

علاقة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية في تبني  
الإستراتيجيات التنافسية

دراسة ميدانية من وجهة نظر عملاء شركات الاتصالات في دولة الكويت

**Customer Relationship Orientation Toward  
Market Knowledge for Adopting Competitive  
Strategies**

Case Study Based on Customers Point Views of Telecommunications Companies  
in the State of Kuwait

متطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

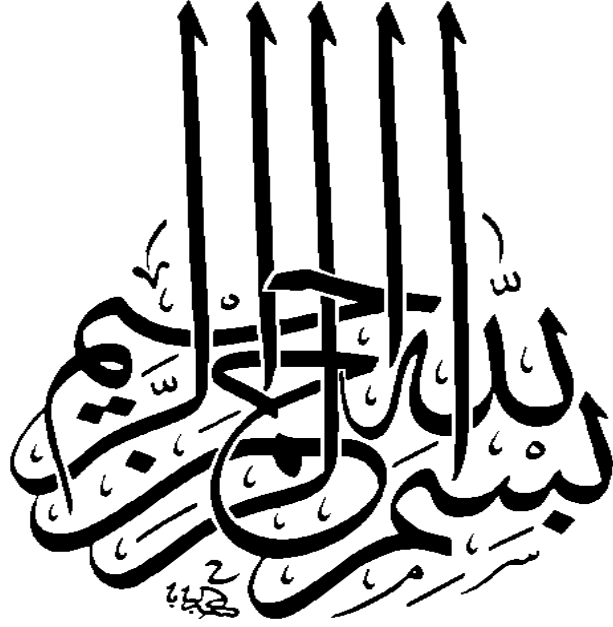
إعداد  
فلاح غنام العنقودي

بإشراف الدكتور  
يونس عبدالعزيز مقداوي

كلية الأعمال  
قسم إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2011



قال تعالى:

﴿ ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ ﴾

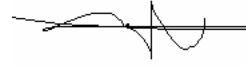
صدق الله  
العظيم  
(سورة: القلم، الآية 1)

## تفويض

أنا الموقع أدناه (فلاح غنام العنقودي) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: فلاح غنام العنقودي

التاريخ: 1 / 10 / 2011 م



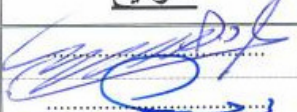


التوقيع :

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

علاقة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية في تبني  
الإستراتيجيات التنافسية

وأجيزت بتاريخ 2011 / 04 / 25

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	مشرفاً الدكتور يونس مقدادي
	رئيساً الاستاذ الدكتور محمد النعيمي
	عضواً خارجياً الاستاذ الدكتور شفيق حداد

# الإهداء

- أهدي جهدي المتواضع إلى:
- . أبي وأمي وأخواني الأعزاء.
  - . زوجتي وأولادي الأعزاء.
  - . وطني الغالي الكويت.

الباحث  
فلاح غنام العنقودي

# شكر وتقدير

الحمد لله جلّت قدرته على إتمام نعمته عليّ بالتوفيق وإتمام دراستي،  
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء محمد بن عبد الله عليه  
أفضل الصلاة والتسليم.

أتقدم بجزيل شكري وعظيم تقديري إلى الأستاذ الدكتور / **يونس  
عبدالعزیز مقدادي** المشرف على هذه الرسالة، لما بذله معي من جهد أثناء  
إعداد هذه الدراسة خطوة بخطوة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى (لجنة المناقشة)، لتفضلهم بمناقشة الدراسة.

كما يسرني أن أقدم شكري واعتزازي لكافة أفراد عينة الدراسة لما  
أبدوه من استعدادات ومرونة أسهمت في إتمام هذه الدراسة.

وبالختام، فاني أتوجه إلى الله جلّت قدرته، أن يَمِنَ عليهم جميعاً  
بالصحة والعافية والسلامة الدائمة مع التوفيق والنجاح في الحياة.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ز	الملخص باللغة العربية
ط	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1- المقدمة
4	1-2- مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	1-3- أهمية ومبررات الدراسة
6	1-4- أهداف الدراسة
6	1-5- فرضيات الدراسة
7	1-6- حدود الدراسة
7	1-7- محددات الدراسة
7	1-8- التعريفات الإجرائية
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	2-1- المبحث الأول: المعرفة السوقية
11	2-1-1- مفهوم المعرفة السوقية

14	2-2- المبحث الثاني: إستراتيجيات التسويق التنافسية
14	2-2-1- مفهوم الإستراتيجية
15	2-2-2- إستراتيجيات التسويق التنافسية
16	2-2-3- المنافسة والميزة التنافسية
16	2-2-4- أنواع الإستراتيجيات التنافسية
19	2-2-5- العلاقة بين مفهوم الإبداع التقني وإستراتيجية التمييز
20	أولاً: إبداع المنتج
23	ثانياً: إبداع العملية
25	2-2-6- مكونات الإستراتيجيات التنافسية
26	2-2-7- المحددات الداخلية والخارجية للمنظمة
27	2-2-8- متطلبات الإستراتيجيات التنافسية العامة ومخاطرها وانتقاداتها
33	2-3- ثانياً: الدراسات السابقة
44	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
45	3-1-1- منهج الدراسة
45	3-1-2- مجتمع الدراسة
46	3-1-3- عينة الدراسة
47	3-1-4- أدوات الدراسة
47	3-1-5- أنموذج الدراسة
48	3-1-6- الأساليب الإحصائية
49	الفصل الرابع: تحليل النتائج
50	4-1- البيانات الديموغرافية لأفراد العينة
52	4-2- ثبات الأداة
53	4-3- التحليل الإحصائي لمشكلة الدراسة
60	4-4- اختبار فرضيات الدراسة
65	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
66	5-1- الاستنتاجات
67	5-2- التوصيات
68	المراجع
75	الملاحق
76	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين
77	ملحق رقم (2) صحيفة الاستبيان



## فهرس الجداول

28	جدول (1) متطلبات الإستراتيجيات التنافسية
29	جدول (2) مخاطر وانتقادات إستراتيجيات التنافس العامة
45	جدول (3) عدد عملاء شركات الاتصالات اللاسلكية الكويتية
50	جدول (4) المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة من حيث العمر
51	جدول (5) المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة من حيث الجنس
51	جدول (6) المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي
52	جدول (7) استخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية
53	جدول (8) مستوى ودرجة المعرفة التسويقية لدى أفراد العينة
56	جدول (9) مستوى أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة
56	جدول (10) مستوى أهمية إستراتيجية التميز
57	جدول (11) مستوى أهمية إستراتيجية التركيز
60	جدول (12) قيم معاملات الارتباط بين المعرفة السوقية وبين إستراتيجية قيادة التكلفة
62	جدول (13) قيمة الاختبار الثاني للفروق في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تبعاً لمتغير الجنس
63	جدول (14) قيمة الاختبار الثاني للفروق في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تبعاً لمتغير العمر
63	جدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً لمتغير العمر
64	جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
64	جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المخلص باللغة العربية

# علاقة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية في تبني الإستراتيجيات التنافسية

## دراسة ميدانية من وجهة نظر عملاء شركات الاتصالات في دولة الكويت

هدفت الدراسة إلى بيان علاقة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية في تبني الإستراتيجيات التنافسية وذلك من وجهة نظر عملاء شركات الاتصالات في دولة الكويت، وتكمن مشكلة الدراسة في أهمية ودور المعرفة السوقية لدى منظمات الأعمال وخاصة في وقتنا الحاضر في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية كي تتمكن من اختيار الاستراتيجيات التنافسية الأكثر ملاءمة لمواكبة تحديات السوق وتغييراته، والعمل على تلبية احتياجات العملاء ومن مختلف الخدمات المطلوبة.

شملت الدراسة جميع شركات الاتصالات في دولة الكويت وعددها (3) وهي (زين، فيفا، الوطنية). أما عينة الدراسة فكانت عينة طبقية من عملاء تلك الشركات وعددهم (385) عميلاً. ولهذا الغرض فقد صمم الباحث استبانة خاصة مكونة من جزئين رئيسيين وهما: الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الديموغرافية موزعة على (3) بنود، بينما الجزء الثاني فيتعلق بمتغيرات مشكلة الدراسة وقد شملت على (38) بنداً. وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، وفحص ت، وتحليل التباين الاحادي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

1. أن مستوى الاعتماد على المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية لدى شركات الاتصالات الكويتية كان مرتفعاً.
2. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة موجبة إحصائياً تجاه المعرفة السوقية وفقاً لإجابات عينة الدراسة.
3. حصلت إستراتيجية التميز على أعلى متوسط حسابي وقدره 4.02، ثم إستراتيجية قيادة التكلفة بمتوسط قدره 3.57، ثم إستراتيجية التركيز بمتوسط قدره 3.23.

وتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها:

1. ضرورة تبني المعرفة السوقية الشاملة بزبائنها ومنافسيهم لاكتساب المعلومات الدقيقة كخطوة أولى ودرجة في تحقيق النجاح في السوق وفي تطوير الخطط التسويقية.
2. ضرورة التأكيد على أهمية استخدام المعرفة السوقية في فهم زبائنها بشكل أفضل وقادرة على تحسين إيراداتها بشكل كبير وبالتالي المحافظة على ولائهم مدى الحياة.
3. ضرورة توجيه نظر أصحاب القرار في شركات الاتصالات الكويتية إلى أهمية المعرفة المعلومات وبشكل خاص في قطاع الخدمات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

## **Abstract:**

# **Customer Relationship Orientation Toward Market Knowledge for Adopting Competitive Strategies**

### **Case Study Based on Customers Point Views of Telecommunications Companies in the State of Kuwait**

This study aim to clarify the impact of knowledge market on competitive strategies selection based on kuwities telecommunication companies clients, The study problem role and importance fouced on knowledge market of business enterprises today on the light of economical changes and trends to select the visable and capable competitive strategies based on market changes and trends to comply with clients services demanded.

The study consist all kuwitie telecommunication companies were are (zain, viva,and watanieh).A cluster sample of clients were selected with a total of(385) clients. The researcher designed a set of questionnaire which consist of two major parts were as:the first part is regarding the demographical data of the study sample which consist of (3) items,and the second part regarding the study variables which consist of (38) items. A group of statistical methods used for data analysis were as: the mean, Standard deviation, pearson correlation coefficient , t-test,Anova one Way analysis.

### **The study comes out with a group of results and most is:**

1. The level of knowledge of competitive strategies selection was high.
2. There is a statistical positive correlated significant toward knowledge market based on study sample responses.

3. A high mean with a (4.02) for differentiation strategy, and cost leader with a mean of (3.57), and (3.23) for focusing strategy.

**The researcher provide a group of recommendations and the most are:**

1. It's necessary for adopting a comprehensive knowledge market by Kuwaiti telecommunication companies in regard to clients, competitors to gather a curate information as a major step for achieving market success and marketing plans development.
2. It's necessary to assure that the use of knowledge market aim to understand clients in a better status in order to ensure clients loyalty and revenues.
3. It's necessary to guide decision makers on Kuwaiti telecommunication companies for knowledge market and its information for service sector for achieving a competitive advantage.

# الإطار العام للدراسة

1-1- المقدمة

1-2- مشكلة الدراسة وأسئلتها

1-3- أهمية ومبررات الدراسة

1-4- أهداف الدراسة

1-5- فرصيات الدراسة

1-6- حدود الدراسة

1-7- محددات الدراسة

1-8- التعريفات الإجرائية

## 1-1-المقدمة:

تلعب المعرفة في يومنا الحاضر دوراً مهماً ومتزايداً، بحيث أصبحت من إحدى المصادر الاقتصادية الأساسية (Appiah-Adu & Ranchhod: 1998: 411-427) ولغرض أن تصبح المنظمات ناجحة في مختلف مجالاتها الصناعية، والخدمية، والتجارية والتي تعتمد على المعرفة بشكل رئيسي، وعلية فإنه يتوجب على المنظمات إن تتكيف وتتهياً لمعالجة المعلومات وخلق المعرفة (Arora: 2002: 240-249) ووفقاً لما ذكره، Baker فان مساهمة التسويق في هذه المنظمات، سيمكنها من معالجة المعلومات وتحويلها إلى معرفة (BakerE&Sinkula: 1999: 411-427).

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة وتغيرات كثيرة خاصة في منظمات المال والأعمال على اختلاف أحجامها ومجالاتها بسبب العولمة والانفتاح العالمي والتطورات السريعة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتجارة الالكترونية والذي أصبح من أبرز التحديات لدى منظمات الأعمال كي تواكب التقدم والتطور الكبيرين مما شكل منافسة شديدة بين منظمات المال والأعمال التي أصبحت من أهم مقومات نجاح الشركات هو قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق وقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حالة ماسة إلى تنظيم وإدارة المعلومات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات واستخدامها في صنع القرار، ولأن قصر حياة العديد من المنتجات وتزايد الطلب على الخدمات أدى إلى زيادة حدة التنافس بين الشركات للمنافسة علي إكساب ود المشتري لمنتجاتها من سلع وخدمات.

ولقد تبنت منظمات الأعمال مفاهيم جديدة لتعزيز مكانتها التنافسية ولسعيها في البقاء والاستمرار ولأن حجم المنظمات وتفرع عملياتها الإدارية وتقسيمها أصبح من الضروري أن تختص إحدى الوحدات الإدارية في المنظمة بما يسمى (إدارة المعرفة) لتستطيع أن تحقق ميزة تنافسية ومكانة تنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح.

واليوم بدأت كثير من منظمات الاعمال باهتمام متزايد تجاه ادارة المعرفة السوقية حيث تركز المعلومات المتوافرة في الشركة وأيضا الخبرات الكامنة في عقول موظفيها لما لها من واقع ايجابي في كفاءة الأداء وفعاليتها لتحقيق الميزة التنافسية.

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



وفي الوقت الحاضر هي من الموضوعات الرئيسية التي تستحوذ علي اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة وتشكل المعلومات المورد الأساسي والاستراتيجي المهم , إذ أنها ترفع من قدرة المنظمات وإنتاجيتها بالإضافة إلي أنها تتيح لها التركيز في المجالات التي تكون فيها أكثر أبداع بالإضافة للابتكار وتجعل المنظمة تتكيف مع التغير المسارع في البيئة وهذا يستوجب من المنظمات الكويتية العمل علي التكيف والتأقلم مع هذه التحولات والتغيرات المسارعة لذا تبحث هذه الدراسة في دور إدارة المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية حتى تضمن بقائها واستمراريتها من وجهة نظر عملاء شركات الاتصالات في دولة الكويت.

## 2-1- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعود مشكلة الدراسة إلى أن شركات الاتصالات بدولة الكويت شأنها في ذلك شأن باقي الشركات إذ تأثرت بالعديد من التحديات وذلك نتيجة للمتغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية والأحداث الاقتصادية التي ضربت جميع أنحاء العالم في وقتنا الحاضر، حيث وجدت هذه الشركات نفسها أمام تحدي كبير له عدة انعكاسات تتعلق بأداء نشاط شركات الاتصالات الكويتية وأهدافها، هذا فضلاً عن أسباب تتعلق بطبيعة عمل هذه الشركات، وإدارتها، والفكر السائد فيها، مما زاد من الصعوبات التي تواجهها.

تأتي هذه الدراسة لتبحث في علاقة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية في تبني الاستراتيجيات التنافسية حول المستهلكين لمعرفة مساهمتها في تطوير الخدمات المختلفة لدى شركات الاتصالات، ولتحويل المشكلة إلى ترجمة واقعية تعكس ما ورد ذكره فقد طُرحت التساؤلات الآتية:

**التساؤل الأول:** ما طبيعة اتجاهات المعرفة السوقية لدى زبائن شركات الاتصالات الكويتية ؟

**التساؤل الثاني:** ما مستوى أهمية الاستراتيجيات التنافسية لدى زبائن شركات الاتصالات

الكويتية ؟

**التساؤل الثالث:** هل يوجد علاقة بين توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية وبين تبنيهم للإستراتيجيات التنافسية (قياده التكلفة, التميز, التركيز) من وجهة نظر زبائن شركات الاتصالات الكويتية ؟

**التساؤل الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) لعملاء شركات الاتصالات الكويتية؟

### **3-1-أهمية ومبررات الدراسة:**

تتبع أهمية هذه الدراسة لكونها تتناول موضوعاً من الموضوعات الهامة والتي أصبحت من المواضيع الأكثر بحثاً ونقاشاً في أدبيات الأعمال, إذ أنها تتناول مفهوم المعرفة السوقية من حيث (العملاء) واستخدام المعرفة السوقية بهدف تحقيق قيمة للمنظمة, والاعتماد عليها وبشكل ضروري لدى شركات الاتصالات لتعزيز المكانة التنافسية لمنتجاتها وخدماتها لتبقي في مقدمة منظمات الأعمال وتحقيق التميز على مستوى عالٍ في مختلف القطاعات السوقية الذي تعمل به, ويمكن أبراز أهمية هذه الدراسة بالنقاط التالية :

1- إن المعرفة السوقية تساعد على إكساب شركات الاتصالات مكانة تنافسية يمكنها من إحراز مكانة مرموقة بين المنافسين ويمكنها من البقاء والاستمرار في السوق.

2- تساعد إدارة المعرفة السوقية على امتلاك مزايا تنافسية تجعلها تتفوق على منافسيها محلياً وعربياً.

3- زيادة المنافسة في هذا القطاع مما يكسب هذه الدراسة أهمية للتعرف على الخيارات الإستراتيجية المتاحة والمستخدمه في شركات الاتصالات وصولاً إلى الميزات التنافسية المنشودة.

يأمل الباحث بأن تشكل الدراسة الحالية أفق جديدة أمام الباحثين في المستقبل لتغطية بعض الجوانب التي لم تستهدفها هذه الدراسة.

#### 1-4- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان علاقة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية لدى شركات الاتصالات الكويتية حول زبائنها في تبني الإستراتيجيات التنافسية والمتمثلة بـ (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز).
2. التعرف على درجة الاختلاف لتوجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية في تبني الإستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) لعملاء شركات الاتصالات الكويتية.
3. تقديم مجموعة من التوصيات لقطاع الاتصالات في دولة الكويت.

#### 1-5- فرضيات الدراسة:

في ظل مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها من ناحية، ومطالعة الباحث لمجموعة من النظريات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، تم صياغة فرضيات وهي على النحو التالي:

##### الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة بين توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية وبين تبنيهم للإستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) من وجهة نظر زبائن شركات الاتصالات الكويتية.

##### الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) لعملاء شركات الاتصالات الكويتية.

## 1-6- حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** (3) شركات الاتصالات في دولة الكويت (زين، الوطنية، فيفا) .

**الحدود البشرية:** عملاء شركات الاتصالات في دولة الكويت.

**الحدود الزمنية:** الفصل الأول والفصل الثاني (2010-2011).

**الحدود العلمية:** أعتد الباحث على المعرفة السوقية في تحديد متغيرات الاستراتيجيات التنافسية (التكلفة، التميز، التركيز) بالإضافة إلى تحديد متغيرات العملاء (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي). استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة تمت الإشارة إليها في المشروع منها: دراسة (الشبول، 2005) و (الخشالي 2003).

## 1-7- محددات الدراسة:

1. صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة.
2. الصعوبة في الحصول على الدراسات التي جمعت حول الزبائن وتوجهاتهم نحو المعرفة السوقية في تبني الإستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالعملاء لدى شركات الاتصالات الكويتية.

## 1-8-التعريفات الإجرائية:

من أجل تحقيق أغراض هذه الدراسة وقياس متغيراتها فقد تم تعريف متغيرات الدراسة إجرائياً كما يلي:

### المعرفة:

هي مخزون من الفكر والخبرة لدى المدراء والإدارات والمساعدین للتميز والانفرادية في كيفية إدارة بعض المؤسسات والتي تزيد من قدرتها وإمكاناتها على البقاء والمنافسة.

## المعرفة السوقية:

هي مجموعة من المفاهيم والأنشطة تمثل في مجموعها المعرفة السوقية المطلوبة والتي تقوم على جمع وتحليل البيانات حول الزبائن من خلال تحديد وجهات نظر وردود أفعالهم تجاه الخدمات المقدمة.

## الإستراتيجية:

هي عملية اتخاذ القرارات المستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبل هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لهذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة.

## الإستراتيجية التسويقية:

هي خطط وسياسات على المدى الطويل تتبعها المؤسسة للوصول إلى الأهداف التسويقية المرجوة.

## الإستراتيجيات التنافسية:

هي مجموعة من القرارات والنظم الادارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة على مدى بعيد، في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

## إستراتيجية قيادة الكلفة:

هي قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لها.

## إستراتيجية التميز بالخدمة:

هي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة بالمنتج - خدمات ما بعد البيع).

## إستراتيجية التركيز:

هي بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2-1 أولاً: الإطار النظري:

1-1-2-1 المبحث الأول: المعرفة السوقية

- مفهوم المعرفة السوقية

- إدارة المعرفة السوقية

1-1-2-2 المبحث الثاني: إستراتيجيات التسويق التنافسية

- إستراتيجيات التسويق.

- المنافسة والميزة التنافسية.

2-2-1 ثانياً: الدراسات السابقة.

1-2-2-1 الدراسات العربية.

2-2-2-2 الدراسات الأجنبية.

## أولاً: الإطار النظري

### 2-1-1- المبحث الأول: المعرفة السوقية

#### 2-1-1-1- مفهوم المعرفة السوقية:

يشير مصطلح (إدارة المعرفة) إلى الجهود المبذولة من قبل المدراء لغرض الحصول وتنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية والمعرفية، ويمكن أن نسميه رأس المال المعرفي Knowledge Capital أو (الفكري) الذي تمتلكه المنظمة. ( Daft, 2001. ) (P. 257)

أما الحديث عن إدارة المعرفة السوقية ، لا بد من الإشارة إلى كونها تمثل جزءاً متداخلاً مع إدارة المعرفة الكلية للمنظمة، إلا أن إدارة المعرفة السوقية تتداخل مع التسويق في كونها منصبة على إدراك وفهم متغيرات السوق أو ما يسمى بالبيئة التنافسية Competitive Environment للمنظمة بكل أجزائها. فمن خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق قاعدة بيانات تضم المعلومات عن أجزاء السوق وموقع المنتج وقوة المنافسين إضافة إلى المعلومات عن الزبون من سلوكيات الشراء واختيار العلامة التجارية والولاء لمنتج.

ويمكن تعريف إدارة المعرفة التسويقية على أنها "أحد مهارات المنظمة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية" (Baker,2000.p.56) فلا شك أن المعرفة التسويقية تشكل التداخل المنطقي ما بين إدارة المعرفة وإدارة التسويق، عندما تستخدم إدارة التسويق تكنولوجيا المعلومات Information Technology لبناء قاعدة معلومات عن متغيرات السوق وعن الزبون وعن موقع المنتجات والخدمات وتحديد الأسواق المستهدفة، واستخدام ذلك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التسويقية.



جديراً بالذكر أن دور المهارات التسويقية سيكون واضحاً من خلال التعامل مع إستراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المنظمة تجاه منافسيها والتي ستشكل إدارة المعرفة التسويقية المصدر الأكثر أهمية في رفدها بالمعلومات حول حاجات ورغبات الزبون، وستعمل مهارات التسويق بالاستفادة من ذلك لتحقيق التمرکز في ذهن الزبون. وبما يحقق تفوقاً واضحاً لمنظمات الأعمال من خلال الترجمة الدقيقة لحاجات ورغبات الزبون. (مقدادي، 2010، ص90)

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

## 2-1-2- مفهوم المعرفة السوقية:

المعرفة السوقية هي جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال تحديد حجم السوق والحصة السوقية المتوقعة القادرة على خدمتها وكذلك التنبؤ بمعدلات النمو للأسواق التي تخدمها المنظمة وتمكنها من تحديد حاجات ورغبات العملاء وطبيعة المنافسة ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة. (Kotler, 2000, p.412) ولإدراك نوع المعرفة السوقية المطلوبة يفترض التركيز على عوامل ثلاثة هي: (الزعيبي، 2002، ص163).

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

وإن النجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تقديم منتجات يكون المستهلك بحاجة إليها، وبما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية لديه عن المنظمة ومنتجاتها ويتطلب ذلك تحليل الأنماط السلوكية الاستهلاكية لأفراد السوق. (الزعيبي، 2002، ص163)

إن الفعاليات والأنشطة التي تمارسها إدارة علاقات الزبون سواء تلك المتمثلة بالتعرف على الزبائن وأخذت لمحات (Profile) أو موجز عنهم، وإعطاء عروضاً ديناميكية للمنتجات والأسعار وعملية اكتشاف احتياجات الزبون غير المشبعة والتطور في أنموذج العمليات والخدمات لتلبية تلك الاحتياجات، حيث أن التغيير في حاجة الزبائن بسبب التقدم في السن وتغير البيئة المحيطة والقيام بعمليات التنبؤ والتوقع واقتراح احتياجات للزبائن بينما هم يتحركون في الحياة ويزاولون مهنتهم وينقلون إلى بيئات جديدة، هذه الأنشطة والفعاليات إنما تتم بمساعدة المعرفة. وحسب (Lamp) فإن تحديد الزبون ذو القيمة العالية ( High value customer ) هي مهمة معرفية متطورة، وكذلك تحديد مدى اللمحات (Profile) بين الزبائن الحاليين حيث إن بإمكان إدارة المعرفة أن تجعل قوة معالجة المعلومات التي تتمتع بها التقنية ذات استخدام فعال. (Lamp, 2001:2-13)

2. **المعرفة بالمنافسين:** وهي تمثل مصدر القدرة على مواجهة المنافسين، ومع أن المنافسين يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنافسين تقدم فرصاً لتعلم المنظمات منها من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديهم. ( Pride, 2000,p. 25)

3. **بحث وتطوير السوق:** يتضمن البحث والتطوير (Research & Development) كافة النشاطات الهادفة إلى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد اتجاهات الطلب وطبيعة المنافسة بالإضافة إلى معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج، وأثرها على التغيير في حاجات ورغبات المستهلكين، حيث إن تكامل المعرفة بالسوق توفر قاعدة من المعلومات تمكن الإدارة من اختيار الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف. (الزعيبي، 2002، ص164).

## 2-2- المبحث الثاني: إستراتيجيات التسويق التنافسية

### 2-2-1- مفهوم الإستراتيجية (Strategic concept):

عرف Grant الإستراتيجية بأنها "تحديد أهداف المنظمة طويلة الأمد واتخاذ مجموعة من الأفعال و توزيع المصادر الضرورية لتحقيق هذه الأهداف". (Wite, 2003, p. 93).

وعرف البعض الآخر الإستراتيجية على أنها "خطة الشركة في وضع توازن بين نقاط القوى والضعف لديها مع الفرص والتهديدات الخارجية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية". ويمكن أن يتحدد معنى مفهوم الإستراتيجية بأنه اختيار أفضل الوسائل والبدائل لتحقيق أهداف أو غايات تعبر عن حاجة أو حاجات أساسية مشتقة من بيئة معينة يطلق عليها "السيناريو Scenario" الذي يتضمن عناصر الموقف وملابساته، وتناقضاته وتفاعلاته وعلاقاته، وفق تسلسل زمني. (الحسيني، 2000، ص13).

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

1. الأهداف البسيطة طويلة الأجل.
2. تحليل البيئة التنافسية، فهم بيئة العمل المحيطة.
3. التقييم الموضوعي للموارد وإدراك المؤسسة لمواردها وإمكاناتها الأساسية.
4. التنفيذ المؤثر للإستراتيجيات، لا يمكن أن تحقق أكثر الإستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة. ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام

والتنسيق من جانب العاملين كافة إضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

**إستراتيجيات التسويق:** حيث إن المنظمة ليست بمعزل عن البيئة وبما أن البيئة في تغير مستمر توجهت المنظمات لبناء إستراتيجيات تسويقية ملائمة لتحقيق الأهداف والغايات التي جاءت من أجلها سواء أكانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي أم على المستوى العام (الصميدعي، 2007، ص119)، فإستراتيجية التسويق تجعل المنظمة أكثر قدرة على مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين والمستهلكين للوصول إلى قيمة أكبر للعملاء. (البكري، 2008، ص52).

وقد عرف (Kenneth,2001, p.297) الإستراتيجية التسويقية على أنها " وضع رؤية للمنظمة وتطويرها، وتحديد الأهداف وتنفيذها، وإعداد وإدارة البرامج التسويقية لتلبية متطلبات العملاء في الأسواق المستهدفة.

## 2-2-2- إستراتيجيات التسويق التنافسية:

أن تبني المنظمة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من منظمة إلى منظمة أخرى. (النجار، 2001، ص417).

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

## 2-2-3- المنافسة والميزة التنافسية:

يعرف (Wite, 2003) المنافسة بأنها عملية " اتخاذ قرارات إستراتيجية تتشكل في ظل حالة من عدم التأكد، ترسم وتحدد تصرفات وأفعال الأفراد والمنظمات الذين يدخلون في صراع ما من أجل تحقيق نتائج وعائدات محددة". (Wite, 2003, p. 96).

وعرفت على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، 2001، ص104).

## 2-2-4- أنواع الإستراتيجيات التنافسية The Typs of Competitive Strategies:

يعد تحديد الخيار الإستراتيجي أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية المهمة والذي ينتهي إلى تبني المسارات الإستراتيجية للمنظمة وبالتالي تنفيذ الإستراتيجية المرغوبة من قبلها، حيث تمثل الإستراتيجيات التنافسية خياراتها على مستوى وحدات الأعمال (العزايوي والصقال، 2002، ص34)، وفي ظل التغيرات البيئية السريعة وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات وصعوبة دخول الأسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي يتطلب الأمر من المنظمات اختيار إستراتيجية تنافسية تستطيع عن طريق تحقيق الميزة التنافسية، لا سيما وأنه من غير المتوقع ألا تقل حدة المنافسة في الألفية الجديدة وفق ما تتسم به المنظمات العالمية من عقلية تنافسية والتي عكست بدورها تحديات إضافية تستوجب من منظماتنا تبني هذه الإستراتيجيات وتهيئ مدراءها وعاملها لكيفية تنفيذها ([www.Links.islammemo](http://www.Links.islammemo))، لا سيما وأن الألفية الجديدة تتسم بالتنافس في المجالات الآتية: (مصطفى، 2001، ص123-125).

## 1. التنافس بالوقت Time competitive:

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

## 2. التنافس بالجودة Quality competitive:

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

- أ. جعل الجودة من اهتمامات الإدارة العليا.
- ب. ضمان الأداء السليم من المرة الأولى.
- ج. تبني مفهوم التحسين المستمر.

## 3. التنافس بالكلفة Cost based competitive:

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

## 4. التنافس بالمرونة Flexibility based competitive:

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

## 5. التنافس بالتمييز **Differentiation based competitive**:

تتنافس المنظمة في هذا المجال عندما تبدو متميزة من منافسيها في أذهان زبائنها وهي تقدم منتجات جديدة ومنتجات مكملية، مثلاً جوائز خاصة للزبائن ذوي الولاء للمنظمة.

وفي ذات السياق تناول كتاب الإدارة الإستراتيجية موضوع الإستراتيجيات التنافسية بمحمل من الجد لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يوضح (Porter & Kramer) أن الميزة التنافسية عامل مهم ويعتمد تحقيق هذه الميزة على قدرة الإدارة في اختيار الإستراتيجية التي تحقق هذه الميزة في ضوء معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في البيئة الآن وفي المستقبل. (جواد، 2003، ص3) . إن اختيار الإستراتيجية التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية كما يرى (Porter, 1980, ix) يعتمد على حذاقة ومهارة المدراء في ظل الأسواق التنافسية.

كما عرفت الإستراتيجيات التنافسية من قبل (Porter, 1980, ix) على أنها الطريقة التي تتنافس بها المنظمات بفاعلية أكثر لتقوية موقعها في السوق، أي أن الإستراتيجيات التنافسية لأية منظمة تتمثل في المبادرات والطرق التي تلجأ إليها المنظمة لجذب زبائنها ولتحمل الضغوط التنافسية ولتقوية موقعها في السوق. في حين يراها (Bowman) على أنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة القوى الخمسة. (الحسيني، 2000، ص182-183).

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

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

الإستراتيجيات هو عدم تركيزها على أوجه الشبه بين المنظمات بل على الاختلافات بين تلك المنظمات وكيفية تأدية الوظائف بطريقة أفضل من منافسيها، (الزغبي، 2006، ص 63).

وعادة ما تتضمن الإستراتيجيات التنافسية أفعالاً دفاعية وهجومية مع التأكيد على التحول من الهجوم إلى الدفاع وبالعكس على أساس ما تفرضه ظروف السوق كذلك تشمل هذه الإستراتيجيات مناورات تكتيكية قصيرة الأجل مصممة للتعامل مع الظروف الآتية، وأن إستراتيجية التنافس ذات مدى ضيق في مدى استراتيجيات الأعمال (business strategy) إذ إن الإستراتيجية الأخيرة لا تهتم فقط بكيفية التنافس ولكن تضم استراتيجيات كل المجالات الوظيفية في المنظمة وهي تمثل أيضاً كيفية رد فعل خطط الإدارة اتجاه التغير البيئي أما إستراتيجية التنافس فهي تتعلق حصرياً بخطة الإدارة للتنافس بنجاح ولتوفير وتقديم قيمة متفوقة للزبائن (Thompson&Strickland ,1996, p.116) كونها تمثل الخيار النهائي للمنظمة للوصول إلى الزبون لتحقيق الميزة التنافسية لها (Boar,2001,8)، ولكي تستطيع المنظمات تنفيذ الإستراتيجية التنافسية بنجاح فأن عليها أتباع الخطوات الآتية: (الزغبي، 2006، ص 63).

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

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

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

## 2-2-5- العلاقة بين مفهوم الإبداع التقني وإستراتيجية التميز:

يرى (Galanakis and Passey,2001,35) بأن الإبداع يُعد من العوامل المهمة والرئيسة لضمان النجاح الطويل الأمد لجميع الشركات. وُبين (Jones, 2004, p.414) بأن الإبداع التقني يعني العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات جديدة أو استخدام عمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن. ويرى (Stoner,et. al, 2000, p.426) إن الإبداع هو ترجمة الأفكار الجديدة إلى منتج جديد أو عملية جديدة أو



طريقة جديدة للإنتاج. وأكد (فرج، 2000، ص4) بأن الإبداع التقني يشير إلى التطوير الذي يدخل على العمليات الإنتاجية والمنتجات لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن لكي تكون الشركة هي الأفضل في سوق المنافسة. وأوضح (King and Kugler, 2000, p.486) بأن الإبداع هو سلوك الشركة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال تقديم منتج جديد أو استخدام عمليات إنتاجية جديدة أو إدخال تطورات عليها. وأشار (Daft, 2001, p.357) إلى إن الإبداع هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة التي تقدم منتج جديد بأنها مُبدعة. وأوضح (Diaye,2002, p.2) بأن الإبداع التقني يُشير إلى سلسلة من الخطوات الفنية والصناعية التي تُسهم في تقديم منتجات جديدة إلى السوق. وينظر (السعد، وعبد السادة، 2003، ص71) إلى الإبداع على أنه فكرة جديدة تتمثل بصيغة مُنتج جديد أو عملية جديدة أو طريقة عمل جديدة أو نظام يُسهم في تحسين كفاءة الشركة باتجاه إنجاز أهدافها، وينقسم الإبداع التقني إلى: (العامري، 2002، ص89)، (الراوي، 2005، ص24).

#### أولاً: إبداع المنتج:

يرى (Sevege, 2000, p.501) بأن إبداع المنتج هو إبداع مُهم للشركات التي تتبنى إستراتيجية التمييز. ويرى (Evans, 2001, p.88) بأن الشركة لكي تتمكن من تقديم منتجات جديدة بصورة متكررة لابد لها من الاستمرار بالإبداع وينبغي أن تركز إستراتيجيتها على وظائف البحث والتصميم والتطوير للمنتج بشكل بارز واستثنائي وامتلاك القدرة على تحويل أو تطوير مُعدات الإنتاج. وتؤكد (السامرائي، 2001، ص72) على إن إبداع المنتج هو احد أجزاء إستراتيجية الإبداع للشركة والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به الشركة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يُحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية. ويرى (Evans, 2001, p.19) بأن الإبداع في المنتجات يتجسد من خلال السعر والجودة والمرونة والتي غالباً ما تتطلب تنسيق الجهود في كل وظائف

الشركة وبالأخص التسويق والمالية والعمليات. ويُوضح (جويده، والجزراوي، 2002، ص182) بأن الإبداع في المنتجات ينشأ عادة من خلال مختبرات البحوث أو الأفكار التي تقود إلى منتجات جديدة.

ويؤكد (Russell and Taylor, 2000, p.187) على إن الأفكار المتعلقة بإبداع المنتج يمكن الحصول عليها من مصادر عديدة كأقسام البحث والتطوير وبحوث التسويق فضلاً عن مقترحات الزبائن ورجال البيع في ميدان العمل والعاملين في الشركة وكذلك الاستفادة من التطورات التقنية الجديدة. ويُشير (نجم، 2003، ص222) إلى إن الإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يُضيف قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج جديد أفضل من منتجات المنافسين في السوق. ويضيف (محسن، والنجار، 2004، ص85-59) بأن الشركات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في نقانة المنتج تتبنى الإبداع كأسبقية تنافسية لها، وبذلك فإنها تركز جدياً على البحث والتطوير لأن العامل المُهم لنجاحها في مواجهة خصومها هو قدرتها على الإبداع في المنتج وتقديم منتجات جديدة. ويرى (Malee, 2005, p.163) بأن الإبداع في المنتجات هو شيء مطلوب من الشركات لأنه تجسيد لحاجات ورغبات الزبائن وبذلك فإنه يمكن أن يؤدي إلى نجاح وتفوق الشركة على المنافسين، ويستند إبداع المنتج على إستراتيجية التمييز إذ تمتاز المنتجات بالجودة المناسبة وفي بقية المواصفات عن المنتجات التي ينتجها الآخرون. ويؤكد (التك، 2006، ص65) بأن الإبداع في المنتج يظهر في صورة المنتجات(السلع أو الخدمات)الجديدة أو تطوير منتجات قديمة. ويُبين (Evans and Collier, 2007, p.129-130) بأن العديد من الشركات تُركز على مجال البحث والتطوير من أجل تحقيق الإبداع في المنتج الذي تعدّه أساساً جوهرية لإستراتيجيتها ومثل هذه الشركات قد تكون رائدة في مجال نقانة المنتج فضلاً عن قدرتها على تحقيق إبداع المنتج وتقديم منتجات جديدة وهذا يعد من عوامل النجاح الحرجة لها. ويرى (حسن، 2008، ص47) بأن

إبداع المنتج هو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها الشركات مع التغييرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار، وتنقسم أنواع إبداع المنتج إلى:

1. تقديم منتج جديد: يرى (Darymple and Parsons, 2000, p.219) بأن المنتجات الجديدة هي سلع وخدمات مختلفة جوهرياً عن تلك التي يتم تسويقها أصلاً من قبل الشركة. ويوضح (البكري، 2002، ص167) بأن المنتج الجديد هو الذي يدخل إلى السوق لأول مرة وقد لا يكون جديداً في السوق، وإنما جديد بالنسبة للشركة والذي يقدم منفعة جديدة للزبائن. ويُشير (العمر، 2003، ص198) إلى إن المنتج الجديد هو كل ما يقدم إلى السوق لجذب الانتباه أو للاستهلاك أو يلبي طلب أو حاجة لا تتضمن المنتج الملموس فقط ولكنها كل ما يلبي رغبات الزبائن ويشبع حاجاتهم. ويبين (عكروش، 2004، ص94) بأن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مُستهدفة ويكون هذا المنتج جديداً على الشركة أو السوق أو الزبائن.

2. تحسين منتج موجود: يرى (Vonderembse and White, 2002, p.115) بأن عملية تحسين المنتج تتيح الفرصة للشركة للقيام بدراسات تتعلق بالآتي:

(1) تقليل كلف إنتاج المنتج.

(2) تحقيق الجودة المميزة.

(3) تنمية القدرة على خدمة الزبائن.

ويؤكد (البكري، 2002، ص168) بأن المنتج المحسن هو ذلك المنتج الذي أُجري عليه تعديل أو تحسين لمواكبة حاجات الزبون مثل استخدام التلفزيون الملون كتطوير للتلفزيون العادي.

## ثانياً: إبداع العملية:

يرى (Rentzhog, 2003, p.220) بأن أصل كلمة العملية يرجع إلى (process) وتعني التقدم إلى الأمام، فالعملية هي كل ما تقوم به الشركة من تحويل المدخلات إلى مخرجات مطلوبة. ويؤكد (Davenport and Short, 2003, p.12) بأن العملية هي بناء نظامي وفق مجموعة من الأنشطة المصممة لإنتاج مخرجات معينة لزبون أو سوق معين. ويبين (Tinnla,2006, p.2) بأن العملية هي أسلوب وتفاعلات هادفة بين أنظمة المدخلات وعملياتها.

ويرى (العلي، 2006، ص320-321) بأن المقصود بالعملية هو ذلك الجزء من الحلقة الإنتاجية التي يتم أدائها من قبل العامل الواحد أو مجموعة من العمال (فريق العمل) باستخدام أدوات عمل معينة في موقع (محطة) العمل الواحد والتي تؤدي إلى تغير في خواص وشكل ومقاسات المادة، وتنقسم العمليات إلى العمليات الإنتاجية وعمليات النقل والمناولة وعمليات الفحص والتفتيش. ويوضح (اللامي، 2008، ص60) بأن العمليات يُقصد بها التسهيلات، المهارات، والتقانة المستخدمة لإنتاج المنتجات.

وبصدد إبداع العملية يرى (Sevege,2000, p.501) بأن إبداع العملية الإنتاجية ذات أهمية أكبر للشركات التي تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة أو الجودة. ويؤكد (Davaenport,2007, p.92) بأن إبداع العملية يعني بناء رؤية أو تصور لإستراتيجيات العمل الجديدة، ونشاط تصميم العملية الفعلي وتنفيذ التغيير مع كل تقنياته المعقدة والأفراد والأبعاد التنظيمية. ويرى (التك، 2006، ص65) بأن إبداع العملية يظهر في صورة عمليات

مطورة داخل الشركة، مثل عمليات التشغيل، وفي إدارة الموارد البشرية، أو المالية، ويركز هذا الإبداع على تحسين الكفاءة والفاعلية.

واتساقاً مع ما تقدم يمكن القول بأن إبداع العملية يقصد به استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجات وتحديد أفضل الأساليب للقيام بانجاز العمل المطلوب، ومن ثم يتضمن إبداع العملية الآتي:

1. تصميم عملية إنتاجية جديدة: يرى (Vonderembse and White, 2002, p.136) بأن تصميم العملية يوضح كيف يصنع المنتج. وأكد وعرف (Noori&Radford, 2008, p.250) تصميم العملية بأنها مهمة اختيار وترتيب المعدات المطلوبة لعملية التحويل وتكامل قوة العمل والمصادر الأخرى مع المعدات. وأشار (Slack, et. al, 2001, p.105) إلى أن تصميم العملية عند مستوى الإستراتيجية تعني تصميم شبكة العمليات التي يحصل الزبون من خلالها على المنتجات، وأيضاً عند مستوى العملية فإنها تعني تنظيم تسهيلات مادية للعمليات والتقنية والأفراد للعمليات. ويوضح (Evans, 2001, p.302) بأن الهدف من تصميم العملية هو تحديد كيفية تنظيم الموارد المادية للشركة من أجل تحقيق أفضل منفعة لها.

واعتماداً على ما تقدم يمكن القول بأن تصميم عملية إنتاجية جديدة يتطلب تحديد جميع متطلبات صنع المنتج الجديد من تهيئة وإعداد المدخلات وما تتطلبه من عمليات تحويل حتى تصبح منتجات تامة الصنع وحسب متطلبات الزبائن.

2. تحسين عملية إنتاجية قائمة (موجودة): يُوضح: (Krajewski and Ritzman, 2005, p.116) بأن تحسين العملية يعني الدراسة النظامية لنشاطات وانسياب كل عملية بهدف تحسينها. وبين (Evans, 2001, p.430) بأن تحسين العملية يهدف إلى انجاز مستوى عالٍ ومستمر للجودة في أداء العملية. وبين (Humphrey, 2004, p.512) بأن تحسين

العملية يُشير إلى الأنشطة والطرق، والممارسات، والأدوات، التي ينبغي أن تستخدم من

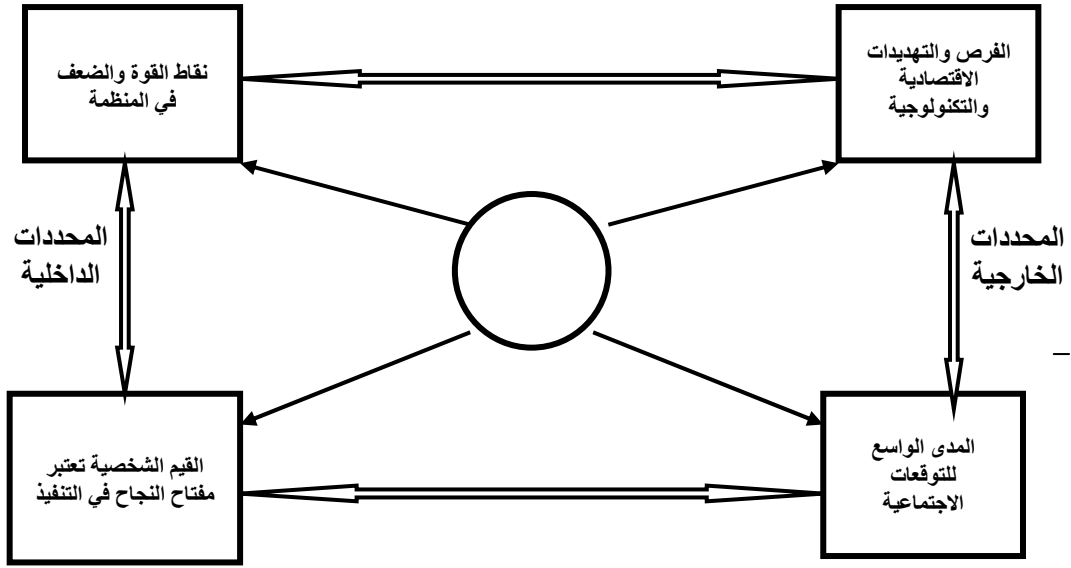
أجل إنتاج منتج معين، ويتطلب إتمام التحسين الآتي:

1. فهم الوضع الحالي لتطوير العملية.
2. تطوير رؤيا مستقبلية واضحة للعملية المطلوبة.
3. وضع قائمة للأنشطة المطلوب تنفيذها لتحسين العملية.
4. توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.
5. السيطرة على التنفيذ.

#### 2-2-6- مكونات الإستراتيجيات التنافسية:

في إطار توضيح الأطر المفاهيمية للاستراتيجيات التنافسية، واستناداً على ما تقدم فإن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية تنافس من خلالها المنظمات الأخرى وتعتمد هذه الإستراتيجية عند صياغتها على مجموعة من المكونات تتمثل في الشكل (1).

#### الشكل (1) مكونات الإستراتيجيات التنافسية



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

## 2-2-7- المحددات الداخلية والخارجية للمنظمة:

وضع (Porter, 1980, Xviii) مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية التي تفهم في رسم معالم الإستراتيجية وتنفيذها:

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

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

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

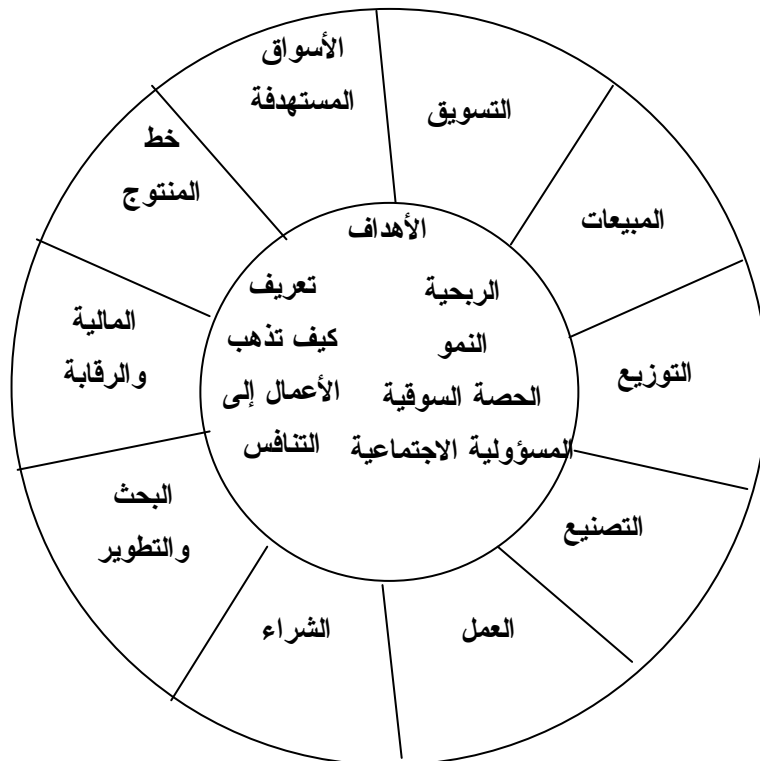
د. التوقعات الاجتماعية : تعكس هذه التوقعات التأثيرات على المنظمة من قبل المجتمع وتتأثر هذه التوقعات بالسياسات الحكومية والاهتمامات الاجتماعية أيضاً.

وفي سياق توضيح مكونات الإستراتيجيات التنافسية فان العوامل الأساسية لصياغة الإستراتيجيات التنافسية تتمثل في نموذج عجلة الإستراتيجية التنافسية الذي وضع من قبل بوتر حيث تظهر أهداف المنظمة في مركز العجلة والمتمثلة بـ (الربحية، النمو، المسؤولية الاجتماعية وحصتها في السوق) وتظهر على أطراف العجلة السياسات التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها والمتمثلة بـ (خط المنتج والأسواق المستهدفة والتسويق والمبيعات والتوزيع والإنتاج والعمل والشراء والأبحاث والتطوير والمالية والرقابة) وكما موضح في الشكل (2)-

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

## شكل (2)

### عجلة الإستراتيجيات التنافسية





**Source :** Porter, Michael , 1980 “Competitive Strategy” The free press.  
,N. Y. xviii.

#### 2-2-7- متطلبات الإستراتيجيات التنافسية العامة ومخاطرها وانتقاداتها:

أ. متطلبات الإستراتيجية التنافسية العامة: يمكن توضيح المتطلبات من المهارات والموارد المطلوبة والمتطلبات التنظيمية اللازمة لكل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات في الجدول(1).

## الجدول (1)

### أولاً : متطلبات الإستراتيجيات التنافسية

الإستراتيجيات العامة	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
إستراتيجية قيادة الكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار قوي ودائم لرأس المال</li> <li>- مهارات هندسة العمليات</li> <li>- المراقبة والأشراف الواسع على العمل</li> <li>- تصميم المنتجات بصورة تسهل من عملية التصنيع</li> <li>- نظام توزيع منخفض الكلفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة مشددة على الكلفة</li> <li>- تقارير تفصيلية حول الرقابة</li> <li>- هيكل المنظمة والمسؤوليات</li> <li>- دفع الحوافز على أساس تحقيق الأهداف الكمية المحددة .</li> </ul>
إستراتيجية التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية قوية</li> <li>- هندسة المنتجات</li> <li>- القابلية القوية على البحث</li> <li>- السمعة الجيدة للقيادة التكنولوجية</li> <li>- التعاون القوي للفنانات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين الوظائف في البحث والتطوير للمنتجات</li> <li>- القياس الذاتي للحوافز الذاتية بدلاً من المقاييس الكمية</li> <li>-التفنن في جذب الأيدي العاملة ذوات المهارات العالية للإبداع</li> </ul>
إستراتيجية التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توحيد السياسات المذكورة سابقاً نحو هدف إستراتيجي معين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توحيد السياسات المذكورة سابقاً سابقاً نحو هدف إستراتيجي معين.</li> </ul>

- Source : Certo&Peter, (1995)Strategic Management Process, 3<sup>rd</sup>, Irwin,Inc,p.82.

ب. مخاطر وانتقادات الإستراتيجيات التنافسية العامة(\*):

طرح Porter مجموعة من المخاطر المرافقة لاستراتيجياته إذا ما اعتمدت من قبل المنظمات واتفق بعض الباحثين معه في حين انتقده آخرون وكما هو موضح في الجدول الآتي:

(\*) A تمثل المخاطر - B تمثل الانتقادات.

## الجدول (2)

ثانياً: مخاطر وانتقادات إستراتيجيات التنافس العامة

الانتقادات (B)	المخاطر (A)	الكاتب	(البديل) الإستراتيجي
<p>1. من الصعب تنافس المنظمات التي تريد كل منها أن تصبح هي القائدة للكلفة.</p> <p>2. إن هناك خياراً أمام المنظمات المنافسة لتقليل تكاليفها في الأجل الطويل ، ولكن كيف يمكن لمنظمة واحدة أن تحافظ على ميزتها التنافسية من دون مخاطر.</p> <p>3. إن الكلفة المنخفضة يجب إن ترتبط كإستراتيجية بخفض التكاليف لكل وحدة من وحدات المنتج ولكن هناك العديد من القيود والتحديات التي تقيد منافع هذا المفهوم والتي ليس من السهولة تجاؤها.</p> <p>4. إن قيادة الكلفة المنخفضة تفترض بأن التقنية التي تستخدمها هي تقنية معروفة قابلة للتنبؤ وإذا ما تغيرت فإن التغيير الجذري يمكن أن يغير من مواقف وأوضاع الكلفة عند المنافسين الحاليين والمتوقعين وهذا ما يحصل في الصناعات السريعة التغيير والتقدم التقني المتغير بسرعة حيث من الصعب تطبيق سياسة قيادة الكلفة في مثل هذه الحالة.</p>	<p>1. حصول التغيير التقني الذي يجعل من الاستثمارات السابقة أو التعلم السابق لا قيمة له.</p> <p>2. التعليم قليل الكلفة الذي يقوم به الداخلون الجدد إلى الصناعة أو المقلدون وذلك من خلال التقليد أو المحاكاة.</p> <p>3. العجز في المنتج المطلوب في السوق أو العجز في رؤية التغييرات التي تحصل في المجال التسويقي وذلك لان الاهتمام منصب فقط على الكلفة واختصارها .</p> <p>4. الاهتمام الزائد بالكلفة مما يضعف من قدرة المنظمة على المنافسة . أمام العلامات التجارية المتميزة حيث تشكل إستراتيجيتها عائقاً كبيراً أمام الداخلين الجدد</p>	<p>(A) Porter 1980,46</p> <p>(B) Lynch 2000 ,576</p>	<p>قيادة الكلفة</p>

<p>5. أن خفض التكاليف يمكن أن يؤدي إلى الميزة التنافسية فقط عندما يكون الزبائن قادرين على إجراء المقارنات وهذا يعني إن على قائد الكلفة أن يكون قادراً على فرض السعر الذي يريده وبالعكس ذلك فإن المنظمات المنافسة سوف تطرح منتجات بأسعار تنافسية تكون حالات المقارنة عند الزبائن الذين قد يتحولون نحو المنظمات المنافسة.</p>			
---	--	--	--

<p>1- أن المنتجات المتميزة يفترض بأن تكون ذات أسعار أعلى ولكن هذا ليس دائماً حيث أن ارتفاع الأسعار لا يعني دائماً تميز المنتج في نظر المستهلك.</p> <p>2- قد يكون للمنظمة هدف زيادة حصتها السوقية ، وهي قد تلجأ إلى استعمال إستراتيجية التميز لهذا الهدف ولكن قد لا يجعلها تصل إلى الأسعار التي تطرح المنظمات المنافسة منتجاتها.</p>	<p>1- إستراتيجية التمييز قد لا تحقق الميزة التنافسية فإذا ما وجد الزبون بأنه لا توجد قيمة إضافية في المنتج المتميز، وذلك لان المنتج القياسي يشبع احتياجاته عند ذلك ستتفوق إستراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة.</p> <p>2- تفقد هذه الإستراتيجية أهميتها إذا ما تمكنت المنظمات المنافسة وبسرعة من استنساخ وتقليد المنتجات التي تنتجها المنظمات المتميزة عليه فان المحاكاة السريعة تعني أن المنظمة المتميزة لن تحقق أبداً التمييز الفعلي وذلك لان</p>	<p>من خلال المراجعة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية وجد الباحث اتفاق كل من</p> <p>(A) (Porter ,1980,46) &amp; (Thompson &amp; Strickland,1996, 131)</p> <p>(B) (Lynch , 2000 ,p.576 ) &amp; (Thompson &amp; Strickland,1996 ,p.131)</p>	<p>التمييز</p>
---	---	--	----------------

<p>3-الإفراط في التميز وبذلك سيكون السعر عاليا جدا نسبة إلى أسعار المنافسين أو إن المنتج أو مستويات الخدمة ستزيد عن احتياجات الزبون.</p> <p>4-محاولة فرض سعر عال جدا قد يجعل كلفة تحول المشتري إلى بائع آخر ، أدنى من فرض السعر بين الباحثين ، عند ذلك سيتحول المشتري إلى بائع آخر.</p>	<p>العلامات المنافسة ستبقى تحقق التغيير والتحسن المطلوب عند الزبون وبنفس الطريقة التي تبذلها المنظمات المتميزة ولكي تبقى المنظمة متميزة فأنها يجب أن تبحث عن آخر مصادر التميز والتي يصعب على المنافسين الحصول عليها وتجاوزها.</p> <p>3-التمايز بالكلفة بين المنافسين المنخفضي الكلفة مما يجعل المنظمات الساعية للتمايز مدعوة إلى أحداث تمايز واضح جدا كي تكسب ولاء الزبون للعلامة التجارية وبذلك فان المشتريين يمكن أن يضحوا ببعض المزايا والخدمات التي توفرها المنظمات المتميزة وذلك من أجل الحصول على سلع اقل كلفة.</p>		
<p>1. أن كلفة التركيز قد تكون صعبة إذا ما كانت الاقتصادية الواسعة هي من العوامل المهمة في تحقيق الكلفة.</p> <p>2. أن القطاع الضيق المتميز هو قطاع متخصص في طبيعته وبذلك</p>	<p>1-أن المنظمات التي تخدم قطاعات سوقية واسعة وغير متبنية لإستراتيجية التركيز قد توفر منتجات اقل كلفة ومقبولة عند زبائن القطاع السوقي الضيق الذي تخدمه المنظمات المتبنية للتركيز .</p> <p>2-الاختلافات في المنتجات المطلوبة أو</p>	<p>(A) Porter ,1980,p.46</p> <p>(B) Lynch ,2000 ,p.576</p>	<p>التركيز</p>

<p>فانه قد يختفي مع مرور الزمن.</p>	<p>الخدمات المرغوبة بين الهدف الإستراتيجي والسوق أي بين القطاع السوقي المستهدف في إستراتيجية التركيز والسوق العام.</p> <p>3- يمكن للمنافسين أن يجدوا أسواقا ثانوية داخل الهدف الإستراتيجي المتمثل بالقطاع السوقي المستهدف وبذلك سيخرجون المنظمة التي تتبع إستراتيجية التركيز من ذلك الهدف الإستراتيجي.</p>	
-------------------------------------	--	--

**Source:** Porter, Michael, (1998), Changing Patterns of International Completion California Management Review, Vol. (26), N(2).

وعموما فقد ذهب (Porter ,1980 ,p.48) إلى تحديد نوعين من المخاطر التي

تكتنف الإستراتيجية الأصلية وهما:

أولاً: الفشل في الحصول على الميزة التنافسية أو الحفاظ عليها.

ثانياً: قيمة الميزة التنافسية التي توفرها الإستراتيجية في الصناعة.

إن طرحنا لمخاطر الإستراتيجيات الثلاثة هو التبؤ في إن تنشأ أنواع مختلفة من

آليات الدفاع ضد القوى التنافسية وهي بذلك تتضمن أنماطاً مختلفة من المخاطر.

## 2-2- ثانياً: الدراسات السابقة:

### 2-2-1- الدراسات العربية:

دراسة (الملاك، والأثري، ٢٠٠٢) بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات"، وهدفت الدراسة إلى بيان أهمية إدارة المعرفة كمبدأ من المبادئ الحديثة في العالم، وبيان أثره على تطور المنظمة والعاملين فيها، ذلك هدف إلى فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت وكيف من الممكن أن يتم الواقع لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمؤسسات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة عينة عشوائية من ١٠٨ مؤسسة حكومية وخاصة عاملة في الكويت وهم مديري التطوير الإداري والبشري، إما عن أداة الدراسة فهي الاستبانة.

#### و من أهم نتائج:

أ- إن الغالبية العظمى من القطاعين العام والخاص يرون أن نظام إدارة المعرفة من الأنظمة المهمة لتطور ونمو منظماتهم والمصدر الرئيس لتزويد النظام بالمعارف والخبرات هم العاملون بالمنظمة.

ب- إن غالبية العاملين في القطاعين يرون إن المعرفة و الخبرة هي مصدر قوة لهم وهي شيء خاص بهم ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية.

ج- إن أهم وسائل تسهيل عملية التشارك في المعارف هي النشرات والمجلات الداخلية.

د- يجب على الإدارة الكويتية أن تشجع العاملين على المشاركة في نقل الخبرات والمعارف وإيجاد بيئة عمل مناسبة لمثل هذه الأجواء.

دراسة ( طلمية ، 2003) بعنوان تطوير إستراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصغيرة في الأردن .هدفت هذه الدراسة إلى تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تتناسب مع محدودية الموارد التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة، تساعد على تحقيق البقاء والربحية والنمو. بحثت مشكلة الدراسة في وجود علاقة بين

كل من المتغيرات المستقلة التالية: تبني المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي، وخصائص الريادة التي تتميز بها المشاريع الصناعية الصغيرة واعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة نظم المعلومات التسويقية، واعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وتطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة الإستراتيجيات التسويقية التنافسية .

### ومن أهم النتائج:

1. كي تحقق المشاريع الصناعية الصغيرة البقاء ، عليها أن تعتمد على نظم معلومات التسويق ، وأن تتمتع بالتوجه الريادي ، وتحرص على تطبيق إستراتيجية التميز .
2. كي تحقق النمو عليها أن تعتمد على نظم معلومات التسويق وتبني المفهوم التسويقي والعمل على تطبيق إستراتيجية التميز.
3. كما تستطيع المشاريع الصناعية الصغيرة أن تحقق الربحية في حال اعتمادها نظم معلومات التسويق والحرص على تطبيق التخطيط الإستراتيجي للتسويق، والسعي لتطبيق إستراتيجية قيادة الكلفة.

دراسة ( جواد، 2003) بعنوان أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء ( دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية ).هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير المعرفة السوقية في اختيار إستراتيجيات التسويق التنافسية والتميز في الأداء في قطاع سوق السلع المعمرة.

### و من أهم النتائج :

- 1.إن المديرين في الشركات عينة الدراسة يدركون وبدرجات متفاوتة أهمية المعرفة بالعوامل المؤثرة في السوق.
2. كما يولي المديرون اهتماما باحتياجات المستهلكين والمنافسين أكثر من اهتمامهم بالبحث والتطوير.



3. ويبيدي المديرون اتجاهاً إيجابياً نحو إستراتيجية قيادة الكلفة بهدف التميز في السعر عن المنافسين.

دراسة ( الخشالي، 2003 ) بعنوان علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الإستراتيجي للمديرين - دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنية. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيم الإدارية على الخيار الإستراتيجي.

#### من أهم النتائج:

1. أن هناك إيماناً عالياً للمديرين العاملين في الشركات الأردنية بقيم العمل الإدارية ، ويبيدي المديرون اتجاهاً إيجابياً نحو إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التميز ،
2. ولم تشر الدراسة إلى وجود علاقة بين الخصائص الشخصية والخيار الإستراتيجي .

دراسة (أوهيبة، 2003) بعنوان إستراتيجية الجودة التنافسية تناولت هذه الدراسة مفهوم ومراحل وأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في بناء إستراتيجية الجودة التنافسية من خلال المبادئ الخمسة التي أسسها David Garvin وقدمت آلية بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تجربة شركة Xerox العالمية واستعرضت الإستراتيجيات التنافسية الأخرى قيادة التكلفة ، التركيز ، التميز ، الابتكار ومتطلبات تنفيذها .

#### ومن أهم النتائج:

1. أن تطبيق إستراتيجية الجودة التنافسية يتطلب من الإدارة العليا الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره الفاعل في إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات ككل وكذلك تحديد الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية .

دراسة (هجيرة، 2004) بعنوان "الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة" هدفت هذه الدراسة التعرف على نوع الإستراتيجية التنافسية الواجب إتباعها لمجابهة التنافس في المؤسسة الجزائرية، وهل المؤسسة الاقتصادية لديها استراتيجية تساعد على تحسين أدائها لمواجهة المنافسة المحلية

وحتى الدولية. كذلك التعرف على دور الاستراتيجية التنافسية في تحقيق فعالية أداء المؤسسة، وقد أكدت نتائج الدراسة أن الاستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل التغيرات البيئية فإنه لا بد من كل مؤسسة متواجدة في بيئة تنافسية في حاجة أن تطبيق استراتيجية تنافسية كون أن هذه الأخيرة تعتبر كضرورة في ظل الأوضاع الراهنة، لأنها أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة، كذلك أكدت الدراسة أن صياغة الاستراتيجية التنافسية تتطلب تحليل متغيرات البيئة التنافسية والتي تمثل جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الاستراتيجي، كما أن كلاً من الجودة والإبداع التكنولوجي واليقظة التنافسية يساعد المؤسسة في أن تتقدم على منافسيها،

#### ومن أهم النتائج:

1. أن الاستراتيجية التنافسية في المؤسسة الجزائرية تكاد تكون شبه منعدمة ، خاصة وأنها بدأت تعاني من المنافسة الشرسة.

دراسة (نور الدين ،2006) بعنوان "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة"، هدفت هذه الدراسة التعرف على جودة الخدمة المقدمة كمصدر للميزة التنافسية، ومدى تقييم الأداء الفعلي من جانب العملاء لهذه الخدمة، كذلك التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطيه بين الجودة المدركة للخدمة المقدمة من قبل المؤسسة ورضا العملاء.

#### ومن أهم النتائج:

1. أن تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل لآخر، كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العمل.

2. أن هناك أثر إيجابي متبادل بين ارتفاع المعرفة التسويقية وبين جودة المنتج.

دراسة (الشلبي وازيادات، 2009) بعنوان "استراتيجيات التسويق التصديري الدولي في الشركات الأردنية: دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة التعرف على استراتيجيات التسويق الدولي من قبل بعض الشركات الأردنية المصدرة للأسواق الأجنبية، ومن جانب آخر حاولت الدراسة معرفة أي من عناصر المزيج التسويقي (المنتوج، التسعير، الترويج، التوزيع) يمكن تكييفها أو تكاملها من قبل الشركات الأردنية عينة الدراسة عند التسويق الدولي. وقد اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبانته تم توزيعها على عينة شملت المدراء ورؤساء الأقسام المسؤولين عن تسويق المنتجات، وقد تم تطبيق الإحصاء الوصفي لغرض تحليل البيانات.

### ومن أهم النتائج:

1. أن الشركات الأردنية التصديرية اعتمدت ثلاث استراتيجيات هي (التكيف، التوحيد، التكامل) لبعض عناصر المزيج التسويقي منها (المنتوج، الترويج، التوزيع) باستثناء عنصر التسعير، إذ لم يثبت ذلك تحقق تلك الفرضية،
2. كذلك الاهتمام بتوفير نظام معلومات تسويقية (المعرفة التسويقية) عن المستهدفين الحاليين والمستهدفين (المحتملين) للوقوف على عمليات التصنيع والتسويق المحلي والدولي والموائمة مع الأسواق الأجنبية.

دراسة (مقداوي، 2010) بعنوان "أثر المعرفة السوقية على دوافع الاستهلاك نحو عناصر العلامة التجارية للأجهزة الخلوية، لدى طلبة الجامعات الأردنية (دراسة ميدانية)". هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر المعرفة السوقية على دوافع الاستهلاك نحو عناصر العلامة التجارية (المتغير المستقل)، والمتمثلة بالمعرفة السوقية. والمتغير التابع والمتمثلة ب) اسم العلامة، شعار العلامة، جودة العلامة، مكانة العلامة، شهرة العلامة) للأجهزة الخلوية لدى طلبة الجامعات الأردنية. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث في جمع البيانات والمعلومات المختلفة عبر تصميم استبيان تم تطويرها، تتضمن جميع متغيرات الدراسة (الرئيسية والفرعية).

طبقت الدراسة على عينة كبيرة من طلبة الجامعات الأردنية ممن لهم معرفة بأنواع والعلامات واستخدامات الأجهزة المتنوعة الحديثة المتوفرة في الأسواق الأردنية؛ حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرت بـ (2000) طالب وطالبة ممن يستخدمون جهاز خلوي أو أكثر ذو علامة معينة من الملتحقين بالجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وأهمها معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتدرج، تحليل الانحدار المتعدد، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

### ومن أهم النتائج:

1. أوضحت النتائج المتعلقة بهذا المتغير المهم أن الإجابة على السؤال عن الرضا الكلي كان هو بالترتيب الأول إذ بلغ الوسط الحسابي (4.07) وهي قيمة مرتفعة جداً ثم جاءت الإجابة على قياس الرضا عن المتغيرات الفرعية (سؤال 77) المتعلق بالعلاقات الطيبة أثناء التعامل مع زبائنها بالمرتبة الثانية وعن رضاهم وقناعتهم عن العلامة التجارية بالمرتبة الثالثة. وهكذا لباقي أسئلة الرضا كما أن قيمة الوسط الحسابي العام لمتغير الرضا تبدو هي الأخرى مرتفعة من خلال جمع متوسطات الرضا كاملة وتقسيمها على عدد الأسئلة (8) ليكون بذلك المعدل العام للرضا.

2. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالارتباط بين متغيرات الدراسة (المعرفة السوقية) مع (رضا الطلبة) مرتفعة وكانت بشكل عام (0.63) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية بين متغيرات الدراسة.

### 2-2-2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Weerawarckna,1996) و بعنوان "الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات الصغيرة: مقترحات بحثية". هدفت الدراسة إلى هل إن قابليات التعلم الأساسية (قابلية التعلم التي تركز على السوق، قابلية التعلم المنطقي، قابلية التعلم التي تركز على داخل المنظمة) تمكن المنظمة من الدخول في مشاريع مغامرة، وكان هدف الدراسة يتمحور في تقديم نموذج مقترح مستند

على القابليات الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية، في حين فرضت الدراسة أن المنظمات الصغيرة ذات المستويات الشديدة المغامرة هي التي تمتلك قابليات التعلم الأساسية.

### ومن أهم النتائج:

1. أن للمنظمة الصغيرة يمكن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال قابلية التعلم التي تركز على داخل والمنظمة وتمثلة بالابتكار المنظمي في تحقيق ميزة تنافسية .
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على إستراتيجية التركيز لصالح الذكور.

دراسة (Barth, 2000) وبعنوان (التوافق بين الاستراتيجية التنافسية والآليات الإدارية وأثره في التفوق في الأداء: دراسة لعدد من المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة السويدية). هدفت الدراسة إلى معرفة هل إن التوافق بين الاستراتيجية التنافسية والآليات الإدارية (المهارات الإدارية، وهيكل المنظمة) يحقق تفوقاً في الأداء في المنظمات الصغيرة عينة الدراسة؟ واعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات أهمها (المنظمات التي تستطيع تحقيق التوافق بين الاستراتيجيات التنافسية والآليات الإدارية هي التي ستحقق أداءً متفوقاً).

### ومن أهم النتائج:

1. أن التوافق بين الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المنظمة والآليات الإدارية لها هو المرتبط بالتفوق بالأداء.

دراسة (Busler , 2002) و بعنوان (أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة لعدد من المنظمات السويدية). هدفت الدراسة إلى تحديد مؤشرات ضمن نموذج تنبؤي للبقاء، وفرضت الدراسة نموذجاً يستخدم البقاء كمؤشر سلوكي لغرض تقييم أداء المنظمات الصغيرة.

## ومن أهم النتائج:

1. أن استخدام نوعين من المؤشرات المالية التي تعكس الربحية والمديونية ومؤشرات وصفية والتي تعكس عمر المنظمة معاً يمكن من خلالهما التنبؤ بأداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة إذ كلما ازدادت أرباح المنظمة ازداد عمرها وبالتالي ازداد احتمال بقائها.

دراسة ( Valos & et.al 2000 ) و بعنوان "تنفيذ أنواع استراتيجيات بورتر: دراسة لعدد من المنظمات السويدية". هدفت الدراسة إلى معرفة إدراك المنظمات بأهمية ممارسات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي بتنفيذ أي إستراتيجية من استراتيجيات بورتر، وكان هدف الدراسة الرئيس هو التعرف على ممارسات الموارد البشرية التي يمكن الاستفادة منها لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية لبورتر وكذلك تصميم الهيكل التنظيمي بما يساعد على تنفيذ استراتيجيات بورتر.

## من أهم النتائج:

1. تحقيق مفهوم التوازن الذي يعد الأكثر أهمية وملائمة لتنفيذ الإستراتيجية وهذا يعني بالنتيجة أن كل منظمة أعمال ستطور مزيجاً أو خليطاً من خصائص الأدوات بما يتناسب مع البيئة الفردية الخاصة لكل منظمة ودوره فيها.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على إستراتيجية التميز حيث كانت قيمة ت غير دالة إحصائياً.

دراسة ( Pastor & Maria, 2003 ) و بعنوان: "تقييم مبادرات المعرفة لتطوير قدرة المعرفة في المنظمات: نموذج تكميلي". Assessment of Knowledge initiatives for the Development of a learning Capacity in Organizations: An integrative model" وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي لتحليل المبادرات المهمة لإدارة المعرفة كشرط أساسي وأولي لتطوير قدرة المنظمة على التعلم، وقد تم استخدام تحليل الإحصاءات التي جمعت من الشركات الأسبانية لاختبار فرضيات الدراسة.

## ومن أهم نتائج الدراسة:

1. أن كلا من نظم الإدارة والظروف الاجتماعية الثقافية يشكلان عوامل مساعده وهامة لقدرة التعلم داخل المنظمة،
2. إن دور تقنية المعلومات ينطوي على الكثير من الجدل كما أنه يمثل أهمية عند تفاعله مع الظروف الاجتماعية الثقافية، والعلاقة الإيجابية بين قدرة التعلم والأداء في المنظمة نجد الدعم الكافي في هذا الإطار ولكي يتم التعلم بفاعلية فإن المنظمات تحتاج إلى تكامل كل من البشر، عمليات الأعمال، التقنية كجزء من مجهودات إدارة المعرفة،
3. إن إدارة المعرفة تمثل مفتاحًا لتعزيز الأداء العملي داخل المنظمة من خلال تطوير قدرة التعلم.

دراسة (Carolyn, 2002) وبعبارة "التحقق من صدق الإطار العام لإدارة المعرفة"،  
"Validating A unified framework for Knowledge Managment". وقد كانت عبارة  
عن دراسة مسحية أجريت مع عدد من الباحثين والمديرين في عدد من قطاعات الأعمال  
المختلفة.

## ومن أهم النتائج:

- 1- إن إدارة المعرفة ترتبط بتقنية ونظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية.
  - 2- إن إدارة المعرفة عبارة عن حقل معرفي له فلسفته ونظريته وأساسه الاجتماعية والاقتصادية.
  - 3- إن إدارة المعرفة تتألف من عدة عناصر تشمل القيادة، التقنية والعنصر البشري، وقد أكدت الدراسة على ضرورة دمج إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الجامعات.
- وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن إدارة المعرفة حقل معرفي له فلسفته واستراتيجياته المبني على أسس اجتماعية وعلمية.

دراسة (John Kenneth, 2002) بعنوان "عوامل استنهاض المنشآت الصناعية

لقدراتها التنافسية وتحقيق الربح في ظل المنافسة العالمية".

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي يمكن الاستعانة بها لاستنهاض القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية ومدى تحقيقها للربح في ظل تحديات المنافسة العالمية. وعرفت القدرة التنافسية على أنها تقديم (إنتاج وتسويق) منتجات يرغبها العملاء بما يكفل للمنشأة زيادة دخلها الحقيقي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وحددت القدرة التنافسية للمنشآت الخاضعة للدراسة باستخدام مستويات الربحية ومعدلات الإنتاجية. وأظهرت الدراسة ما يلي:

أ. في ضوء المتغيرات والتحديات الإقليمية والعالمية، ينبغي على المنشآت امتلاك الموارد المادية وغير المادية والموارد البشرية الفريدة حتى تتمكن من أداء دورها وأنشطتها بمستوى أفضل من منافسيها والمنافسة بقوة في السوق.

ب. الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير أحد المصادر التي تمتلكها المنشأة وتحقق لها التميز والتفوق على المنافسين.

دراسة مركز تعزيز الصناعة الأوروبية Supporting European -Industry

Center (2003) بعنوان "أثر التطوير الإداري والتنظيمي على القدرة التنافسية للمنشآت".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التطوير الإداري والتنظيمي والموارد الفريدة على اكتساب أو تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت، واستهدفت الدراسة المنشآت على اختلاف نشاطها الصناعي بعينة حجمها (١٣٠٠) منشأة صناعية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة اهتمام المنشآت بالتطوير التنظيمي، والاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية وغير المادية والبشرية الفريدة، فهي تعد عوامل ضرورية وهامة تعزز القدرات التنافسية للمنشآت أمام منافسيها في السوق.



دراسة معهد البحوث الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية **Managerial Research Association (2005)** بعنوان "أثر الاهتمام بالموارد البشرية على القدرة التنافسية للمنشآت الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاهتمام بتدريب وتحفيز الموارد البشرية على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية في السوق الأمريكية. شملت الدراسة ٢٦٧ منشأة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بتدريب وتحفيز الكوادر البشرية يكسبها مهارات وقدرات عالية ويساهم بشكل فعال في تدعيم القدرة التنافسية للمنشآت. دراسة (Bayyavarapu, 2005) بعنوان "إستراتيجيات إدارة المعرفة وأداء الشركات". **Knowledge management Strategies and Firm per for mince** وهدفت هذه الدراسة إلى فحص ودراسة أثر الأنماط المختلفة لاستراتيجيات إدارة المعرفة على أداء الشركات.

#### ومن أهم النتائج:

- ١- أن استراتيجيات إدارة المعرفة تعتمد على التعلم.
- ٢- استراتيجيات إدارة المعرفة أثرت في أداء الشركات بشكل فعال.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها تسلط الضوء على علاقة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية في تبني الإستراتيجيات التنافسية بشركات الاتصالات في دولة الكويت، ومن خلال إطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة المحلية والأجنبية في هذا المجال فقد تبين أن معظم تلك الدراسات تبحث هذا المدخل وتطبيقاته في الشركات الصناعية متجاهلة أي ارتباطات له في مجال الشركات الخدمية ومن ضمنها شركات الاتصالات.

وعليه فإن هذه الدراسة المتواضعة ستكون اللبنة الأولى على حد علم الباحث للسير نحو إمكانية التعرف على هذا المدخل بشركات الخدمات العامة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

1-3- منهج الدراسة.

1-3- مجتمع الدراسة.

3-3- عينة الدراسة.

4-3- أدوات الدراسة.

5-3- أنموذج الدراسة.

6-3- الأساليب الإحصائية.

### 3-1-1- منهج الدراسة:

سيستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي الميداني لجمع البيانات ومن ثم تحليلها واختبار الفرضيات. حيث سيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات من الأدبيات والمصادر القانونية والمتعلقة بموضوع المعرفة السوقية في إختيار الإستراتيجيات التنافسية بالإضافة إلى الدراسات السابقة والتي قامت بدراسة المعرفة السوقية من نواحي مختلفة.

### 3-1-2- مجتمع الدراسة:

ستقتصر هذه الدراسة على عملاء شركات الاتصالات الكويتية الثلاثة وهي شركة زين، شركة فيفا وشركة الوطنية. وسيتم استبعاد تجار الجملة وتجار التجزئة الذين يتعاملون مع هذه الشركة في بيع خدمة الاتصالات التي تقدمها. حيث اختار الباحث عينة الدراسة والجدول التالي يوضح عدد العملاء في الشركات الثلاثة:

#### جدول رقم (3) عدد عملاء شركات الاتصالات اللاسلكية الكويتية

بيان	عدد العملاء في عام 2009	توزيع عملاء العينة	النسبة
1. شركة زين.	950000	173 عميل	45%
2. شركة فيفا.	450000	85 عميل	22%
3. شركة الوطنية.	680000	127 عميل	33%
الإجمالي	2080000	385 عميلاً	100%

المصدر: دائرة خدمة العملاء بالشركات الثلاثة، 2009.

ينتضح من الجدول رقم (3) أن عدد العملاء والذين يمثلون وحدات مجتمع الدراسة هو (2080000) عميل ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث لن يستطيع دراسة كل هؤلاء العملاء مما يعنى أنه لن يستطيع القيام باستخدام أسلوب المسح الشامل في الدراسة، وبالتالي سيستخدم أسلوب العينات وذلك لأسباب تتعلق بالتكلفة، والوقت.

### 3-1-3- عينه الدراسة:

1- تم تحديد حجم العينة بدون أخذ مجتمع البحث فى الاعتبار. ويتم ذلك باستخدام المعادلة الآتية: (Som 1996)

$$n = \frac{t^2 P(1 - P)}{d^2}$$

حيث أن n حجم العينة المطلوبة

t عدد الوحدات المعيارية وهي  $1.96 \pm$  لمستوى ثقة 95%.

P نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث وهي 50%.

d حدود الخطأ وهي 5% لمستوى ثقة 95%.

وبالتعويض فى هذه المعادلة:

$$\text{حجم العينة المطلوبة} = \frac{0.50 \times 0.50 \times (1.96)^2}{(0.05)^2} = 385 \text{ مفردة}$$

2- تحديد حجم العينة بأخذ حجم مجتمع البحث فى الاعتبار وذلك باستخدام المعادلة الآتية: (Som, 1996)

$$n \setminus = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

حيث أن n<sup>1</sup> حجم العينة المطلوبة والمعدلة لحجم مجتمع البحث

n حجم العينة وغير المعدلة بحجم مجتمع البحث

N حجم مجتمع البحث وهو عملاء شركات الاتصالات الكويتية وبالتالي فإن حجم العينة

المطلوبة والمعدلة بحجم مجتمع البحث هو :

$$\text{حجم العينة المطلوبة والمعدلة} = \frac{385}{(2.080.000/385) + 1} = 385 \text{ عميل}$$

بحجم مجتمع البحث

وقام الباحث باختيار مفردات العينة من مجتمع البحث، عن طريق اخذ عينة ميسرة من مجتمع الدراسة، قام الباحث بعدها بتحديد حجم الجزء من العينة الذي سيختاره من إجمالي مجتمع الدراسة.

### 3-1-4- أدوات الدراسة:

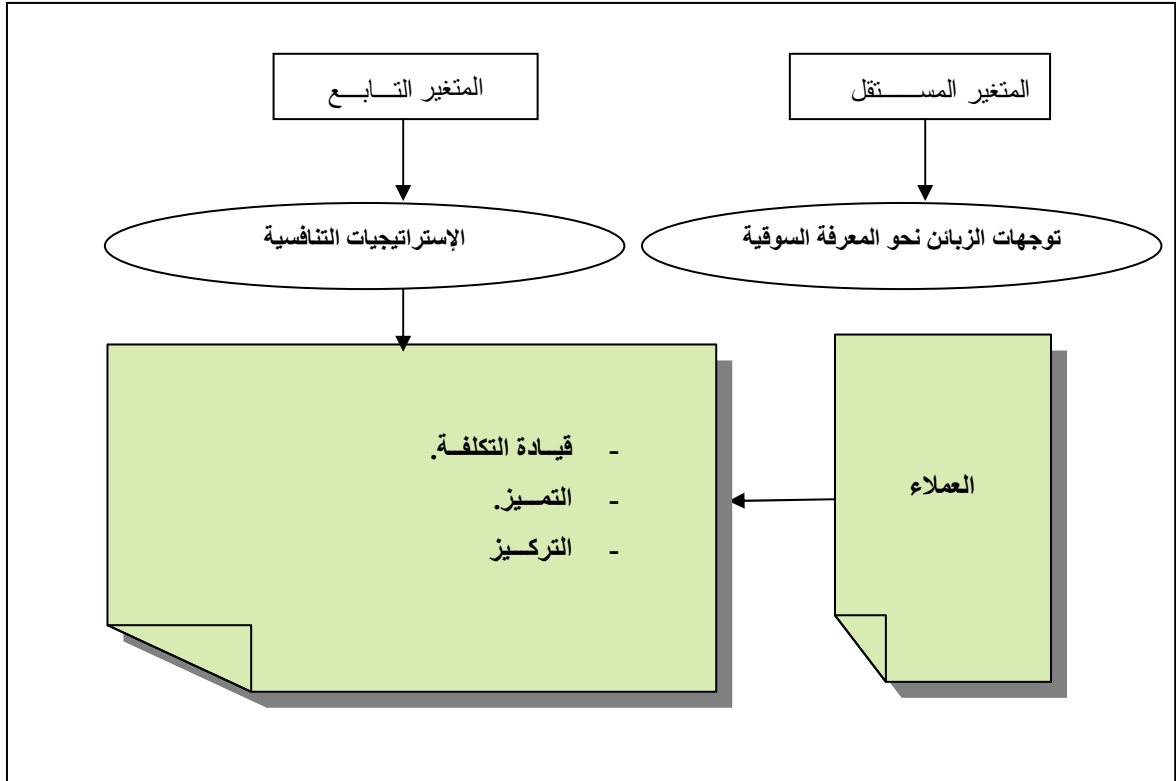
تعتمد هذه الدراسة ولغايات جمع المعلومات والبيانات على مصدرين وهما:

1- **المصادر الثانوية:** أعتمد الباحث على مصادر المعلومات الثانوية التي تتمثل بالكتب، والمراجع، والدوريات، والمجلات العلمية، والرسائل والمنشورات والمواقع العلمية المحكمة والمواقع الالكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة.

**المصادر الأولية:** قام الباحث بتطوير استبانته تعمل على خدمة أهداف الدراسة المنوي إجراؤها والتي سيتم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة. وسيتم التأكد من صحة ومصداقية البيانات الأولية التي تم جمعها (الإستبانة) من خلال عرضها على ذوي الاختصاص وعلى ذوي العلاقة بموضوع الدراسة والقائمين على تنفيذ دراسات سابقه بنفس إطار الدراسة. وقد تم تحليل البيانات الأولية الناتجة عن توزيع الإستبانة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو سيتم استخدام أي برنامج إحصائي يخدم أهداف هذه الدراسة.

### 3-1-5- أنموذج الدراسة:

شكل (4) أنموذج الدراسة



2- المصدر / إعداد الباحث

### 3-1-6- الأساليب الإحصائية:

للإجابة علي أسئلة الدراسة ، وتحقق أهدافها فقد تم اختيار الأساليب التي تتناسب مع طبيعة الدراسة والبرامج الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وهي كما يلي:

1- معامل ثبات الفا كرونباخ لقياس الثبات.

2- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على خصائص عينة الدراسة ومدى تركيز الإجابات عن عبارات الدراسة وتشتتها عن وسطها الحسابي.

3- معامل ارتباط بيرسون.

4- t-test للتعرف على مدى اختلاف المعرفة التسويقية باختلاف المتغيرات الديموغرافية، للمتغيرات التي تمثل مجموعتين (العمر، الجنس، والمؤهل العلمي) وغيرها.

5- التباين الأحادي (ANOVA)، للتعرف على مدى اختلاف المعرفة التسويقية باختلاف المتغيرات الديموغرافية، للمتغيرات التي تمثل أكثر من مجموعتين (العمر، الجنس، والمؤهل العلمي) وغيرها.

# الفصل الرابع

## تحليل النتائج

4-1- وصف العينة.

4-2- ثبات الأداة.

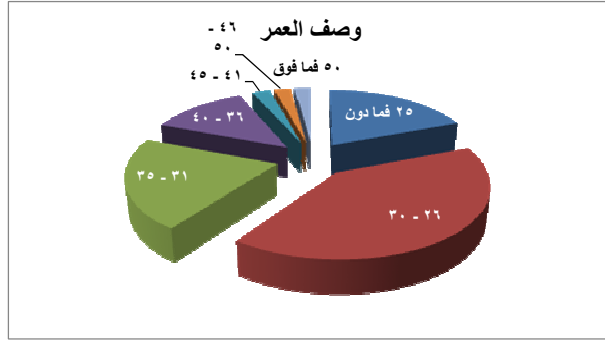
4-3- التحليل الإحصائي للنتائج.

#### 4-1- البيانات الديموغرافية لأفراد العينة:

تكونت عينة الدراسة من 385 فرداً، يقدم الجدول التالي وصفاً لأهم خصائصهم:

جدول (4) المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة من حيث العمر

البند	العدد	%
السن	18 - 25	19.0
	26 - 30	41.0
	31 - 35	21.0
	36 - 40	12.5
	41 - 45	2.3
	46 - 50	2.1
50 فما فوق	8	2.1

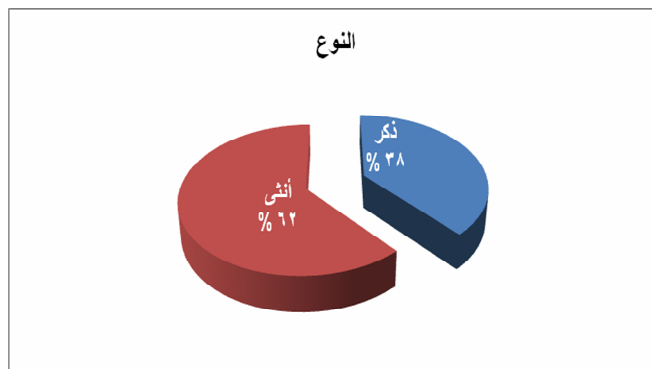


وأشارت نتائج الدراسة إلى أن النسبة الأكبر من العينة في الفئة العمرية (26-30) وعددهم 158 عميلاً ونسبة (41%) يليهم الفئة العمرية (31-35) بعدد 81 عميلاً ونسبة (21%)، يليهم من الفئة العمرية (18-25) بعدد 73 عميلاً ونسبة (19%)، وبلغت نسبة من أعمارهم من بين (36-40) بعدد 48 عميلاً ونسبة (12.5%)، وبلغت نسبة من هم أعمارهم من بين (41-45) وبعدد 9 عميلاً ونسبة (2.3%)، وبلغت نسبة من أعمارهم من بين (46-50) وبعدد 8 عميلاً ونسبة (2.1%)، ومن أعمارهم (50 فما فوق) وبعدد 8 عميلاً ونسبة (2.1%).



جدول (5) المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث الجنس

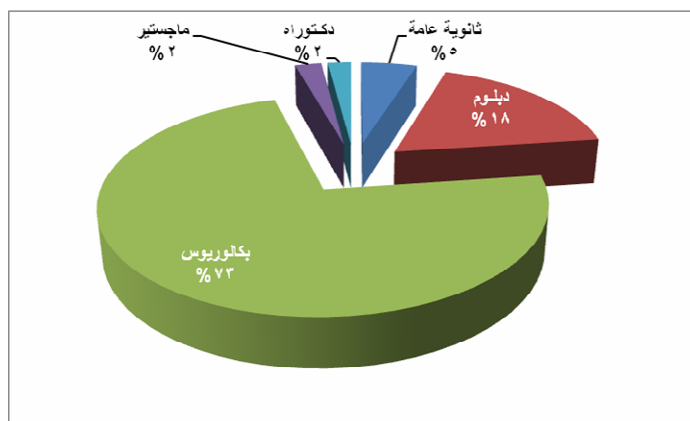
38.4	148	ذكر	النوع
61.6	237	أنثى	



أظهرت نتائج الدراسة أن عدد الذكور بالعينة 148 عميلاً ونسبتهم (38.4%) وعدد الإناث 237 ونسبتهم (61.6%).

جدول (6) المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي

4.9	19	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
17.9	69	دبلوم	
72.7	280	بكالوريوس	
2.3	9	ماجستير	
2.1	8	دكتوراه	
100.0	385	المجموع	



كما أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة حاصلين على درجة البكالوريوس وعددهم (280) وبنسبة (72.7%)، أما حاصلين على درجة الدبلوم وبعدهم (69) عميلاً وبنسبة (17.9%). وكانت النسبة الأقل للحاصلين على الثانوية العامة فالماجستير فالدكتوراه.

#### 2-4- ثبات الأداة:

للتحقق من صحة الاستبيان المستخدم تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للثبات والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (7) استخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

المحور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
المعرفة السوقية	11	0.852
استراتيجية قيادة التكلفة	12	0.641
استراتيجية التمييز	7	0.817
استراتيجية التركيز	8	0.691
مجموع الاستراتيجيات	27	0.856

تظهر النتائج تمتع محاور الاستبيان بدرجة جيدة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات لتوجهات الزبائن (0.852)، وبلغ لإستراتيجية قيادة التكلفة (0.641)، وإستراتيجية التمييز (0.817)، وإستراتيجية التركيز (0.691) ولمجموع الاستراتيجيات (0.856).

#### 3-4- التحليل الإحصائي لمشكلة الدراسة:

السؤال الأول: ما طبيعة اتجاهات المعرفة السوقية لدى زبائن شركات

#### الاتصالات الكويتية ؟

للتعرف على طبيعة اتجاهات المعرفة السوقية لدى أفراد العينة تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للخيارات على البنود، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وحسب منهم مستوى الموافقة على بنود الاستبانة الخاصة باتجاهات المعرفة. وقد أظهرت التحليلات الإحصائية النتائج التالية وكما هي موضحة بالجدول رقم (8).

جدول (8) مستوى ودرجة المعرفة السوقية لدى أفراد العينة

نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات المعرفة
			البند
75.3%	0.79	3.77	1
72.9%	0.79	3.64	2
76.9%	0.85	3.85	3
65.6%	1.37	3.28	4
79.7%	0.79	3.98	5
83.8%	0.72	4.19	6
74.1%	0.87	3.70	7
78.2%	0.83	3.91	8
76.4%	0.81	3.82	9
77.7%	1.05	3.88	10
84.6%	0.74	4.23	11
<b>79.7%</b>	<b>3.98</b>	المتوسط الكلي لاتجاهات المعرفة السوقية	

فقد أظهرت التحليلات الإحصائية وكما هو مبين في الجدول رقم(9) بيان المتوسط الوزني لتوجهات المعرفة السوقية 3.98 وبنسبة (79.7%) مما يشير الى أن مستوى المعرفة السوقية مرتفع لدى عينة الدراسة، ويفسر الباحث ارتفاع المعرفة السوقية يعزى إلى أهميتها لدى شركات الاتصالات الكويتية وخاصة في ظل المنافسة الشديدة بين شركات الاتصالات الكويتية خاصة بعد افتتاح الشركة الجديدة VIVA مما أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين الشركات في هذا القطاع الاقتصادي الحيوي في وقتنا الحاضر.

تراوحت نسب الموافقة على بنود المعرفة السوقية بين (65% - 84%). بمعنى أن مستوى الموافقة على بنود المعرفة السوقية تراوح بين المتوسط والمرتفع، ويرجع الباحث هذه النسبة بأنها دالة على أهمية المعرفة السوقية لدى شركات الاتصالات؛ للتمكن من تسويق خدماتهم لكسب أكبر فئة من العملاء، فلا شك وهو الهدف الأول المنشود لأي شركة اتصالات ضمن نطاق هذا القطاع.

وقد تبين في ظل التحليلات الإحصائية لبنود الاستبانة بيان أعلى البنود من حيث مستوى الموافقة عليها (الدالة) هي:

- البند رقم (11) تقوم شركات الاتصالات وبشكل مستمر بمتابعة التطور التكنولوجي من أجل تطوير وتحديث خدماتها المقدمة لعملائها. (85%)، ويفسر الباحث ارتفاع هذا البند بأنه دال على أن قطاع تكنولوجيا المعلومات من المقومات المهمة بأي شركة، فهو سند حقيقي للاقتصاد أي شركة بالإضافة إلى عناصر أخرى تعتبر الأساس في اقتصادها مثل رؤوس الأموال والموارد، ولكن بالنسبة لشركات الاتصالات يعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات هو أهم وأقوى سلاح يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة بالسوق.

• البند رقم (6) تسعى شركات الاتصالات إلى مواكبة التغيرات والتحديات الراهنة للعمل بهدف تلبية احتياجات العملاء المطلوبة وتوقعاتهم (84%)، ويفسر الباحث ارتفاع نسبة الموافقة على هذا البند أن مواكبة الشركة لكل جديد ومتغير من حيث التعرف على تكنولوجيا الاتصالات الجديدة تكون سبباً رئيسياً في تلبية احتياجات العملاء بهدف تحقيق توقعاتهم من قبل الشركة المنتمين إليها، أو النجاح في استقطاب عملاء جدد.

• البند رقم (5) تسعى شركات الاتصالات على معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في السوق وأثرها على التغير في حاجات ورغبات العملاء (80%)، ويفسر الباحث ارتفاع نسبة هذا البند بأن مسايرة التغيرات التكنولوجية ومتابعتها في السوق لها أكبر الشأن في إشباع حاجات ورغبات العملاء.

### **السؤال الثاني: ما مستوى أهمية الاستراتيجيات المستخدمة لدى زبائن شركات الاتصالات الكويتية ؟**

وللتعرف على مستوى أهمية الإستراتيجيات التنافسية المستخدمة لدى شركات الاتصالات من وجهة نظر أفراد العينة فقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لبدائل الاستجابة على البنود، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وحسب مستوى الموافقة على بنود الاستراتيجية التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، التركيز). وقد أظهرت التحليلات الإحصائية النتائج التالية وكما هي موضحة بالجدول (9، 10، 11).

مستوى أهمية الإستراتيجيات المستخدمة لدى شركات الاتصالات من وجهة نظر أفراد العينة

جدول (9) إستراتيجية قيادة التكلفة

نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
			12
80.1%	0.70	4.01	12
65.6%	1.05	3.28	13
71.4%	1.33	3.57	14
70.0%	1.02	3.50	15
83.4%	0.67	4.17	16
82.6%	1.00	4.13	17
78.6%	0.78	3.93	18
74.5%	0.82	3.73	19
62.4%	0.98	3.12	20
67.7%	1.09	3.39	21
63.7%	1.13	3.19	22
71.4%	3.57	محور إستراتيجية قيادة التكلفة	

جدول (10) إستراتيجية التميز

نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إستراتيجية التميز
			البند
79.3%	1.01	3.97	24
84.2%	0.67	4.21	25
80.3%	0.83	4.02	26
80.3%	0.88	4.02	27
75.3%	0.94	3.76	28
65.3%	0.95	3.26	29
78.9%	0.85	3.94	30
80.3%	4.02	محور إستراتيجية التميز	

### جدول (11) إستراتيجية التركيز

نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إستراتيجية التركيز
			البند
78.2%	0.81	3.91	31
78.9%	0.97	3.94	32
76.8%	1.02	3.84	33
64.7%	1.28	3.23	34
68.5%	1.02	3.43	35
66.1%	1.04	3.31	36
66.2%	1.01	3.31	37
75.8%	0.82	3.79	38
64.7%	3.23	محور إستراتيجية التركيز	

وقد أظهرت التحليلات الإحصائية وكما هو مبين في الجدول رقم (10، 11، 12) بأن متوسطات الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة تراوحت ما بين (3.23 - 4.02)، وكانت أكثر الإستراتيجيات من حيث قيمة المتوسط ومستوى الموافقة إستراتيجية التميز بمتوسط قدره 4.02 ومستوى موافقة (80%) وهو مستوى مرتفع، تلاها إستراتيجية قيادة التكلفة بمتوسط (3.57) ومستوى موافقة (71%)، وكانت أقلهم استخداماً إستراتيجية التركيز بمتوسط (3.23) ونسبة موافقة 65%.

فقد أظهرت التحليلات الإحصائية بأن أعلى البنود من حيث مستوى الموافقة في إستراتيجية قيادة التكلفة كانت على النحو التالي:

- رقم (16) إن تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات يحسن من سمعة الشركة (83.4%)، ويفسر الباحث ارتفاع نسبة هذا البند بأنه لا شك أن مع زيادة حدة المنافسة والتطورات الهائلة في التكنولوجيا كان لابد من تحقيق مزايا تنافسية للمنشآت مما جعلها

تركز على التكلفة, من خلال تخفيض التكاليف مما زاد من أهمية أدوات التكلفة وكان من أهم أدوات إدارة التكلفة "مدخل التكلفة المستهدفة".

■ رقم (17) تلجأ الشركة إلى خفض أسعار خدماتها مقارنة بخدمات الشركات المنافسة للمحافظة على عملائها واستقطاب عملاء جدد (82.6%)، ويفسر الباحث أن إدارة التكلفة تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج أثناء مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم، ومن ثم فإن هذه الأداة تحاول تخفيض التكلفة عند مرحلة التصميم لسرعة وكبر حجم الوفورات التي يمكن تحقيقها عند تلك المرحلة عنها في المراحل التالية لها، وذلك مع الحفاظ علي جودة المنتج والقدرات الوظيفية له ودرجة الثقة فيه من جانب العملاء، حيث اتفقت نتيجة هذا البند مع دراسة (نور الدين، 2006)، والتي أشارت إلى أن تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل لآخر، كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العميل.

■ رقم ( 12 ) كلفة الخدمات المقدمة هي المحرك الأساسي لرغبة العميل تجاه الخدمات المقدمة (81.1%)، ويفسر الباحث ارتفاع هذا البند بأنه من مبادئ التكلفة المستهدفة لتحديد التكلفة المستهدفة يجب القيام أولاً بتحديد السعر الذي يمكن أن يباع به المنتج، وبطرح الربح المستهدف من هذا السعر نحصل على التكلفة المستهدفة التي يجب تصنيع المنتج في حدودها، حيث أنه لا بد من الإهتمام بمتطلبات العملاء من ناحية الجودة ، والسعر، والوقت المناسب للحصول على المنتج.

**فقد أظهرت التحليلات الإحصائية بأن أعلى البنود من حيث مستوى الموافقة لإستراتيجية التميز كانت على النحو التالي:**

■ رقم (25) تعد الأسعار للخدمات المقدمة للعملاء من الأدوات المستخدمة لدى الشركة كي تميز منتجاتها مقارنة بالشركات الأخرى (84.2%).

■ رقم (26) تسعى الشركة إلى تقديم منتجات متميزة لم يسبق إنتاجها من المنافسين (80.3%).



▪ رقم (27) يوجد لدى الشركة دائرة متخصصة لتسويق الخدمات وخدمة العملاء (80.3%).

وكانت أعلى البنود من حيث مستوى الموافقة لإستراتيجية التركيز هي البنود:

- رقم (32) تقدم الشركة عروض تلقى استحسان عملائها بكل المناسبات (78.9%).
- رقم (31) تتوفر معايير محددة لجودة الخدمة المقدمة (78.2%).
- رقم (33) تعمل الشركة على إرضاء العملاء وتوفير خدمات الاتصال والتواصل بين الشركة وعمالها (76.8%).

ومن نتائج الجداول السابقة يتبين أن أكثر الإستراتيجيات استخداما هي إستراتيجية التميز تلاها من إستراتيجية قيمة التكلفة وكانت أقلها إستراتيجية التركيز.

#### 4-4- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة بين توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية وبين تبنيهم للإستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة, التميز, التركيز) من وجهة نظر زبائن شركات الاتصالات الكويتية؟

ولاختبار وجود علاقة بين توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية وبين الإستراتيجيات التنافسية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون pearson correlation coefficient لحساب الارتباط بين درجات الأفراد على توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية، وبين درجاتهم على محاور الاستراتيجيات وكانت على النحو التالي:

جدول (12) قيم معاملات الارتباط بين توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية وبين

الاستراتيجيات (التكلفة، والتميز، والتركيز) والاستراتيجيات ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الاستراتيجية
.000	.479	إستراتيجية قيادة التكلفة
.000	.471	إستراتيجية التميز
.000	.476	إستراتيجية التركيز
.000	561	الإستراتيجيات الكلية

وتبين نتائج الجدول (12) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية وبين جميع الإستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات ككل، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.471 - 0.561) ومستوى دلالتها أقل من

(0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة بين توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية وبين تبنيهم للإستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، التركيز). وهذا يدل على أن ارتفاع توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية يزيد من كفاءة الإستراتيجيات التنافسية المستخدمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نور الدين، 2006)، حيث أشارت الأخيرة إلى أن هناك أثر إيجابي متبادل بين ارتفاع المعرفة السوقية وبين جودة المنتج.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى الأهمية  $\alpha = 0.05$  لدى عملاء شركات الاتصالات الكويتية.

#### 1- حسب الجنس:

ولاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تبعاً لمتغير الجنس تم استخدام اختبار t.test للفروق بين المتوسطات فقد أظهرت التحليلات الإحصائية النتائج التالية:

جدول (13) قيمة الاختبار الثنائي للفروق في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية

#### تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	ت	عدد الإناث = 237		عدد الذكور = 148		المتغير
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.079	1.76	6.28	41.81	6.10	42.96	المعرفة السوقية

وتبين نتيجة هذا الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية بين الذكور والإناث.

## 2- حسب العمر:

ولاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تبعا لمتغير العمر تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية حسب العمر، كما في الجدول التالي:

**جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تبعا لمتغير العمر**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئة العمر
4.041	44.16	73	25 فما دون
6.414	42.17	166	26 - 30
6.237	42.46	81	31 - 35
5.404	43.31	48	36 - 40
0.000	31.00	9	41 - 45
0.000	31.00	8	46 - 50

ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الاحادي، والجدول التالي يبين نتيجة هذا الاختبار:

**جدول (15) نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق تبعا لمتغير العمر**

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.00	15.08	495.53	5	2477.6	بين المجموعات	المعرفة السوقية
		32.84	379	12448.3	داخل المجموعات	
			384	14926.02	المجموع	

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي وكما هو مبين في الجدول رقم (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تعزى لمتغير العمر، حيث تبين أن الزبائن ذوي الفئات العمرية الأصغر أكثر توجهها نحو المعرفة السوقية.

### 3- حسب المؤهل العلمي:

ولاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تبعا لمتغير المؤهل العلمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية حسب المؤهل العلمي، كما في الجدول التالي:

**جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تبعا لمتغير المؤهل العلمي**

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة	19	45.89	2.685
دبلوم	69	45.10	3.839
بكالوريوس	288	41.22	6.613
ماجستير	9	46.00	0.000

ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الاحادي، والجدول التالي يبين نتيجة هذا الاختبار:

**جدول (17) نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي**

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.00	11.54	414.7	3	1244.1	بين المجموعات	المعرفة السوقية
		35.91	381	13681.8	داخل المجموعات	
			384	14926.02	المجموع	

أظهرت نتائج تحليل التباين الاحادي وكما هو مبين في الجدول رقم (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن الزبائن ذوي مؤهل البكالوريوس أقل توجهها نحو المعرفة السوقية من باقي المؤهلات.

# الفصل الخامس

## الاستنتاجات والتوصيات

1-5- الاستنتاجات

2-5- التوصيات

3-5- المراجع

## 5-1- الاستنتاجات:

1. أن مستوى المعرفة السوقية مرتفع لدى عينة الدراسة، فقد كان مستوى الموافقة على بنود المعرفة السوقية تراوح بين المتوسط والمرتفع.
2. كانت أكثر الإستراتيجيات من حيث قيمة المتوسط ومستوى الموافقة إستراتيجية التميز بمتوسط قدره 4.02 ومستوى موافقة 80% وهو مستوى مرتفع، تلاها إستراتيجية قيادة التكلفة بمتوسط 3.57 ومستوى موافقة 71%، وكانت أقلهم استخداماً إستراتيجية التركيز بمتوسط 3.23 ونسبة موافقة 65%.
3. وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية وبين جميع الإستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات ككل، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.471 - 0.561) ومستوى دلالتها أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة بين توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية وبين تبنيهم للإستراتيجيات التنافسية (قياده التكلفة، التميز، التركيز).
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية بين الذكور والإناث.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تعزى لمتغير العمر، حيث تبين أن الزبائن ذوي الفئات العمرية الأصغر أكثر توجهها نحو المعرفة السوقية.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن الزبائن ذوي مؤهل البكالوريوس أقل توجهها نحو المعرفة السوقية من باقي المؤهلات.



## 5-2- التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات، وهي أنه يجب على شركات الاتصال الكويتية أن:

- 1) ضرورة تبنى المعرفة السوقية للزبائن لدى شركات الاتصالات الكويتية من أجل خلق الميزة التنافسية تهدف إلى خدمة العميل فعلياً؛ ولتحقيق النجاح في الأسواق المستهدفة والعمل على تطوير الخطط التسويقية.
- 2) ضرورة التأكيد على أهمية استخدام المعرفة السوقية لدى شركات الاتصالات الكويتية من أجل فهم زبائنهم بشكل أفضل كي تكون قادرة على تحسين إيراداتها بشكل كبير وبالتالي المحافظة على ولائهم مدى الحياة.
- 3) ضرورة توجيه نظر أصحاب القرار في شركات الاتصالات الكويتية إلى أهمية المعرفة السوقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- 4) ضرورة تعميق وعي وإدراك أصحاب القرار في شركات الاتصالات الكويتية تجاه التحديات والمعوقات المستمرة ومن أبرزها المنافسة الشديدة التي يواجهها قطاع الاتصالات في دولة الكويت حالياً ومستقبلاً.
- 5) ضرورة تكثف شركات الاتصالات الكويتية الجهود من أجل إثراء وتعزيز دور إدارة المعرفة السوقية من أجل خلق بيئة تنظيمية محفزة لتحقيق الأداء المتميز.

### 5-3-المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

1. البكري، ثامر (2008)، الاتصالات التسويقية والترويج، ط2، القاهرة: دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. الأزهرى، محي الدين، وآخرون (1999). مبادئ التسويق، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.
3. البكري، ثامر ياسر (2002). إدارة التسويق، ط1، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
4. التاك، أسيل زهير رشيد أمين (2006). دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
5. الجبوري، علاء احمد حسن عبيد (2005). أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمات الصغيرة "دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق.
6. جواد، عدنان كاظم، (2003). "أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء" (دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردني) ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الثاني.
7. جويده، عدلي رامي، والجرزاوي، رغد يوسف (2002). الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (38)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.

8. حسن، حسين عجلان (2008). إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. الحسيني، فلاح (2000). الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر.
10. الخشالي، شاكِر جار الله (2003). "علاقة قيمة العمل الإدارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين - دراسة تطبيقية في شركات التأمين"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الثاني.
11. الراوي، صفوان ياسين (2005). أثر بعض العوامل البيئية في الإبداع التقني: دراسة استطلاعية على مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
12. السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار (2001). أثر التكنولوجيا والبحث والتطوير وإستراتيجية الإبداع في الإبداع التقني، دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي (الاشتراكي والمختلط)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
13. الشبول، منذر قاسم (2005). "واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بالأردن وبناء النموذج لتطورها"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن).
14. الشلبي، هيثم حمود وازيدات، محمد عواد (2009). "استراتيجيات التسويق التصديري الدولي في الشركات الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإنسانية، السنة 7، العدد (43).
15. الصميدي، محمود جاسم (2007). استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، ط1، القاهرة، دار الحامد للنشر والتوزيع.

16. الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، محمد فوزي، والعبادي، هاشم فوزي دباس (2006). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
17. طلمية، إلهام فخري، (2005)، تطوير إستراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصغيرة في الأردن. (أطروحة دكتوراه)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
18. العامري، صالح مهدي محسن (2002). الإبداع التكنولوجي: إطار عام، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان.
19. عكروش، مأمون نديم، وعكروش، سهير نديم (2004). تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
20. العمر، رضوان محمود (2003). مبادئ التسويق، ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. فرج، محمد سمير (2000). الابتكار والتجديد في الإدارة العربية، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
22. اللامي، غسان قاسم (2008). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد (2004). إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
24. محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح (2004). إدارة الإنتاج والعمليات، بغداد: مكتبة الذاكرة للتوزيع.
25. مركز الإدارة والتنمية، الإدارة الإستراتيجية، 2009:

26. الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007)، "إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم"، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
27. نبيل مرسي خليل (1998)، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر.
28. النجار، دجلة محمود مهدي (2001). أثر إستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
29. نجم، عبود نجم (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
30. نجم، عبود (2008): إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
31. نور الدين، بوعنان (2006). بعنوان "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر.
32. هجيرة، شيقارة (2004). "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

33. Ackerman, P. L. (2000). Domain-specific knowledge as the "dark matter" of adult intelligence: gf/gc, personality and interest correlates. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 55B (2).
34. Barth, Henrik, (2000), Does The Fit Between Competitive Strategy and Administration Mechanisms Lead to Superior performance:

- Based Small Firms and Traditional Small Firms  
[www.LuLe.Technology.edu.au](http://www.LuLe.Technology.edu.au).
35. Bayyavarapu, bapuji (2005) "Knowledge management Strategies and Firm performance". Canada. <http://proquest.umi.com/pqdweb>. UMI NUMBER.12075
  36. Busler ,Michael & etal,(2002), Small and Medium – Size Enterprises Performance :-Evaluation Using Survival (SIV), Model,[www.buslerm.be.udel.edu](http://www.buslerm.be.udel.edu).
  37. Carolyn, B (2002) Validating Aunified Framework for knowledge management: [WWW./CASit.org/km/kmrt/may02/index.htm](http://WWW./CASit.org/km/kmrt/may02/index.htm).
  38. Daft, Richard L."Organization Theory and Design"7th ed: South Western College Publishing, U.S.A,2001.
  39. Diaye, Anthurimane, N."Second International Forum on Creativity and Invention: A Better Future for Humanity in 21 Century"  
[WWW.wipo.org/innovation/en/meetings/2002/bei/pdf/wipo-inv-bei-02-21-pdf-Similar Page](http://WWW.wipo.org/innovation/en/meetings/2002/bei/pdf/wipo-inv-bei-02-21-pdf-Similar Page),2002.
  40. Evans, James R. (2001)" Production/Operations Management: Quality, Performance, and Value". 5th ed,:West Publishing Company, U.S.A.
  41. Evans,and Collier,Operation Management an Integrated Goods and services,  
 Approach,Thomson,South,western,U.S.Ainternational,studentedition,[www.swlearning.com](http://www.swlearning.com).2007.
  42. Galanakis,Kostas and Passey,Stuart the creative Factory: an Innovation Systems Model Using Thinking Approach, the R and D Management Conference, 7-9 February, New Zealand, 2001.
  43. Griffin, Ricky W."Management".4th ed,New Jersey:Texas Aand M University,1993.
  44. Humphrey,W.s, (2004) Managing the Software Process, Addison-Wesley, Massachusetts, U.S.A.
  45. Jones, Gareth R. (2004) "Organizational Theory:Text and Cases".U.S.A:Addison-Wesley,.
  46. Kenneth, E. Runyon, (2001), "The Practice of Marketing", Bell & Howell Co.
  47. King,W.R.,and KuglerJ.,"The Impact of Rhetorical Strategies on Innovatio Decisions:An Experimental study",Omega ,Vol.28,2000.
  48. Kotler,Philip,(2000) "Marketing Management", The Millennium ed., New Jersy, Prentic-Hall, Inc.
  49. Krajewski, Lee, J.and Ritzman, Larry,P. (2005) "Operations Management : ".7th ed, Prentice Hall:New Jersey.
  50. Li, Tiger and calanton, Roger J., (1998), the impact of market knowledge competence on new product advantage :

- conceptualization and empirical examination , *Journal of Marketing*, Vol,62, October.
51. Malee,Lucas, Architectural Development Though Early Supplier Integration R and D Management, 28, 9, 2005.
  52. 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.
  53. Nobel, Charles H. and Michael P. Mokwa, (1999), Implementing Marketing Strategies, *Journal of Marketing* ,63, October,P. 57-71.
  54. Nonaka, I. & Takeuchi. H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University press, New York.
  55. Noori, Hamid and Radford,Russell. (2008) "Production and Operations Management: Total Quality and Responsiveness": MC GRAW – Hill, INC,U.S.A.
  56. Pastor, prieto & Maria, Isabel (2003) "Assessment of Knowledge initiatives for the Development of a learning Capacity in Organizations: An integrative model": Spin. <http://proquest.umi.com/pqdweb>. UMI NUMBER.3120017
  57. Polanyi, M. (1966), "The Tacit Dimension, London: Routledge & Kegan Paul.
  58. Porter, Michael, (1998), Changing Patterns of International Competition *California Management Review*, Vol. (26), N(2).
  59. Ranjan, K. Som, *Practical Sampling Techniques*, (New York: Marcel Dekker, Inc., 1996), p. 127.
  60. Rentzhog,O.,core (2003) *Process Management (Licentiate Thesis)*, Linkoping University ,Division of Quality Technology Department of Mechanical Engineering.
  61. Rossiter, John R., what is marketing knowledge?. *marketing theory articles*, London, vol 1, 2001, p.9-26.
  62. Russell,Roberta S and Taylor III,Bernard W"Operations Management".3th ed ,: Prentice Hall, U.S.A,2000.
  63. Sevege,E,A, (2000) Systematic Comparative Analysis and Synthesis of two Business Level Strategic Typologies, *Strategic Management Journal*,Vol.10,No.5.
  64. Sevege,E,A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of two Business Level Strategic Typologies, *Strategic Management Journal*,Vol.10,No.5,1989.
  65. Siegbahn, Caroline, Oman, Jenny (2004). identity and image of a university. Case study of management and students at Lulea university of technology from <http://publluth.se/14045508/2004/071/ltu-shu-ex-04071-se.pdf>

66. Slack, Nigel and Chambers, Stuart and Harland, Christine and Harrston, Alan and Johnston, Robert (2001). "Operations Management" .2nded: Pitman Publishing, Great Britain.
67. Stoner, J.A.F and Freeman R.E., and Gilbert D.R. "Management": Prentice Hall, Delhi, 1996.
68. valos, Michael J., & et al., (2000), Implementing the Porter Strategy Types. [www.alcr.deakin.edu.au](http://www.alcr.deakin.edu.au).
69. Vonderembse, Mark A. and White, Gregory P, (2002) "Operations Management: Concepts, Methods, and Strategies". 2nd ed: West Publishing Company, U.S.A.
70. Weerawarckna, Jay, (1996), Small Firms Competitive Strategy: conceptual Model and Research Propositions. [www.ce/cee.edu/pdf](http://www.ce/cee.edu/pdf).
71. Wite, B. k. (2003) development of a Total Quality Management Plan for Davia Grant. USAF Medical center Travis Air Force Base, California.
72. Zack M.H., Developing a Knowledge Strategy, CMR, Vol.(4), No.(3), Spring 1998.



# الملاحق

4-5- قائمة بأسماء المحكمين.

5-5- قائمة الاستبانة.

# ملحق رقم (1)

## 4-5- قائمة بأسماء المحكمين:

م	الاسم	الجامعة
1	أ.د. محمد النعيمي	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. نجم الغزاوي	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. كامل المغربي	جامعة الشرق الأوسط
4	د. ليث الربيعي	جامعة الشرق الأوسط
5	د. صباح الأغا	جامعة الشرق الأوسط
6	د. علي جبريل	جامعة الشرق الأوسط
7	د. طلال نصير	جامعة الشرق الأوسط
8	د. محمد الشورة	جامعة الشرق الأوسط
9	د. حمزة خريم	جامعة الشرق الأوسط
10	د. ظاهر القرشي	جامعة الشرق الأوسط
11	د. أسعد أبو رمان	جامعة العلوم التطبيقية
12	د. حميد الطائي	جامعة البترا

## ملحق رقم (2)

### 5-5- صحيفة الاستبيان:

السادة عملاء شركات الاتصالات المحترمون..

تحية طيبة وبعد،،

هذه الاستبانة جزء من رسالة ماجستير بعنوان

### علاقة توجهات الزبائن نحو المعرفة السوقية في تبني الإستراتيجيات التنافسية

دراسة ميدانية من وجهة نظر عملاء شركات الاتصالات في دولة الكويت

والتي تعتبر أحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير بإدارة الأعمال.

راجياً إعلامكم بأن الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا

لغرض البحث العلمي فقط.

شكراً لكم حسن تعاونكم..

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير..

إعداد الطالب

فلاح العنقودي

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة:  
العمر:

( ) 25-18 سنة	( ) 30 -26 سنة.	( ) 31 - 35 سنة.
( ) 36 - 40 سنة.	( ) 41 - 45 سنة.	( ) 46 - 50 سنة.
( ) 50 فما فوق.		

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى.

المؤهل العلمي:

( ) ثانوية عامة فما دون	( ) ثانوية عامة	( ) دبلوم
( ) بكالوريوس	( ) ماجستير	( ) دكتوراه

الجزء الثاني: متغيرات مشكلة الدراسة:

يرجى التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بوضع إشارة ( ) في المقياس الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك.

	توجهات عملاء المعرفة السوقية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
	<b>توجهات العملاء:</b>					
1.	تمتلك شركات الاتصالات قاعدة معلومات حول عملائها واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية.					
2.	تسعى شركات الاتصالات من خلال قاعدة المعلومات الخاصة بالعملاء تمكين الإدارة من اختيار الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية تجاه العملاء المستهدفين.					
3.	تسعى شركات الاتصالات لتلبية حاجات العملاء بعد تحليلها وترجمتها إلى واقع عملي.					

					4. تقوم شركات الاتصالات بالتعرف على مستويات الرضا لدى عملائها وبشكل دوري.
					5. تسعى شركات الاتصالات إلى مواكبة التغيرات والتحديات الراهنة للعمل بهدف تلبية احتياجات العملاء المطلوبة وتوقعاتهم.
					6. تسعى شركات الاتصالات على معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في السوق وأثرها على التغير في حاجات ورغبات العملاء.
					7. تقوم شركات الاتصالات إلى دراسة وتحليل نقاط الضعف والقوة في مكونات الخدمات المقدمة.
					8. تسعى شركات الاتصالات إلى تحديد الفرص التسويقية المتاحة والعمل على كسبها من خلال تقديم أفضل الخدمات.
					9. تسعى شركات الاتصالات على تطوير السوق عن طريق تحليل الأسواق المستهدفة بهدف تحديد اتجاهات طلب العملاء.
					10. تقوم شركات الاتصالات بوضع برامج تسويقية تقوم على الثقة بهدف تعزيز الولاء لدى العملاء وكسب ثقتهم.
					11. تقوم شركات الاتصالات وبشكل مستمر بمتابعة التطور التكنولوجي من أجل تطوير وتحديث خدماتها المقدمة لعملائها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الخيارات التنافسية
أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة:					
					12. كلفة الخدمات المقدمة هي المحرك الأساسي لرغبة العميل تجاه الخدمات المقدمة.
					13. منهج التكلفة في تسعير الخدمات أكثر ملائمة من المنهج الاقتصادي القائم على العرض والطلب.
					14. إعفاء العملاء من أية نفقات إضافية لقاء الخدمات المقدمة لهم.
					15. عناصر التكلفة لا توفر للزبون ميزة إضافية في بناء سعر الخدمة.
					16. إن تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات يحسن من سمعة الشركة.
					17. تلجأ الشركة إلى خفض أسعار خدماتها مقارنة بخدمات الشركات المنافسة لاستقطاب للمحافظة على عملائها واستقطاب عملاء جدد.
					18. تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم عند عرض أسعار خدماتها.
					19. من أهداف البحث والتطوير في شركتكم هو كيفية تخفيض تكلفة الإنتاج والعمليات.
					20. سياسات تسعير الخدمات تقوم على منهج التكلفة وليس بناء على العرض والطلب.
					21. العاملون في إدارة التكاليف على درجة

					عالية من الخبرة والكفاءة في مجال تسعير الخدمات.
					22. تلجأ الشركة إلى إلغاء دور الوسطاء في عمليات البيع.
					23. خبرة العاملين في الشركة تسهم في خفض كلف الخدمات.
<b>ثانياً: إستراتيجية التميز:</b>					
					24. تبني الشركة فكرة أن العميل هو العنصر الأهم في سوق خدمات الاتصالات.
					25. يوجد لدى الشركة دائرة متخصصة لتسويق الخدمات وخدمة العملاء.
					26. تسعى الشركة إلى تقديم منتجات متميزة لم يسبق إنتاجها من المنافسين.
					27. تعد الأسعار للخدمات المقدمة للعملاء من الأدوات المستخدمة لدى الشركة كي تميز منتجاتها مقارنة بالشركات الأخرى.
					28. تلجأ منظماتكم إلى دعم نشاط البحث والتطوير لتطوير خدماتها أو تقديم خدمات جديدة مقارنة مع المنظمات المنافسة.
					29. تعنى الشركة بالميزات غير السعرية كضمانات ما بعد البيع ومرونة تقديم الخدمة للتميز من منافسيها.
					30. تتميز الشركة بامتلاك نظام فعال للتوزيع مقارنة بمنافسيها.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز:					
					31. تتوفر معايير محددة لجودة الخدمة المقدمة.
					32. تقدم الشركة عروض تلقى استحسان عملائها بكل المناسبات.
					33. تعمل الشركة على إرضاء العملاء وتوفير خدمات الاتصال والتواصل بين الشركة وعملائها.
					34. تقوم الشركة بإجراء اتصالات بعملائها للتأكد من جودة الخدمات المقدمة.
					35. تركز الشركة إلى خدمة قطاعات سوقية معينة.
					36. تركز الشركة على قطاعات محددة من العملاء من خلال الكلف المنخفضة.
					37. تركز الشركة على قطاعات محددة من العملاء من خلال التميز في خدماتها.
					38. تستطيع منظمتنا بإمكانياتها الكبيرة من خدمة القطاع السوقي بشكل جيد.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الطالب: فلاح غنام العنقودي