هو أن أحد الخصوم يستطيع هزيمة منافسه، حتى لو كان الأكبر والأقوى، إذا كان قادراً على المناورة بذكاء في المعركة، أو يصطدم على أرض مناسبة لقدراته ومهاراته. وقد انتقل مفهوم الاستقرار إلى الشركات والمؤسسات تعبيراً عن مجمل الإجراءات والاستعدادات التي تقوم بها المنظمة لمواجهة منافسيها ومواجهة

البيئة الخارجية والسيطرة على كل تغيير والتكيف معه. (البكري، ثامر ياسر ٢٠٠٤ ، ص25) وفيما يلي مجموعة من التعريفات كما يلي:

#### اولا : اهمية الاستراتيجية التنافسية

تمثل الاستراتيجية جميع القرارات والإجراءات المتعلقة باختيار الوسائل والموارد من أجل تحقيق الهدف: وتعتبر الاستراتيجية عن مجموع الخيارات التي تحدد اتجاه المنظمة على المدى الطويل. هي رؤية لما ستكون عليه المنظمة والعمل على التقرب منها، وذلك من خلال تحديد توجهات المنظمة فيما يتعلق بمنتجاتها وأسواقها وإمكانيات النمو والأداء. تشمل الاستراتيجية العمليات التي تحقق رسالة المنظمة، من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة ببيئتها. تتمثل الاستراتيجية في اختيار الموقع المناسب على الخريطة التنافسية والابتكار من خلال تخصيص الموارد اللازمة لذلك: تهتم الاستراتيجية بتحقيق التوافق بين الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية وقدرات المنظمة ومواردها؛ كما عرف بورتر الاستراتيجية بأنها الاختيار الذي تتبناه المؤسسة فيما يتعلق بموقعها في البيئة التنافسية المكونة من القوى الخمس التي تحدد هيكل الصناعة. يتم بناء هذا الموقف والدفاع عنه من خلال الميزة التنافسية التي يتميز بها. ولذلك فإن الاستراتيجية هي المصالحة الاقتصادية بين قوى المؤسسة لتمكينها من تحقيق الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة. (الجاسم، جعفر : 2005 ، ص 123) أما مينتزربرج ، فقد سعى إلى محاولة صياغة مفهوم الاستراتيجية، محاولاً تضمين آراء مجموعة كبيرة من تفسيرات الباحثين، ليصل في النهاية إلى ما يعرف بالخمسة ب. المفاهيم المتعددة للاستراتيجية:

تُستخدم لتحقيق في القدرة التنافسية من حيث التكلفة والقدرة التنافسية خارج التكلفة بطريقة أصلية؛ يتم استخدامه من أجل التميز عن الشركاء الآخرين وهو وسيلة تستخدم من أجل تطوير المنظمة ونموها . ومن أجل الاقتراب من فهم الاستراتيجية لا بد من التطرق إلى العديد من المفاهيم المتعلقة بها، ومن أهمها كلاً من مفهوم الرسالة، والأهداف، والرؤية الاستراتيجية، ومفهوم القرار الاستراتيجي. الرسالة: تمثل رسالة المنظمة الهدف الأساسي لوجودها، وتعبر عن المجال الذي تنشط فيه، والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات، وتمثل الإطار العام الموجه للمؤسسة. ووفقاً للرؤية الاستراتيجية، يُنظر إلى المدير باعتباره مفكراً صاحب رؤية للمنظمة، ليس كما هي الآن، ولكن كما يأمل أن تكون المنظمة، كما تضع بعض المنظمات رؤية لنظرتها المستقبلية، (الحمودي عيسى: 2012 ، ص34) بالإضافة إلى الرسالة التي مفادها أن يجب على سؤال ما هو عملنا، بينما تشرح الرؤية المستقبلية إجابة السؤال: ماذا نريد؟ للوصول إليه؟ الاتحاد

(العام)، تتميز الرؤية الناجحة بعدة خصائص منها التركيز على المستقبل. الرؤية هي الصورة الذهنية المثالية للحالة المستقبلية المنشودة، فهي لا تعكس حاضر المنظمة فقط. بل هو مرتبط بمستقبله الذي لا يمكن التحقق منه على وجه اليقين. الوضوح: يجب أن تكون الرؤية واضحة ومفهومة للجميع. ويجب ألا يكون مختصراً إلى درجة يصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الأساسية التي يتكون منها. ويجب ألا يكون واسعاً جداً بحيث يصبح وصفاً معقداً لفلسفة المنظمة. لتعكس الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة: يجب أن توفر الرؤية الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويجب أن تتميز بالطموح والتحدى. ومن خصائص الرؤية المثالية أن تكون طموحة وملبئة بالتحديات إلى الحد الذي يجعل من الصعب تحقيقها، وأن يكون هناك جهد استثنائي من قبل جميع الموظفين لتحقيق التميز في الأداء. القدرة على الإلهام (الحناوي، محمد صالح : 2001 ، ص 39) . يجب أن تتمتع الرؤية الجيدة بالقدرة على إثارة حماسة الموظفين وشعورهم. ويجب أن تتميز بالثبات والثبات النسبي، أي أن الرؤية لا تتغير بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، والتي عادة ما تتغير باستمرار. إن عدم استقرار الرؤية واستقرارها النسبي يعني أنها تفقد قدرتها على التوجيه والإرشاد. الانسجام والاتساق مع ثقافة المنظمة: يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للمنظمة منسجمة مع قيمها وثقافتها ومكانتها في البيئة التي تعمل فيها. فالرؤية الإبداعية، على سبيل المثال، لا يمكن أن تتناغم مع ثقافة لا تميل إلى قبول المخاطر. ويلاحظ أن هناك الكثير من التشابه بين خصائص كل من الرسالة والرؤية، مما يصعب أحياناً معرفة أين يختلفان وأين يختلفان، كما يمكن التعبير عن ذلك في الجدول التالي: ومن الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عملية تحديد الأهداف، يجب توافر عدد من الشروط الضرورية ويعني القبول أن تتوافق الأهداف مع ميول وتفضيلات المزيج البشري في المنظمة (المدراء العاملين)، وبالتالي فإن مخالفتها قد تولد ردود فعل سلبية. قابلية القياس: يجب أن تعكس عملية تحديد الأهداف بدقة ما يجب تحقيقه وكيف، أي يجب تحديد الأهداف بشكل رقمي وربطها بأطر زمنية محددة. (السلمي علي : 2001 ، ص 56) .

**المرونة :** يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقاً قادرة على التفاعل بشكل إيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة. الوضوح والفهم: يجب أن تكون واضحة ومفهومة، ويفضل الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة بلغة واضحة ومشتركة. الارتباط بعنصر الوقت: يجب أن ترتبط أهدافي بعنصر الوقت، أي بتواريخ زمنية محددة. قابلية الإنجاز: يجب أن تتناسب مع الأهداف والقدرات الداخلية والظروف الخارجية للمنظمة.

**التحفيز:** يمكن أن تكون الأهداف عاملاً محفزاً للأفراد في المنظمة، كأن تكون صعبة بما يكفي لجعل الأفراد يبحثون عن تحدٍ لتحقيقها، ولكنها ليست مستحيلة، مما يسبب الإحباط، أو سهولة للغاية، مما يؤدي إلى الإهمال واللامبالاة. (الغزوي، سحر احمد كرجي موسى 2005 ، ص 13) اقترحت العديد من الدراسات عدة تصنيفات للأهداف الاستراتيجية، ومن التصنيفات الحديثة والأكثر استخداماً تلك التي اقترحتها (Wheelen & Hunger, 2013)، حيث اقترحوا (12) هدفاً استراتيجياً هي: "الربحية، الكفاءة، النمو، المساهمين، الاستخدام". الموارد، والسمعة التنظيمية، ومساهمات الموظفين، ومساهمات المجتمع، والقيادة. السوق والريادة التكنولوجية.

### القرار الاستراتيجي :

هو القرار الذي يحدد الإطار العام للمنظمة ويتمثل في عملية اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ويرتبط بأداء رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها. وهذه قرارات لها تأثير مهم، حيث يتم اتخاذها على أعلى مستويات المنظمة. تؤثر هذه القرارات بشكل عميق على قدرة المنظمة ومستقبلها من خلال ضمان استجابتها لمتطلبات البيئة، حيث تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والقدرات الداخلية لتعزيز نجاحات المنظمة على المدى الطويل وبالتالي تؤثر على اتحاد المنظمة كما وتتعلق هذه بمجالات مثل تقديم منتجات جديدة، أو فتح أسواق جديدة، أو الاندماج. ان ويعني أسلوب ريادة الأعمال أن الاستراتيجية يتم وضعها من قبل شخص واحد يتمتع بالسلطة، ويكون التركيز على الفرص الجديدة والمشكلات ثانوية. يتم قيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أو رؤية المؤسس، ممثلة بقرارات شجاعة أو عظيمة، والهدف الأساسي هو إنه نمو المنظمة. تسمى الطريقة التكيفية أحياناً بالطريقة الغامضة أو نموذج الحوض. ويتميز هذا الأسلوب بالحل الفعال رد الفعل على المشكلات القائمة بعد حدوثها وليس قبل حدوثها، أي أنه يستجيب للمشكلات التي تحدث للمنظمة أكثر من بحثها عن فرص جديدة. وفي ظل هذا النوع من الاستراتيجية يوجد لا يوجد هدف واضح بسبب تقسيم السلطة بين الإدارات وأعضاء المنظمة . (اللامي غسان قاسم 2008 ، ص 45) . ويتم اتخاذ القرارات وفق خطوات متعددة لأنها تعمل في بيئة معقدة، ويتم اتخاذ القرارات نتيجة لاتفاق العديد من القوى المتحالفة، وهذا النوع من القرارات هو صنع في معظم الجامعات والمستشفيات الكبيرة والعديد من المؤسسات الحكومية. ويتضمن الأسلوب المخطط جمعاً منظماً ومناسباً للمعلومات لتحليل المواقف ومن ثم إيجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة والاختيار المعقول للاستراتيجية الأنسب التي تتضمن حلاً فعالاً للمشكلات القائمة .

أسلوب التقدم المنطقي : وأضاف كوين "في هذا الأسلوب، يكون لدى السلطة العليا فكرة عقلانية عن قضايا المنظمة وأهدافها، وفي وضع الاستراتيجيات تختار تسريع العمليات الجذابة التي تكون فيها المنظمة قادرة على استكشاف المستقبل، وفي هذه الطريقة يستخدم التخطيط للقيام بالأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف. ( أوسو، خيرى علي 2010 ، ص34 ) .

## ثانيا : ابعاد الاستراتيجية التنافسية

### 1- استراتيجية التنوع :

تستخدم استراتيجية التنوع بأقسامها المترابط وغير المترابط من اجل زيادة واتساع فرص المنظمة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو وحدات أعمال أو مراحل إنتاج جديدة، أن العرض من التنوع هو السماح للمنظمة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة إنتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي فهي أحد استراتيجيات النمو التي تنتهجها المنظمة. للتوسع في السوق وتزيد من حصتها السوقية وتكون بذلك مركز تنافسي تستطيع عن طريقة زيادة مبيعاتها وأرباحها على حد سواء. وعرف ياسين التنوع بأنه دخول المنظمة إلى أسواق ومنتجات جديدة. وأشار إلى أن التنوع حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل فإذا ما امتلكت المنظمة الإمكانيات والمقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها وتعد هذه الاستراتيجية المفضلة للمؤسسات الرائدة في السوق، أن استراتيجية التنوع هي عملية توسيع فرص المنظمة عن طريق دخولها في أعمال جديدة، ورف استراتيجية التنوع بأنها استراتيجية النمو التي تؤكد على إنتاج منتج جديد أو الدخول في سوق جديد لتنوع عمل المنظمة، حيث إن المنظمة تتوسع في اعطاء الفرصة للأختيار أمام المستهلك عند أتباعها هذه الاستراتيجية ان من الضروري أنتهاج المنظمة لاستراتيجية التنوع حتى لا تبقى أسيرة في مجال تسويقي أو انتاجي واحد مما يعرضها إلى العديد من المخاطر نتيجة التغيرات الكبيرة في الأسواق أو المنافسين عادة يبدأ التفكير باستراتيجية التنوع عند توافر أموال فائضة عن حاجة الأنشطة الحالية للمنظمة وقد تتبع هذه الاستراتيجية عندما تشعر المنظمة بأنها تقتقر إلى نمو إضافي حقيقي أو قرص ، إذ أن سياسة التنوع تتطلب أولا العمل على كيفية اختراق السوق وتثبيت موقع المنظمة بقوة وفاعلية والعمل أيضا على توسيع الحصة السوقية ، حيث تبرز توجهات الإدارة لتطبيق هذه الاستراتيجية رغبة منها لتحقيق أداء افضل في

مجال أعمالها ذلك لأن التنوع يوزع المخاطر على المنتجات ويحد من الاخطار. ويرجع السبب إلى اعتماد المنظمة لاستراتيجية التنوع إلى مجموعة من النقاط أهمها :-

1- تنوع المخاطر، فبدلاً من الاعتماد على منتج أو عدد قليل من المنتجات تختار المنظمة التنوع الإنتاجي وذلك بهدف تجزئة المخاطر وتنمية أرباح المنظمة وتحقيق الضمان أو الأمان، ويقلل من خطر إفلاس المنظمة.

2- مواجهه وصول بعض المنتجات والأسواق إلى مرحلة النضج أو الاشباع.

3- البعد عن احتكار صناعة معينة.

4- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة، وتحقيق تدفقات نقدية.

5- تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية إلى الكشف عن فرص معينة موجودة أو غير موجودة في السوق ولكنها متوقعة تشجع المنظمة على إتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتنوع الإنتاج أو الاستثمار في صناعات جديدة. (جواد عدنان كاظم : 2003 ، ص34).

## 2. استراتيجية التكامل :

تعرف استراتيجية التكامل بأنها توسيع مجال المنافسة للمنظمة ضمن نفس القطاع حيث يعد القطاع الصناعي الذي تعمل فيه استراتيجية التكامل من استراتيجيات النمو المحيطة بمنظمات الأعمال خاصة وأنها ندر على منظمة أرباحاً إذا ما وضعت موضع التنفيذ الفاعل مساعدة، وهناك نوعان من استراتيجية التكامل هي استراتيجية التكامل العمودي أو الرأسي كما يسميها البعض من الباحثين واستراتيجية التكامل الأفقي ، وسيتناول الباحث كل منها بشكل مفصل.

### 1 - استراتيجية التكامل العمودي (الرأسي) :

التكامل العمودي (الرأسي) يعني أن تقوم المنظمة بأنشطة مورديها أو موزعيها أو الاثنين معاً. ان تنظيم العمليات الإنتاجية المتعاقبة في منظمة واحدة تحت ملكية ومراقبة واحدة، على أنه عملية دمج نشاطين أو أكثر في القناة التسويقية تحت إدارة واحدة، فهي أحد استراتيجيات النمو التي تستلزم الدخول باستثمارات جديدة بهدف تحقيق التكامل الأمامي والإمدادات الأمامية والتكامل الخلفي الإمدادات الخلفية واختيار تنفيذ التكامل الأمامي والخلفي للمنظمة في نفس الوقت ويطلق على هذا النوع من التكامل بتكامل

السلسلة أن التكامل العمودي يمكن أن يعمل بشكل أفضل في منظمة تمتلك حصة سوقية عالية وخبرات إدارية متميزة بينما يكون خطرا على المنظمات التي تعمل في صناعة تمتاز بالتغير التكنولوجي المستمر لاسيما إذا كانت الإدارة لا تستطيع أن تتكيف مع هذه التغيرات، حيث أن استراتيجية التكامل تعمل على استقرار المعروض من السلع وتخفيض التكاليف وزيادة التنسيق بين أعضاء القناة ، أن التكامل يتم أما عن طريق المنظمة نفسها أو باكتساب منظمة أخرى ترغب بالتكامل مع منظمة أخرى. ويعرف الباحث استراتيجية التكامل العمودي بسيطرة المنظمة على مصادر تجهيز المدخلات من المواد الأولية ومنافذ توزيع المخرجات من السلع والخدمات.

### استراتيجية التكامل الأفقى :

إن واحد من أهم الاتجاهات الحديثة للإدارة الاستراتيجية هي زيادة استخدام التكامل الأفقى باعتبارها أحد استراتيجيات النمو حيث إن عمليات الإندماج والاستحواذ بين المنظمات المتنافسة أتاحت للمنظمة إمكانية استغلال وفورات الحجم وتعزيز مناولة المواد والموارد والكفاءات بسهولة وغرف اللامي التكامل الأفقى قيام المنظمة اكتساب واحد أو أكثر من منافسيها، وإشار هل وجونر بقيام المنظمة بشراء المنظمات المنافسة العاملة في الصناعة نفسها سعيا وراء الحصول على مزايا تنافسية قد تتحقق نتيجة لكبر الحجم أو مدى تغطية السوق، بمعنى تطوير النشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لعملها. واستغلال بعض الفرص المتاحة في السوق وتحقيق الكفاءة التوزيعية والتسويقية، وبحوث التسويق فضلا عن توظيف أفراد متخصصين ذوي مهارة وخبرة، يحدث هذا النوع من التكامل عن طريق إرتباط المنظمة افقيا بمنظمات متشابهة لنوع النشاط نفسها كان يتم تجميع الوظائف التسويقية المختلفة كالإعلان وبحوث التسويق والشراء تحت إدارة واحدة بهدف تخفيض التكاليف ، حيث تدعم موقف المنظمة الأصلي وتساعد على الدخول إلى قسم جديد من اقسام السوق أو توسيع فعاليات المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى بزيادة السلع والخدمات المقدمة للسوق ، فقد اندمجت شركتا Chrysler وشركة Mercedes-Benz في صناعة السيارات أما في مجال الأدوية فقد اشترت Pfizer شركة Waner Lambert أصبحت بذلك أكبر شركة في هذه الصناعة ، ويعمل المنظمات مع بعضها بعضا يمكنها أن تدمج تمويلاتها أو إنتاجها أو مواردها تسويقيا لتحقيق أكثر مما يمكن أن تحققه كل منها بمفردها.. (رؤوف، رعد عدنان 2010 ص32) .

### 3- استراتيجية التركيز :

تعرف استراتيجية التركيز بأنها التخصص في مجال معين أو إنتاج سلعة محددة أو تخصص يسوق محدد وزبائن محدد ، ان استراتيجية التركيز بأنها تطبيق لكل من ( 2008 Parboteean Cullen ) استراتيجية قيادة الكلفة والتمايز على سوق ضيق، فالمنظمة تقوم بتركيز جهودها على خدمة قطاعات سوقية معينة بدلا من محاولة خدمة السوق كله ، فهي تهتم بفئة معينة من الزبائن لتقديم الأفضل لهم بريكة وحبّة، ان استراتيجية التركيز بأنها مجموعة القرارات التي ترتبط بتخصص المنظمة في جزء واحد من السوق، وتتبنى هذه الاستراتيجية المنظمات التي تتميز بشهرة في السوق وتكون لها القدرة على تحديد اتجاهات الصناعة وغالبا ما تكون رائدة وقائدة في مجال عملها، وإشار الجبوري، إلى أن الدافع الرئيس الاعتماد هذه الاستراتيجية هو إمتلاك المنظمة القدرات جوهرية تستطيع عن طريقها خدمة قطاع محدد بشكل متميز عن المنافسين، يعتمد نجاح استراتيجية التركيز على حجم قطاع الصناعة حيث يجب أن يكون في حجم كاف ويتمتع بإمكانيات نمو جيدة.

### المبحث الثالث :- العلاقة بين المعرفة التسويقية والاستراتيجية التنافسية

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين المعرفة التسويقية والاستراتيجية التنافسية استراتيجية التركيز بمؤسسة السهم ، هذا ما يستوجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعرفة السوقية لما لها من دور كبير في اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة.. (رحيم حسين : 2003 ، ص45) . وبعد مراجعة بعض الأبحاث في هذا المجال، تبين أن معظمها اعتمد على الاستراتيجيات كنقطة انطلاق، وكان لذلك أثر كبير على مجال الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمات بشكل عام ومجال استراتيجيات التسويق التنافسية بشكل خاص. وكما هو معروف فقد اقترح ثلاث استراتيجيات هي: (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز، وشدد على أهمية عدم وقوع الشركة في موقف عنق الزجاجة في الوسط، أي اتباع إحدى الاستراتيجيتين دون الخلط بينهما.

#### أ - استراتيجية قيادة التكلفة :

تتطلب استراتيجية قيادة التكلفة أن يكون لدى المنظمة منتجات منخفضة التكلفة في صناعة تتمتع بمستوى معين من الجودة من خلال السعي الحثيث لخفض التكاليف بشكل عام، وإيلاء قدر كبير من الاهتمام لمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والموارد المتاحة. للاستفادة من تراكم الخبرات في تنمية الموارد البشرية ، فيمكن للمنظمة أن تبيع منتجاتها إما بأسعار صناعية متوسطة بهدف تحقيق ربح أعلى من أرباح منافسيها ، أو تبيعها بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة في من أجل الحصول على حصة من السوق. ومع ازدياد نضج الصناعة وانخفاض الأسعار، فإن المنظمات التي يمكنها الإنتاج بتكلفة أقل ستستمر في تحقيق الأرباح لفترة أطول. تستهدف استراتيجية قيادة التكلفة عادةً أسواقاً واسعة أو كبيرة ، تشمل الأساليب التي تستخدمها الشركات للحصول على مزايا التكلفة تحسين كفاءة العمليات، والوصول الفريد إلى مصدر كبير من المواد منخفضة التكلفة، وتحسين الاستعانة بمصادر خارجية، واتخاذ بعض القرارات لتجنب تكاليف معينة تماماً. (شوبكي أركان : 2011 ، ص67) . إذا لم تكن الشركات المنافسة قادرة على خفض تكاليفها بنفس القدر، فقد تكون الشركة قادرة على الحفاظ على ميزتها التنافسية على أساس قيادة التكلفة.

## ب. استراتيجية التميز

هي استراتيجية تعني تطوير منتج أو خدمة لها خصائص فريدة ولها قيمة كبيرة للزبائن وتكون أفضل أو مختلفة عن منتجات المنافسين، بحيث يمكن تحديد أسعار استثنائية للمنتج. على سبيل المثال، إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات، فقد تتمكن المنظمة من تمرير ذلك إلى الزبائن الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة بسبب الصفات الفريدة التي تتمتع بها المنتجات، (عبد الرحمن مغازي : 2013 ، ص40). مع التأكيد على أن استراتيجية التمايز لا تسمح للشركة تجاهل عامل التكلفة، ومع تحقيق أهداف استراتيجية التميز تكتسب المنظمة الحيوية لكسب أسعار أعلى من المتوسط في الصناعة من خلال ولاء الزبائن الذين لديهم حساسية أقل للأسعار، مع الأخذ في الاعتبار أن استراتيجية التمايز تمنع في بعض الأحيان الحصول على حصة سوقية عالية.

## ج - استراتيجية التركيز

يهدف إلى التركيز على قطاع معين من السوق وخدمته، ويستخدم محورين: الأول تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على التكلفة، والثاني تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق التميز المركز في السوق المستهدف في المنتجات ومنطقة جغرافية محدودة. عادةً ما تقوم المنظمات التي تتبع استراتيجية التركيز بتوجيه جهود التسويق لخدمة سوق ضيقة بطريقة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع. (الحجازي هيثم : 2005 ، ص80) غالبًا ما تتمتع المنظمة التي تستخدم استراتيجية التركيز بدرجة عالية من ولاء الزبائن، وقد لا يشجع هذا الولاء المنظمات المنافسة على الدخول. في سوقها.

## الفصل الثالث

### الاستنتاجات والتوصيات

## الاستنتاجات والتوصيات :

### اولا. الاستنتاجات :

- 1- ضرورة ادراك العاملين في قطاع الاتصالات اللاسلكية للمعرفة التسويقية واهميتها في تحديد الخيار الاستراتيجي .
- 2- العمل على تحديد الاستراتيجيات التي تتلاءم مع طبيعة الحاجات ورغبات الزبائن .
- 3- تخصيص ميزانية اضافية في تنفيذ الخيار الاستراتيجي في قطاع الاتصالات .
- 4- توجيه الاملين في قطاع الاتصالات اللاسلكية بأهمية الخيار الاستراتيجي لذل يجب على الادارة الاهتمام بالخيار الاستراتيجي .
- 5- ضرورة تخصيص ميزانية اضافية للإنفاق على البحوث العلمية لخدمة المجتمع .
- 6- ضرورة سعي المنظمات الاقتصادية والصناعية باتجاه تطوير ما تمتلكه من معرفة تسويقية من خلال الالمام بتفاصيل واقع المنافسة الحالية والمتغيرات التسويقية .
- 7- ضرورة الاهتمام بالكفاءات والمهارات الادارية والفنية الموجودة في القطاعات اللاسلكية والسعي لاستقطاب العناصر ذات الخبرة بالقطاع .

### ثانيا . التوصيات :

- 1- ضرورة زيادة اهتمام الشركة بأصحاب المعرفة الضمنية من خلال تنمية راس مال فكري وتدعيم علاقتها بالزبائن من خلال تبني التسويق بالعلاقات .
- 2- زيادة الاهتمام بوجود نظام معلومات تسويقية تزود العاملين بالمعلومات عن السوق .
- 3- الاهتمام الاكبر بإقامة مؤتمرات علمية وتشجيع الكادر الاكاديمي للمشاركة بالمؤتمرات الخارجية .
- 4- ضرورة تحديد الخيار الاستراتيجي من قبل الاداريين في الجامعات بما يتلاءم مع طبيعة حاجا ورغبات الطلبة في السوق .
- 5- يوصي الباحث بضرورة تخصيص ميزانية اضافية للإنفاق على البحوث العلمية لخدمة المجتمع .
- 6- عمل المنظمة على تعزيز الميزة التنافسية من خلال تعزيز المعرفة بالمنافسين من اجل رفع جودة منتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية اعلى من منافسيها .

7- عمل المنظمة على تعزيز الميزة التنافسية من خلال تعزيز معرفة السوق ومعرفة حاجات العملاء ورغباتهم والعمل على توفيرها واشباعها مما يمكنهم من كسب زبائن جدد .

## قائمة المصادر

### - القرآن الكريم

#### اولاً . المصادر العربية :

- 1- ثامر البكري ، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، 2006 .
- 2- ثامر ياسر البكري التسويق و المسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001.
- 3- الجاسم، جعفر 2005 تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- الحمودي عيسى 2012 تيوك: أصالة وحضارة، الطبعة الثانية، وزارة الثقافة والاعلام، المملكة العربية السعودية.
- 5- السلمي علي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع القاهرة ، 2001 .
- 6- سمير عبد الرزاق العبدلي وقحطان بدر العبدلي الترويج والإعلان دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- 7- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 8- على رباحة وفتحي نياح ، إدارة المبيعات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010 .
- 9- فريد كورتل الاتصال التسويقي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2010 .
- 10- قليب كوتلر، جاري أرمسترونغ، وآخرون ، ترجمة : مازن نفاع أساسيات التسويق، 5 أجزاء، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق ، 2006 .
- 11- اللامي غسان قاسم ، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008 .
- 12- لحجازي هيثم الإدارة بالمعرفة مدخل تطبيقي الأهلية للنشر، ط1، عمان: الأردن، 2005 .

- 13- الحناوي، محمد صالح وأبو قحف عبد السلام والسيد اسماعيل وزكي رسمية حاضنات الأعمال الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية ، 2001 .
- 14- محمد إبراهيم عبيدات التسويق المباشر والعلاقات العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010 .
- 15- محمد طاهر تصير وحسين محمد إسماعيل التسويق في الإسلام، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الطبعة العربية، 2009 .
- 16- ميدون ايمان ، البعد الاخلاقي في التسويق ، دار هومة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2015 .

#### ثانياً . المصادر الاجنبية :

- 17- Matsuno, Ken & John T. Mentzer, (2000), The effects of strategy type on the market orientation–performance relationship, Journal of Marketing, 64, October, p.1–16
- 18- Nobel, Charles H. and Michael P. Mokwa, (1999), Implementing Marketing Strategies, Journal of Marketing ,63, October, P. 57–71
- 19- McNally, Patty Beatrice (2000). The McNally–Killion learning organization model A case study in managing change (EdD.Louis university, 1999) DAI–A60/10,p.3588 .
- 20- nobel. Charles H. Sinha, raiiy K. & Kumar. Aiith. (2002). Market
- 21- Craven, David .(2000). Strategic Marketing 6th ed. McGraw Hill .
- 22-Cravens, D.W., & Pierey, N, F., (2006). Strategic Marketing. 8<sup>th</sup> ed. MaGraw Hill 2006 .
- 23- Cravens, D.W.,Crittenden, V.L, &Lamb,C.W (2002). Strategic
- 24-Nobel, Charles H. and Michael P. Mokwa, (1999), Implementing Marketing Strategies, Journal of Marketing ,63, October, P. 57–71
- 25- McNally, Patty Beatrice (2000). The McNally–Killion learning organization model A case study in managing change (EdD.Louis university, 1999) DAI–A60/10.p.3588

- 26- nobel, Charles H. Sinha, rajiv K. & Kumar, Ajith, (2002). Market .
- 27- Porter M (1980) Competitive Strategy techniques for analyzing industries and competitors. New york, free press.
- 28- Baron, David, P.(1995) integrated strategic market & non market component, California management review vol. 37 No.2.
- 29- Blythe, Jim.(2003) Marketing strategy McGraw Hill .
- 30- Bowman, c. (1990). The essence of strategic management. Hemel Hempstead: prentice Hall.

### ثالثاً . صحف ومجلات :

- 31- أوسو، خيرى علي ، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي: دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين ، مجلد 97 ، 2010 .
- 32- جواد عدنان كاظم أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية جامعة العلوم التطبيقية، مجلد 6 عدد 2، 2003 .
- 33- خيرى علي اوسو 2010، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك مجلة تنمية الرافدين العدد 97 مجلد 32 .
- 34- رحيم حسين ، نظم حاضنات الأعمال كالية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 20 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات ، 2003.
- 35- رؤوف، رعد عدنان وحمدي حامد ، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32 ، 2010 .
- 36- شاكر جار الله الخشالي، علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين - دراسة تطبيقية في شركات التأمين المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الثاني، 2003.
- 37- ممدوح طابع الزيات، سامي فياض العزاوي 2010، تأثير المعرفة السوقية على الولاء للعلامة التجارية للسلع المعمرة، المجلة العربية للإدارة عدد 30 مجلد 1 عمان، ص. 195.

#### رابعا . بحوث واطروحات ورسائل :

38- أزهار أبو غنيم وعبد الزهرة نعمة ، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي، دراسة حالة في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة ، 2007 .

39- البكري، ثامر ياسر إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية التعامل مع الزبون المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع المنعقد خلال الفترة من 26-28 نيسان، جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن ، 2004 .

40- شوبكي أركان والجابي هاني وصرصور، صادق ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في مدينة نابلس، كلية إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية ، 2011 .

41- عبد الرحمن مغازي ورشيد بوكساني ، دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس الجزائر ، 2013 .

42- العزاوي، سحر احمد كرجي موسى ، أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، غير منشورة ، 2013 .

43- الكردي أحمد السيد طه، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية ، ورقة بحثية، جامعة بنها، مصر، 2011.

44- مان كرومية ، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر ، دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص : إدارة الأفراد وحوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2013/2014.

45- مقدم وهيبه ، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة وهران ، 2013/2014.

خامسا . منشورات ومواقع الكترونية :

46- محاضرات منشورة في التسويق الالكتروني، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة.