



جامعة الملكة أروى  
Q A U

---

# إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية

---

د. محمد بن محمد مطهر

جهة النشر جامعة الملكة أروى

copyrights©2009

# إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية

الدكتور فريد كورتل  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
جامعة سكيكدة  
الجزائر

## ملخص

يسعى البحث الى تقييم مدى العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية وتعزيز القدرة على تحقيق التفوق التنافسي في بيئة المنظمة التنافسية اذ شهدت أدبيات التسويق تزايداً ملحوظاً في الاهتمام بالمعرفة التسويقية. وقد سعت منظمات الأعمال الى تحقيق مديات متفاوتة في القدرة على دمج نشاطات التسويق في إطار مفاهيمي تنظيمي عام وربطها بتكنولوجيا المعلومات لخلق نظام إدارة المعرفة التسويقية الذي سيجعل المنظمة قادرة على الحفاظ على التراكم المعرفي وبناء تراكم فكري ومعتمدة بذلك على كفاءتها وقد رتتها في التعامل مع متغيرات السوق. وعليه فإن عمليات إدارة المعرفة التسويقية ستكون مدخلاً مهماً للربط بين المهارات التسويقية والعلاقات مع الزبائن، وبالتالي فإن ذلك يمكنها من التعامل بشكل أفضل مع المشكلات البيئية غير التقليدية واستغلال الفرص السوقية وسيمكنها من البقاء ضمن إطار المنافسة وستكون أقدر على المحافظة على وضعها التنافسي في السوق.

## Abstract

This exploratory research assessment the extent of the relationship between marketing knowledge management and enhancing the ability of achieving the competitive advantage in the competitive environment of organization. The marketing literatures have been witnessed a remarkable interesting in marketing

knowledge, achieving different extents in the ability of merging the marketing activities in an organized conceptual domain and linking them with information technology to create marketing knowledge management system making the organization capable of keeping the knowledge accumulation and building reliable rational methods to handle the changing market.

So, the processes of marketing knowledge management will be good input to link the making them capable of better handling the un traditional environment problems and marking use of marketing opportunities making them capable of pacing with the competitive domain and keeping on their competitive status in the market.

#### المقدمة :

تدرك منظمات الأعمال اليوم إن المعرفة أصبحت ضرورية لأعمالها وهذا لا يعود إلى منتجاتها وعملياتها فقط ، كونها تعتمد في جانب أساسي منها على المعرفة. ولكن ضرورات المنافسة في السوق حتمت عليها ذلك. إذ أصبح بقاء الشركة في طليعة المنافسين يتطلب منها امتلاك الإدارة المعرفية أو ما يسمى بالقوة العقلية ، لكي تحتوي وتستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها . إذ أن جميع الجوانب الأخرى من القوة أصبحت لا تشكل اليوم مشكلة كبيرة لمنظمات الأعمال في الحصول عليها. لذا سعت منظمات الأعمال إلى اكتساب وتطوير المعرفة عن بيئتها الخارجية والداخلية وبكل الاتجاهات وبذلك تنامي الدور المعرفي في منظمات الأعمال وارتبط بعلاقات وثيقة بنجاح تلك المنظمات وتفوقها التنافسي. ولعل المعرفة التسويقية تمثل الجانب المهم لإدارة المعرفة في المنظمة ، كونها تمثل احد 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 لتشكل لنا الركائز الأساسية في خلق نظام إدارة المعرفة التسويقية ، الذي سيعمل على تعزيز التراكم المعرفي والاحتفاظ به وتطويره . والعملية الأهم لإدارة المعرفة التسويقية 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 اشباعها مما سيعزز تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة في سوقها المستهدف.

### مشكلة البحث:

تتجسد مشكلة البحث الأساسية في كيفية بناء قواعد فكرية معتمدة على نظرة واضحة لمتغيرات السوق ، باعتماد المعلومات عن الظروف البيئية للمنافسين والتوجهات السوقية والزبائن واستخدامها في إنتاج المعرفة التسويقية . لدعم وتطوير المهارات التسويقية التي ستعتمد في بناء علاقات جيدة ودائمة مع الزبائن ، وتزيد من قدرة المنظمة في تحقيق التفوق التنافسي. لذا فإن المعضلة المركزية للبحث سوف تتركز في الإجابة على مجموعة من التساؤلات تتمثل بالآتي:

١. ما هي إدارة المعرفة وكيف يمكن أن تتداخل مع التسويق؟
٢. كيف يمكن الاستفادة من إدارة المعرفة في تعزيز المهارات التسويقية؟
٣. كيف يمكن الاستفادة من إدارة المعرفة في تعزيز إدارة العلاقة مع الزبون وما هي فوائد استخدامها في المنظمة؟
٤. كيف يمكن لإدارة المعرفة تعزيز العلاقة مع الزبون واستخدام هذه العلاقة لتحقيق التميز في الأسواق المستهدفة؟
٥. كيف يمكن استخدام إدارة المعرفة التسويقية لتعزيز وإدامة الميزة التنافسية؟

### أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته في كونه يعد مدخلاً مهماً لمنظمات الأعمال التي أصبحت اليوم تعمل في بيئة تتميز بشدة المنافسة غير التقليدية التي تشهدها الأسواق بشكل عام. مما يحتم على تلك المنظمات إيجاد المداخل التي تزيد من قدرتها في إيجاد وتحقيق وإدامة التميز في الأسواق المستهدفة. ولعل أحد هذه المداخل المهمة يكمن في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها من إدارة التسويق من خلال بناء إدارة المعرفة التسويقية والنظر إليها على أنها المصدر الأكثر أهمية في التعامل مع المشكلات التي تواجهها. وإن هذه المعرفة ستكون معتمدة بالاساس على خبرة العاملين في استقراء الظروف البيئية للشركات والمنافسين وتوجهات السوق والمعرفة بالزبائن . وبالتالي ومن خلال التراكم المعرفي ستكون المنظمة قادرة على تفسير المعلومات وتنظيم دراسات أفضل للسوق مما يجعلها تتعامل بشكل أفضل مع متغيراته (السوق). وإن قاعدة المعلومات التي ستبنيها المنظمة لتحقيق هذا الجانب ستكون مصدر مهم للمعلومات إلى ستجعل المنظمة ، اقدر في اكتشاف أسواق جديدة واكتساب زبائن جدد فضلاً عن المحافظة على الزبائن الحاليين. ويعد هذا البحث محاولة لتوضيح كيفية تداخل إدارة المعرفة مع إدارة التسويق ، وكيف يمكن أن تتم الاستفادة منها في تطوير مهارات العاملين في إدارة التسويق ، واستخدام هذه المهارات في تطوير العلاقة مع الزبون.

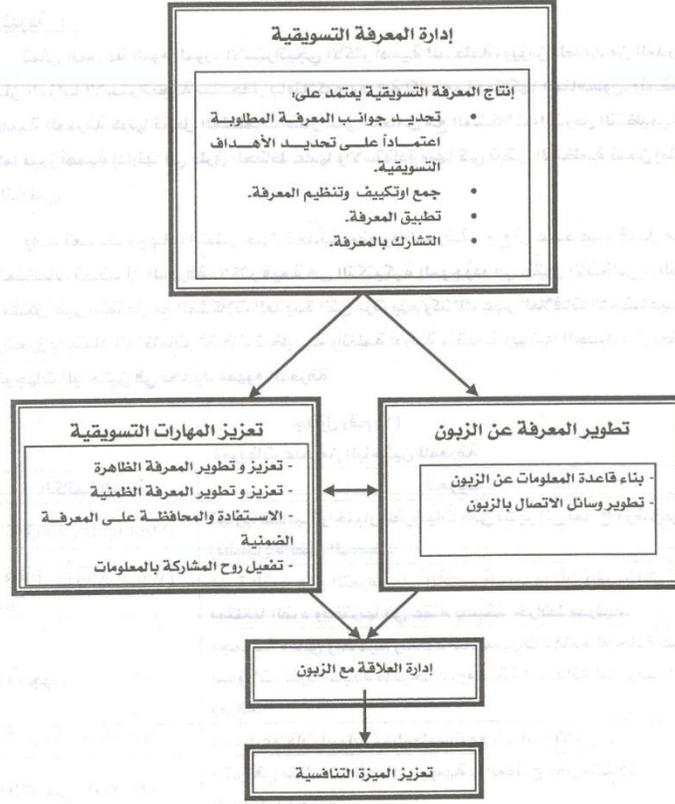
## إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون

ولغرض توضيح التوافق بين المعضلة الفكرية للبحث وأهمية البحث تم صياغة نموذج افتراضي يوضح تصورات الباحث للعلاقة بين المتغيرات التفاعلية ويعرضها الشكل (١) إذ يوضح العلاقات التفاعلية بين إدارة المعرفة التسويقية وأهم عملياتها في تعزيز المعرفة المترابطة وتطبيقها ونشرها. وكيف تنعكس هذه المعرفة على تعزيز المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية لدى العاملين والتي من شأنها أن تعزز من مهاراتهم وتدعم العلاقة مع الزبون فضلاً عن انعكاس المعرفة التسويقية بشكل مباشر على إدارة العلاقة مع الزبون وبالتالي سينصب تأثير كل ذلك على الميزة التنافسية للمنظمة.

المعنى الذي يعطيه الباحث للمعزلة الفكرية للبحث وأهمية البحث تم صياغة نموذج افتراضي يوضح تصورات الباحث للعلاقة بين المتغيرات التفاعلية ويعرضها الشكل (١) إذ يوضح العلاقات التفاعلية بين إدارة المعرفة التسويقية وأهم عملياتها في تعزيز المعرفة المترابطة وتطبيقها ونشرها. وكيف تنعكس هذه المعرفة على تعزيز المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية لدى العاملين والتي من شأنها أن تعزز من مهاراتهم وتدعم العلاقة مع الزبون فضلاً عن انعكاس المعرفة التسويقية بشكل مباشر على إدارة العلاقة مع الزبون وبالتالي سينصب تأثير كل ذلك على الميزة التنافسية للمنظمة.

المعنى الذي يعطيه الباحث للمعزلة الفكرية للبحث وأهمية البحث تم صياغة نموذج افتراضي يوضح تصورات الباحث للعلاقة بين المتغيرات التفاعلية ويعرضها الشكل (١) إذ يوضح العلاقات التفاعلية بين إدارة المعرفة التسويقية وأهم عملياتها في تعزيز المعرفة المترابطة وتطبيقها ونشرها. وكيف تنعكس هذه المعرفة على تعزيز المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية لدى العاملين والتي من شأنها أن تعزز من مهاراتهم وتدعم العلاقة مع الزبون فضلاً عن انعكاس المعرفة التسويقية بشكل مباشر على إدارة العلاقة مع الزبون وبالتالي سينصب تأثير كل ذلك على الميزة التنافسية للمنظمة.

## إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون



الشكل رقم (١)  
نموذج البحث الافتراضي

## المعرفة وإدار المعرفة

### المعرفة :

تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، ويؤمن العديد من المدراء بأن المزايا الاستراتيجية ستتحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون. وتوضح أهمية المعرفة كونها تجعل المنظمات أقدر على التعامل مع المشكلات والفرص التنظيمية، كما تبرز أهمية إدارتها في طرق الحفاظ عليها والاستفادة منها كي تبقى المنظمة ضمن إطار التنافس.

وقد تعددت وجهات النظر حول تحديد مفهوم المعرفة، مع أن عدد غير قليل من المنظمات تعتقد أن المعرفة الأكثر قيمة هي التكتيكية الموجودة في عقول الأشخاص، والتي تتشكل عبر التفاعل مع المشكلات العديدة التي مرت بهم وكذلك عبر العلاقات الاجتماعية، وتنعزز باعتماد المنظمات لثقافات تنظيمية وأنظمة ادراية متقدمة ويوضح الجدول (١) بعض توجهات الباحثين في تحديد مفهوم المعرفة.

### جدول رقم (١)

#### تعريفات عدد من الباحثين للمعرفة

التعريف	الكاتب/السنة
تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط.	(Stromquist, 2003: 3)
قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها "أو" القدرة التي يمتلكها الفرد ويخزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية.	(Wit & Meyer, 1998: 76)
مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته، ومحقة إبداعاته لما يريد أن يعرفه.	(محجوب، ٢٠٠٢: ٢٠)
نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى.	(Bellinger, 2003: 1)
القوة في منظمات الأعمال اليومية، والمفتاح لحل مشكلات الأعمال القامضة.	(الكبيسي، ٢٠٠٢: ٤٦)

ويرى الباحثان إضافة إلى ما تم الإشارة إليه أن المعرفة تكمن في قدرة الفرد على التعامل بشكل أفضل مع المتغيرات البيئية وسيكون بحاجة إلى نوعين من المعرفة تتفاعل فيما بينها ليتمكن من تحقيق ذلك (Nonak & Keuchi, 1995, 59) وهما:

### المعرفة الضمنية implicit knowledge

تتمثل المعرفة الضمنية بالمعرفة التي يمتلكها الفرد وان هذه المعرفة تنامت لدى الفرد بواسطة التجارب أو المهارات الخاصة بذات الفرد من خلال أداء عمل معين تمرس عليه الفرد لفترة من الزمن . وتعتمد على الخبرة والشخصية والحدس والحكم الشخصي والقواعد الابدائية والاستدلالية المكتسبة وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات ويستفاد منها ذات الشخص فقط (Daft, 2001, 259). وقد كانت هناك محاولات كثيرة من بعض منظمات الأعمال للاستفادة من تلك المعرفة وإيجاد طرق فعالة لاكتسابها والاحتفاظ بها ثم الاستفادة منها في المواقف المستقبلية<sup>1</sup>. إلا أنها تواجه صعوبة في الاحتفاظ بهذا النوع من المعرفة لأن هذه المعرفة تكمن في عقول الأفراد العاملين و يصعب نقلها إلى الآخرين وإن الاحتفاظ بهذا النوع من المعرفة يعني الاحتفاظ بهؤلاء الأفراد أو المجاميع (Johnson, Scholes, 1997) وذلك يشكل صعوبة على المنظمة. لذا سعت المنظمات إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات ونقل هذا النوع من المعرفة إلى قواعد معلومات لتحقيق الاستفادة القصوى من هذا النوع من المعرفة ولا تزال القدرات محدودة في هذا المجال.

### المعرفة الظاهرة explicit Knowledge

هي المعرفة المنتظمة والتي يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق أو مقابلات أو استخدام طرق أخرى ويمكن نقلها من شخص إلى آخر أو إلى مجموعة أخرى (Daft, 2001, 1258).

وتتضمن المعرفة الظاهرة كل التعليمات والأنظمة والمخططات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ويمكن نشرها وتعميمها. وتستطيع مجموعة من الأفراد أو العاملين الاستفادة منها (Herschel, 2000, 41-42). ويستخدم هذا النوع من المعرفة في حل المشكلات التقليدية المتكررة.

### المعرفة التنظيمية

تحتاج المنظمات لكي تنجز أعمالها وتواجه المشكلات المهيكلية اليومية /أو غير المهيكلية إلى الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإنجاز، وعلى وفق ذلك فالمنظمة بحاجة إلى معرفة عن المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتعامل معها. وعلى هذا الأساس هناك أربعة أنواع من المعرفة تتضمن مزيج من المعرفة الظاهرة والضمنية وهي:

1 تقوم شركة Ernst and young بجمع المعرفة الضمنية من الأشخاص الذين يملكونها عن طريق المقابلات والاستبيانات وتحليل تقارير التسويق وشراء البحوث والمؤلفات ذات الصلة وحفظها في قاعدة بيانات إلكترونية يمكن الرجوع إليها متى ما كانت هناك حاجة لذلك (Daft, 2001, 260).

## إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون

- ١- المعرفة بطرق وأساليب حل مشكلات تقليدية يومية محددة.
  - ٢- المعلومات الخاصة بإنجاز الأعمال العادية.
  - ٣- المعرفة اللازمة عن الأهداف والسياسات والإجراءات، التي تستخدمها المؤسسة.
  - ٤- المهارات اللازمة لمواجهة المشكلات غير العادية.
- وإن الأنواع من ٢-١ تشكل المعرفة الظاهرة للمنظمة أما النوع الرابع فيعتمد بشكل كبير على المعرفة الضمنية إضافة إلى الإجراءات الروتينية التي تستخدم في مواجهة المشكلات وهذه تعتمد على تنامي منحنى الخبرة والتعلم لدى المنظمة بمرور الزمن من خلال المشكلات غير التقليدية التي تواجهها المنظمة (Johnson, Scholes, 1997).
- وبنيت فكرة المعرفة التنظيمية على قدرة المنظمة في كيفية اكتسابها للمعرفة وكيفية تحصيلها وتخزينها ثم تستعين بها لأغراض التحليل والتفسير لفرض اتخاذ القرارات والأفعال اللازمة أمام المشكلات التي تواجهها.

### إدارة المعرفة

يشير هذا المصطلح (إدارة المعرفة) إلى الجهود المبذولة من قبل المدراء لفرض 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, 257). وتدرك منظمات الأعمال في اليوم أن نجاحها يعتمد بشكل كبير على قدرتها على جمع المعلومات والمعرفة أو إنتاجها والحفاظ عليها ونشرها لتطوير الأعمال الروتينية لدعم تدفقها وتعلمها وحمايتها والمشاركة بها (Laudon, 2000, 434). وتبدأ عمليات إدارة المعرفة في الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية والداخلية وتصنيفها وتقييمها وتخزينها وإتاحة الوصول إليها والاستفادة منها وتحسينها.

ومن خلال ما ورد أعلاه ستشكل قدرات المنظمة المعرفية المورد الأهم لتعزيز قدراتها وخلق القدرات المميزة.

### إدارة المعرفة التسويقية

للحديث عن إدارة المعرفة التسويقية لا بد من الإشارة إلى كونها تمثل جزءاً متداخلاً مع إدارة المعرفة الكلية للمنظمة. إلا أن إدارة المعرفة التسويقية 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

## إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون

والولاء للمنتج. سيشكل لنا ذلك الأساس للمعرفة التسويقية وبمرور الزمن وستحقق المنظمة تراكم معرفي في هذا الاتجاه.

وإن ذلك سيجعلها أقدر على اتخاذ القرارات في القضايا التي تهم إدارة التسويق مثل استهداف أسواق جديدة، تحليل المنافسين في هذه الأسواق، تحديد خصائص المنتج، اختيار مجهزين مفضلين للعمل معهم... الخ. من القرارات التي تعنى بها إدارة التسويق. ويمكن النظر إلى ذلك أن المعرفة التسويقية ستكون المورد الأكثر أهمية للمنظمة للتعامل مع بيئتها الخارجية على وفق قدراتها الداخلية وستكون لدى المنظمة فرصة أكبر في استخدام قدراتها المميزة لتشكيل وتدعيم تميزها.

واعتماداً على ذلك يمكن تعريف إدارة المعرفة التسويقية على أنها "أحد مهارات المنظمة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية" (Baker, 246, 2000). ويرى الباحثان أن المعرفة التسويقية تشكل التداخل المنطقي ما بين إدارة المعرفة والتسويق، عندما تستخدم إدارة التسويق تكنولوجيا المعلومات Information Technology لبناء قاعدة معلومات عن متغيرات السوق وعن الزبون وعن موقع المنتجات والخدمات وتحديد الأسواق المستهدفة، واستخدام ذلك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التسويقية. ومن جهة نظر الباحثان فإن مفهوم إدارة المعرفة التسويقية لا يخرج عن إطار التعريفين أعلاه. في كون إدارة المعرفة التسويقية هي الإدارة التي تعنى باكتساب وتنظيم قاعدة معلومات عن بيئة المنظمة التنافسية وتمكن العاملين من التشارك بتلك المعلومات وتحويلها إلى معرفة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بتحليل الأسواق والمزيج التسويقي.

## إدارة المعرفة التسويقية و تدعيم المهارات التسويقية

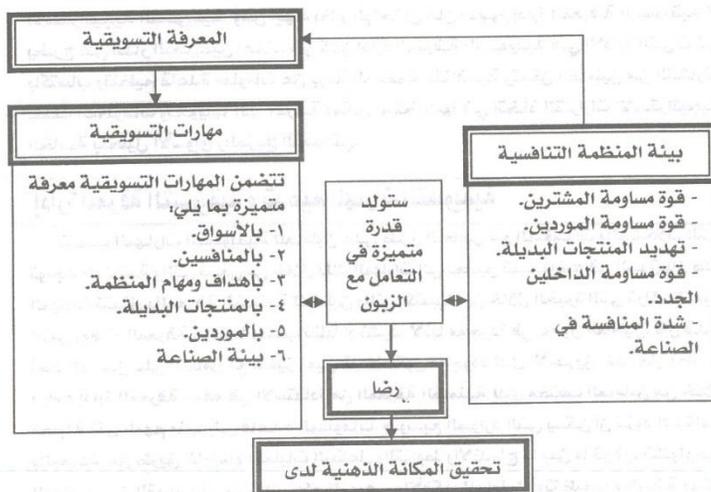
تنصب المهارات التسويقية للعاملين على طرق التعامل مع المتغيرات والمشكلات التي تواجه المنظمة والتي تسعى من خلال تلك المهارات إلى تحقيق تميز واضح في السوق. وإن هذه المهارات تتمثل بالمعرفة الضمنية للعاملين والتي اكتسبت من خلال الخبرة التي تراكمت عبر الزمن، وهذه المعرفة عادة ما يصعب نقلها أو نشرها لأنها موجودة في عقول العاملين. فإن قدرة أحد العاملين على التعامل مع متغير معين قد لا تكون موجودة لدى الآخرين، لذا فإن تطبيق برامج إدارة المعرفة ساهم في الاستفادة من المعرفة الضمنية لدى مختلف العاملين من خلال محاولة نقل المهام منها إلى قاعدة المعلومات. وتوسيع الموارد التي يمكن أن تزود المنظمة بالمعرفة عن طريق الارتقاء بعمليات التفاعل والترابط والاندماج ما بين ما توفره تكنولوجيا المعلومات من القدرة على تخزين التراكم المعرفي والأفكار للعاملين، وتنظيمها بطريقة يمكن الرجوع إليها مع إتاحة القدرة على التشارك بها. وبذلك يمكن الاستفادة من هذه المعرفة في عدد من الأقسام والمناطق المختلفة في المنظمة كما ستكون هناك قدرة لتوليد الحلول

## إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون

المتفردة التي تبتكرها هذه الأنظمة. وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها عندما توفر إدارة المعرفة التسويقية إمكانية لربط الوظائف مع بعضها البعض من خلال التشارك بالمعلومات التي تصبح متاحة بوجود أنظمة إدارة المعرفة.

وستكون المجالات الرئيسية للمعرفة التسويقية هي المجالات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق Marketing Strategic Planning والتي تتمثل بدراسة وتحليل السوق، تجزئة السوق، تخطيط التسويق إستراتيجيات المزيج التسويقي وإن المعلومات المتعلقة بتلك المجالات ستحصل عليها المنظمة من بيئتها التنافسية التي تتسم بالتغير الشديد وعدم الثبات، فضلاً عن كون متغيراتها غير معروفة (غير تقليدية). وقد تتطلب بعض الحالات إلى حلول متفردة، ويعتمد التعامل مع تلك الحالات على خبرة ومهارات العاملين. وإن أنظمة المعرفة التسويقية قد تكون المورد المهم لتزويد متخذ القرار بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه الحالات، فضلاً عن قدرتها في جعل التشارك بالخبرات والمعلومات والمعرفة متاح لمتخذ القرار.

ويمكن توضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة التسويقية المعبر عنها بالمهارات التسويقية والبيئية التنافسية للمنظمة وحسب تصور الباحثان على وفق الشكل رقم (٢).



الشكل رقم (٢)

علاقة المعرفة التسويقية بالبيئة التنافسية

## إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون

حيث من الواضح بأن منظمات الأعمال اليوم تبحث عن الأساليب الجديدة في تطوير علاقتها مع الزبون والتي من شأنها أن تميزها في سوقها المستهدف. لذا فمن المنطقي أن تبحث منظمات الأعمال عن الاتجاهات والأساليب التي تطور علاقتها مع الزبون. وبذلك فإن إدارة المعرفة التسويقية كان الشيء الجديد في تعزيز وتطوير هذه العلاقة، وقد تطلب ذلك نوعاً من المهارات التسويقية الخاصة للوصول إلى حالات التواصل والعلاقة طويلة الأمد مع الزبون. وليس هذا فقط إنما الاستفادة من ذلك في طرق تحسين عرض المنتج ورفد حزمة المنافع التسويقية Marketing Benefit Package بالأفكار والابتكارات الجديدة التي من شأنها تحقيق رضا الزبون وبناء الموقع المتميز في ذهنية، الزبون وهذا ما يجعل المنظمة في موقع إستراتيجي أفضل في السوق.

ولعل دور المهارات التسويقية سيكون واضح من خلال التعامل مع إستراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المنظمة تجاه منافسيها (passiter, 20, 2001) والتي ستشكل إدارة المعرفة التسويقية المصدر الأكثر أهمية في ردها بالمعلومات حول حاجات ورغبات الزبون وستعمل مهارات التسويق بالاستفادة من ذلك لتحقيق التمرکز في ذهن المستهلك. وبما يحقق ترضو واضح لمنظمات الأعمال من خلال الترجمة الدقيقة لحاجات ورغبات الزبون.

## إدارة العلاقة مع الزبون

يمثل الزبون المركز الذي تنصب عليه جميع الأنشطة التسويقية لأي منظمة. إذ أن قدرة المنظمة على التنافس في السوق يعتمد على مقدار الإشباع والرضا الذي يمكن تحقيقه للزبون. فالمنظمات التي تريد البقاء في طليعة المنافسين هي التي تتمكن من ترجمة حاجات ورغبات الزبون إلى منتجات أو خدمات مطابقة لحاجاته ورغباته محققة أكبر إشباع له وبشكل أفضل من المنافسين.

وعلى وفق ذلك فإن الزبون سيمثل مركز اهتمام المنظمة وأن الإحاطة بحاجاته ورغباته ستكون الأساس المناسب لتحديد خصائص المنتج وحزمة المنافع التسويقية التي تقدم للزبون، ويعتمد ذلك على قدرة المنظمة في الحصول على معلومات دقيقة ومنظمة بهذا الصدد من الزبون وإدامة الاتصال معه لمعرفة التغيير في ذلك. لذا سعت الكثير من منظمات الأعمال إلى تطوير وبناء علاقات مع زبائنهم لمعرفة المزيد عن حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق تدفق معلومات عالية الدقة عن الزبائن، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي كاختيار مواصفات المنتج أو اختيار منافذ التسويق أو تصميم الرسالة الترويجية... الخ. وإن ذلك سيعزز قدرة المنظمة في تحسين عروض المنتج أو الخدمات وفق هذا المنظور وسيتمكن المنظمة من الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن لفترة طويلة فضلاً عن اكتساب زبائن جدد. وسيسمح ذلك للمنظمة بالاستجابة

## إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون

السريعة للاحتياجات المتغيرة للزبائن بامتلاك المنظمة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة العلاقة مع الزبون وCustomer Relationship Management (CRM) على أنها فلسفة أعمال تركز على الزبون وتؤثر على الكثير من أعمال المنظمة في أقسامها المختلفة. ويتطلب ذلك مجموعة من التطبيقات العملية المنسقة أهمها تفعيل دور أنظمة الاتصال ما بين المنظمة والزبون وبالعكس وبشكل مباشر معه. واستخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية المهمة للمنظمة لتحقيق أفضل إشباع له، وبالتالي تحقيق رضاه. فضلاً عن زيادة قدرة المنظمة في مواجهة المنافسين من خلال إستراتيجية التعامل التسويقي المعتمدة من قبل المنظمة تجاه منافسيها (Passiter, 2001, 20) ويقدر تعلق الأمر في إدارة العلاقة مع الزبون بأن المفهوم التسويقي أو الإستراتيجيات التسويقية على وفق هذا التوجه، تعني المعرفة للزبائن المنظمة الحاليين والمحتملين ومن خلال سلوكهم الشرائي. وبالتالي فإنها تتموضع Positioning بقوة في تفاعلها الحقيقي مع المستهلكين أكثر مما هو عليه في اتجاه الأطر النظرية للتعامل مع سلوك المستهلك.

## إدارة المعرفة التسويقية والعلاقة مع الزبون

جوهر إدارة العلاقة مع الزبون يقع في إطار استخدام هذه العلاقة للحصول على معلومات حول تفضيلاته. واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ قرارات إستراتيجية تسويقية فعالة.

وقد سعت الكثير من المنظمات إلى تحقيق اندماج واضح بين إدارة المعرفة التسويقية وإدارة العلاقة مع الزبون من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن زبائننا، وتطوير وتنظيم هذه المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة منها في اتخاذ القرارات. وقد عزز ذلك قدرة المنظمة بتوقع التغيرات والتحولت في سوقها المستهدف، فضلاً عن كون أنظمة إدارة المعرفة التسويقية أعطت قدرة للمنظمة بجمع بيانات الزبائن من المواقع المختلفة، وتنظيمها ضمن قاعدة بيانات على وفق تصنيف منظم يسهل عمليات البحث والاسترجاع. جعل إمكانية الوصول إليها من قبل جميع العاملين المعنيين متاحة من أجل الاشتراك بتلك المعرفة، وتوزيعها وعرضها على صفحات الشبكة الداخلية ضمن الأقسام المختلفة. وبذلك فإن هذه الأنظمة ساعدت العاملين في المبيعات والتسويق والأقسام الأخرى بأن يمتلك المعلومات المناسبة في الوقت المناسب بما يقود إلى فهم احتياجات ورغبات الزبون والتغير فيها وكيفية التعامل مع هذا التغير وتبادل وجهات النظر وتبادل المعلومات فيما بينهم مما سيعزز الدقة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون

وبذلك فإن المعرفة عن الزبون بعامة إلى المعرفة عنه بشكل منفرد ستكون ذات قيمة كبيرة لأن تلك المعرفة ستستخدم للقيام بشيء ما لصالحه فقد يكون تغيير في المعاملة أو الرسالة أو المنتج أو أي شيء آخر. وكتحصيل حاصل فإن انعكاس ذلك سينصب على أداء المنظمة ككل عندما تدرك المنظمة الحاجة إلى التغيير وتسعى إلى تغييره في الوقت المناسب محققة التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المعرفة المطلوبة.

كما أفرزت أنظمة المعرفة التسويقية علاقة تفاعلية مع الزبون عندما تمكنت المنظمة من الاتصال بالزبون بسهولة ويسر وفي كل أرجاء العالم عن طريق شبكة المعلومات العالمية (Internet) وتمكن الزبون أيضاً من استخدام هذه الشبكة للوصول إلى قواعد معلومات المنظمة ومعرفة المزيد عنها وطرح آرائها بها. وقد عملت الكثير من المنظمات بجهد كبير في مراقبة موقعها بشكل مستمر واستخراج المعلومات المفيدة التي يطرحها الزبائن وتحويلها إلى معرفة وتنظيمها وتخزينها وجعلها متاحة لملاك التسويق لتعزيز التعرف على ميول واهتمام الزبون، وبناء المعرفة في هذا الاتجاه. وهذا من شأنه أن يضمن وصول تلك المعرفة إلى المعنيين بالوقت المناسب ليكون بالإمكان إجراء التعديلات اللازمة. فضلاً عن ذلك فإن إدارة المعرفة التسويقية ساعدت على بناء علاقات على أساس الأمد الطويل مع الزبون ومتابعة التغيرات في الميول والاهتمامات وتعزيز التواصل معه.

وبناء على ما تقدم فإن أنظمة المعرفة التسويقية ساعدت المنظمات في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة باتجاه تغيير وتطوير المنتجات والخدمات وحرمة المنافع التسويقية المرافقة لها. تجاوباً مع تغير رغبات واهتمامات الزبون، وكلما كان تدفق المعلومات من الزبون واليه أدق كلما كان عمل أنظمة إدارة المعرفة أفضل. وساعد ذلك على اتخاذ قرارات أدق وأفضل وعمل على تحقيق التميز في السوق المستهدف من خلال زيادة رضا الزبون وبالتالي زيادة ولائه.

### المزايا التنافسية:

تكمُن قدرة المنظمات وحيويتها وبقاؤها وتكيفها وانتقالها من مركز التابع إلى المتحدي فالقائد في تبني وخلق المزايا التنافسية Competitive Advantage الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى من المعدل. وأن التحدي الأكبر الذي يواجهه رجال الأعمال هو كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من تحركات المنافسين أو صدها وأن ذلك يتحقق من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية.

وقد شكّل الاهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي المهم أمام منظمات الأعمال. ومهما كانت المنظمة صغيرة أم كبيرة فإنها تبحث عن الوسائل التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها من خلال امتلاكها ميزة معينة يصعب على

المنافسين تقليدها . ولعل التفوق بنوع معين من المزايا التنافسية للمنظمة يجعلها اقدر على مواجهة هذه التحديات .

تتبع الميزة التنافسية في الأساس من داخل المنظمة ، كونها هي التي تعمل على خلق أو ابتكار الميزة التنافسية . إذ أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر ويتأثر فيها ، لذلك فإن أي من أجزاء هذا النظام فضلاً عن البيئة الخارجية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية. ووفقاً لذلك فإن المدخلات والعمليات ستدعم تميز المنتجات إذا ما أحسنت المنظمة استخدام مواردها . ووفقاً لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية ستكون كالآتي:

### المدخلات

تمثل المدخلات الموارد التي تغذي نظام المنظمة لكي تستمر في فعاليتها .وتشمل جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والموارد البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية. وإن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي إلى ما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين

### العمليات

قد تكون العمليات هي مصدر الميزة التنافسية الرئيسة فهي تمثل النشاطات أو الإجراءات التي يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية إلى المنتجات النهائية (Pitts & Lie, 1996, 64). فقد يكون نشاط ما أو أكثر مما تقوم به المنظمة بشكل معين خاص بها هو مصدر تميزها. وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال استخدام المصادر . أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين .

### أبعاد التنافس

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبون عبر الزمن تغيرت وتطورت أبعاد المنافسة competitive dimensions . وبالتالي يعتمد نجاح المنظمة في تحديد البعد الملائم الذي تتنافس على أساسه ، من خلال قدرتها على تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف وإمكانية إشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من منافسيها .

وتعمل المنظمة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى دلالات معينة تشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة، وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية (Krajwski & Ritzman , 1996,36). وعلى وفق ذلك فإن الأسبقيات التنافسية تمثل ترجمة

## إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون

احتياجات ورغبات المستهلك إلى دلالات معينة تساهم في تحقيق أكبر قيمة مدركة للزبون نسبة للمنافسين . واختلف الباحثون في تحديد هذه الأبعاد فمنهم من حددها بخمسة أبعاد ومنهم من حددها بستة أو أكثر. إلا أنهم اتفقوا على الأغلب في أربعة أبعاد هي:

### الكلفة

تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المنظمات. فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد.

### الجودة

يسعى الزبون للحصول على سلع ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة. وتسعى منظمات الأعمال إلى الفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين. وأن تحقيق مستوى أعلى من خلال التأكيد على الجودة يعني خفض الكلف من خلال جعل كلف المعيب اقل ما يمكن.

ويمكن تحديد مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة (Dilworth, 1992,613) : جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الخدمة.

### المرونة

أصبح السعر والتنوعية أمران أساسيان في منتجات الكثير من منظمات الأعمال ونتيجة لذلك أصبحت المرونة Flexibility البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المنظمة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية. ويمكن توضيح مفهوم المرونة من خلال قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج ( , krajewski& ritzman 1999,35).

### التسليم:

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت تسليم Delivery إيصال السلعة أو الخدمة إلى الزبون و/ أو تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين و/ أو زيادة مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.

### انعكاسات إدارة المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية :

إن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف أو التأثير على المتغيرات البيئية تمثل قدرتها على خلق وإدامة الميزة التنافسية، لذا تعتمد المنظمة في بناء الميزة التنافسية على تحليل وفحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية. وتوفر أنظمة المعرفة تحديداً دقيقاً لتلك المتغيرات وتمكن المنظمة من تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أفعال واستراتيجيات المنظمة.

وحيث أن إدارة التسويق تمثل الإدارة التي تتعامل مع متغيرات السوق بشكل مباشر، وتمثل أنظمة المعرفة التسويقية المورد الذي يزودها بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات. ولما كانت بناء أنظمة إدارة المعرفة التسويقية يعتمد بشكل مباشر على الإحاطة بالظروف البيئية للمنظمات المنافسة وتوجهات السوق والمعرفة بالزبائن والقدرة على إدامة الاتصال معه. لذا فإن المنظمة ستكون قادرة على تفسير معلومات السوق ودراسة متغيراته والتعامل معها بشكل أفضل الأمر الذي سيقودها إلى بناء إستراتيجيات تمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية في سوقها المستهدف مع زيادة قدرتها في المحافظة عليها.

### انعكاسات مهارات التسويق على الميزة التنافسية :

تعتمد قدرة المنظمة في اقتناص فرص السوق على قدرتها في بناء وخلق ميزة تنافسية دائمة. وإن نجاح إدارة التسويق في التعامل مع متغيرات السوق سيشكل الركائز الأساسية لذلك وهذا يعتمد بشكل مباشر على تعامل العاملين في إدارة التسويق مع تلك المتغيرات من خلال مهارتهم وقوة حدسهم والقواعد المكتسبة من خلال الخبرة التي تراكمت لديهم عبر الزمن و شكلت المعرفة الضمنية لديهم. والتي يتم تطويرها من خلال بناء أنظمة إدارة المعرفة التسويقية. وبذلك فإن هؤلاء العاملين سيمتلكون مهارات التعامل مع المعرفة عن متغيرات السوق مثل تحليل تقارير المبيعات للمناطق المختلفة و/أو تحليل التغير في توجهات المنافسين.. الخ. وسيكونون قادرين على تفسير هذه المعلومات والتعامل معها الشكل الذي يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية ثابتة من خلال تقييم الاستراتيجيات التسويقية المستقبلية. إذ أن المهارات التسويقية ستنبص على تقييم الاستراتيجية الحالية وتحديد المناطق التي يجب إجراء التعديل عليها. ولعل الدور الأكبر هنا في تطوير قدرات التسويق سيكون لإدارة المعرفة التسويقية. حيث أن القدرة التسويقية تتأثر بشكل طبيعي بالمعرفة التسويقية والتي تتيح المجال لتحقيق مستوى أداء أفضل حيث أن نجاح إدارة التسويق يعتمد بدرجة كبيرة على القدرة في تنظيم ونشر المعرفة عن متغيرات السوق في المناطق المختلفة وطرق التعامل معها من خلال التشارك بالمعلومات والأفكار سيتحقق الإبداع والابتكار في بناء استراتيجيات تقود إلى ميزة تنافسية ثابتة.

### انعكاسات إدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية:

تعمل منظمات الأعمال اليوم على وفق مبدأ اعرف زبونك بشكل جيد إذ يمثل الزبون مركز اهتمام منظمات الأعمال لأنه يمثل المحور الأساسي لنشاطها. حيث أن أحد أهم أهداف منظمات الأعمال هي العمل على تحقيق مستويات مرتفعة من رضا الزبون من خلال إشباع عالي لحاجاته متمثلة في تحقيق القيمة القصوى له، لأن التنافس في السوق سيعتمد على من يستطيع أن يضي بحاجاته ورغباته بشكل أفضل.

وان ترجمة هذه الاحتياجات والرغبات إلى دلالات معينة وحسب شروط الزبون ستشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية (Krajwsk & Ritzman, 1996, 36) وبذلك فإن المنظمة ومن خلال إدارة العلاقة مع الزبون ستحقق المعرفة بالزبائن الحاليين والمحتملين وستتمكن من بناء موقعها في ذهن المستهلك من خلال تفاعلها الحقيقي معهم.

وعلى وفق ما تقدم فإن بناء المعرفة التسويقية سيعمل على تطوير وتعزيز اتجاهين يعتمد أحدهما على الآخر سيكونان ركائز مهمة للمنظمة في دعم تفوقها التنافسي، الاتجاه الأول هو تطوير المهارات التسويقية وتحقيق الاستفادة القصوى من خلال المعرفة الظاهرة والضمنية لدى العاملين. وسيكون دور إدارة المعرفة في هذا الجانب هو تقييم هذه المعرفة وتكييفها وتنظيمها في الاتجاهات المطلوبة ثم العمل على نشرها وزيادة قدرة العاملين على التعاون فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات و التشارك بها وسيلعب ذلك دوراً فعالاً في اكتشاف القدرات التسويقية الداخلية لدى العاملين وسيعزز الفرص لبناء وخلق الموجودات الفكرية للمنظمة. والتي ستعزز وتدعم الاتجاه الثاني في زيادة قدرة المنظمة على بناء العلاقات مع الزبائن والإدانة والمحافظة عليها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وبناء قاعدة معلومات عن الزبائن. أملاً منها بالحصول على المكانة التنافسية في ذهن المستهلك.

### خاتمة:

نحن نعيش اليوم في عالم متغير محضوف بالشك وتقلبات السوق والمنافسة الشديدة. وقد خلق هذا العصر جيل جديد من المنظمات التي اعتمدت المعرفة والخبرة أساس لتفوقها التنافسي. ويات التحدي الاستراتيجي الذي يواجه منظمات الأعمال هو قدرتها على امتلاك تلك المعرفة لانها أصبحت المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية لها وأصبحت هذه المنظمات تدرك إن بقائها في طليعة المنافسة وبناء ميزة تنافسية مستدامة سيتحقق عندما تمتلك المعرفة أكثر من منافسيها. وتعد أنظمة المعرفة التسويقية جزء من إدارة المعرفة التي تتعامل مع متغيرات السوق بشكل مباشر. وإن بناء مثل هذا النظام سيوفر للمنظمة المعرفة بمتغيرات السوق مما سيجعل قدرتها أكبر على اقتناص الفرص السوقية والتعامل مع متغيراتها غير التقليدية. ومن خلال النظر إلى المستقبل باستقراء أحداث الماضي والحاضر فإن بناء وخلق أنظمة المعرفة التسويقية سيجعل المنظمة أقدر في الهجوم وامتلاك اليد العليا والقدرة على الدفاع عن نفسها وتحقيق التميز في سوقها المستهدف.

لأن هذه الأنظمة ستكون معتمدة بالأساس على قدرة المنظمة بالإحاطة والمعرفة بالظروف البيئية للشركات والمنافسين وتوجهات السوق والمعرفة بالزيانن وبالتالي فإن قدرة المنظمة في تفسير معلومات السوق ودراسة متغيراته والتعامل معها ستكون أفضل بكثير من غيرها مما يزيد من قدرتها في امتلاك الميزة التنافسية التي تجعلها في طليعة المتنافسين في سوقها المستهدف.

لذا فإن التحدي الحقيقي للمنظمة يكمن في كيفية تحقيق الاستفادة القصوى مما تملكه من مهارات حقيقية للعاملين في أداة التسويق لديها التي تمثل المعرفة الظاهرة والضمنية لهؤلاء والتي اكتسبت من خلال التعامل مع متغيرات السوق وكيف يمكنها تقييم وتكييف هذه المعرفة بالاتجاهات التي يتطلبها التغير في أبعاد المنافسة من خلال تحقيق تدفق مستمر للمزايا التنافسية بلانم هذا التغير والعمل على جعل قدرة تبادل المعرفة والتشارك بها متاحة في الأقسام والمناطق المختلفة مما سيعزز القدرة على اقتناص الفرص السوقية والتعامل مع الزبون بتفاعل حقيقي أملا بالحصول على مديات كبيرة من رضاه وولائه وبالتالي الحصول على المكانة التنافسية في ذهن المستهلك.

**المراجع :**

١. الكبيسي، صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي - دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢.
٢. محجوب، وجيه، (٢٠٠٢) البحث العلمي ومناهجه ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد.
3. Baker, Michael, J. **Marketing Strategy and Management**, 3eded, Macmillan business, London, 2000, p.246-247.
4. Bellinger, G., (2003), **Knowledge Management-Emerging Perspective**, (1-17).
5. Daft, R. L., **Organization Theory and Design**, 2<sup>nd</sup> Ed., West pub., San Francisco, 2001.
6. Dilworth, James, **Operations Management: Design, planning & Control for Manufacturing & Services**. McGraw-Hill pub., New York., 1992.
7. Herschel, R., T., **Chief knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management: Information Strategy**. The executive journal, Vol. 2000, P16.
8. Johnson, Gerry & Scholes, Kervan, **Exploring Corporate Strategy**, 4<sup>th</sup> ed., Prentic Hall, 1997.
9. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan., **Exploring corporate strategy: text & cases**, 4<sup>th</sup> ed., prentice-Hall, United State of America. 1997.
10. Kok, J. A. & Vanzyl, DC. R. **The Relationship between Knowledge Management and Business Intelligence and Customer Relationship Management** [jako@lw.rau.ac.za](mailto:jako@lw.rau.ac.za), 2002, p.1-35.

11. Krajewski, Lee., & Ritzman, Larry., **Operations Management**, Addison-Wesley publishing., Co, Tokyo, 1996.
12. Laudon, K. C. & Laudon, J. P. **Management information systems Organization and Technology in the Net Worked Enterprise** Hall pub., United State of America 2000.
13. Stromqist, N. & Samoff, J., **Knowledge Management System: On the Promise and Actual forms of information Technology**, JCE, Vol.30, Issue, 2000, p3.
14. Wit, B. -D. & Meyer, R., (1998), **Strategy: Process, Context, Content, An International Perspective**, 2nd Ed., An international Thomson Publisher