

## آليات الذكاء التسويقي في ظل كوفيد 19 لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

دراسة استطلاعية على قطاع المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية بولاية تبسة

### Mechanisms of marketing intelligence in COVID 19 to ensuring sustainable competitive advantage

Polling study of the pharmaceutical and par pharmaceutical sector in TEBESSA province

مراد هميلة<sup>1\*</sup>، مراد كواشي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، mourad.hemila@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، kouachimourad@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/06/08

تاريخ الاستلام: 2021/04/26

#### ملخص:

تستقصي هذه الدراسة في الذكاء التسويقي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لأجل ذلك تم اقتراح منظور تحليلي لدمج التسويق ومقاربات الذكاء ضمن أربع محاور أساسية هي: المنتج؛ المنافس، السوق والزبون. بناء عليه تم استعمال دراسة استطلاعية من خلال تحليل 32 استمارة بواسطة برنامج الاحصائي SPSS على العديد من المؤسسات العاملة في مجال المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية في ولاية تبسة، حيث أن من أهم النتائج تحول في مبادئ التسويق الصحي وذلك من الانتقال من التركيز على الزبون الى التركيز على المنتج، السوق وكذلك المنافس. ومن أهم التوصيات فالذكاء التسويقي الصحي يضع الزبون ضمن آخر الأولويات وذلك باعتبار سلوك الزبون يجب أن يصحح وفق رؤية أكثر شمولية بهدف تثقيفه بخصوص أهمية الجودة الصحية.

**كلمات مفتاحية:** الذكاء التسويقي، الاستدامة، الميزة التنافسية، قطاع المواد الصيدلانية وشبه الصيدلانية.

**تصنيف JEL:** L14، M14، D8، I10.

#### Abstract:

This study investigates marketing intelligence as an entry point to ensure the sustainability competitive advantage, for that it proposes an analytical approach by integrating marketing and intelligence views with four axes such as: product, competitor, market and customer. In this regard, it must trying to use a polling analysis with statistical programs "SPSS" to analyze 32 questionnaire and its evaluation in diverse institutions active in the field pharmaceutical and sub pharmaceutical in the states of TEBESSA. The main results there is a shift in the healthy marketing principles, which is the shift from focusing on the customer to focusing on product, the market and the competitor. Among the most important recommendations, health marketing intelligence puts the customer among the last priorities, considering the customer's behavior must be corrected according to a more comprehensive vision in order to educate him about the importance of health quality.

**Keywords:** Marketing Intelligence, sustainability, competitive advantage, pharmaceutical and sub pharmaceutical sector.

**JEL Classification:** L14, M14, D8, I10.

## 1. مقدمة

إن صناعة ميزة تنافسية ليس بالأمر الهين، بحيث يتطلب دراسات مستفيضة على مختلف الأطراف الفاعلين في المؤسسة وكذلك الحفاظ على هذه الميزة. كما أن ضمان استمراريتها يصطدم بالتغيرات البيئية المحيطة، والتي تنقسم الى عدة مستويات تشغيلية وتكتيكية واستراتيجية. ومنها ما يمكن التحكم فيه ومنها الغير متحكم فيها مثل التغيرات المرتبطة بالمنظومة الصحية وما تعلق بجائحة كورونا فهذه التغيرات أثرت على ممارسات ونشاطات هذه المؤسسات وجعلت الحفاظ على تحقيق ميزة تنافسية أمر شاق ومكلف ومنه وجب ادارتها بذكاء ووفق اليات تسييرية وتسويقية مختلفة تماما.

### 1.1. الإشكالية

من خلال ما سبق تتجلى لنا معالم إشكالية هذه الورقة البحثية وهي:

-كيف تؤثر آليات الذكاء التسويقي على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل جائحة كورونا؟

وما هو واقع ذلك في مؤسسات تنشط في مجال المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية؟

### 2.1. الفرضية الرئيسية

أما الفرضية الرئيسية للدراسة فيمكن التعبير عنها في:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  لآليات الذكاء التسويقي على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل جائحة كورونا في مؤسسات تنشط في مجال المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية؛  
يندرج ضمن الفرض الرئيسي ثلاث فرضيات جزئية وهي:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  لذكاء المنتج على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات تنشط في مجال المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  لذكاء المنافس على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات تنشط في مجال المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات تنشط في مجال المواد الصيدلانية وشبه صيدلانية؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  لمعرفة السوق على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات تنشط في مجال المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية.

### 3.1. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة الى اثاره موضوع معاصر متعلق بالتوجهات التسويقية الحديثة المتزامنة مع الظرف الصحي الراهن ومنه بناء أطر مختلفة معتمدة على اليات الذكاء التسويقي من إعادة في سلم الأولويات

من تركيز على المنتج والمنافس والسوق ثم الزبون. ومنه فتفضيلات الزبون ورغباته لا تمثل محط اهتمام بل التركيز على تثقيف الزبون وفق معايير صحية عالمية وذات قبول عام.

#### 4.1. الدراسات السابقة

##### الدراسة الأولى/ دراسة للباحث فيصل دلال بعنوان:

دور الذكاء التسويقي في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة عينة من المؤسسات بالجزائر، مجلة معارف، القسم الاقتصادي، السنة الثانية عشرة، العدد 22، جوان 2017،  
هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور نظام الذكاء التسويقي في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية، وذلك بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، وهي عينة قصدية مكونة من 43 مؤسسة. ومن نتائج الدراسة:

- أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين نظام الذكاء التسويقي والميزة التنافسية بلغت 0,887% أما على صعيد الأنظمة الفرعية فكانت أقوى علاقة لفهم الزبون 0,779% ثم يليه ذكاء المنتج وذكاء المنافس ثم فهم السوق على التوالي بمعدلات 0,779% و 0,713% ثم 0,647% على الترتيب؛
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال احصائيا لنظام الذكاء التسويقي في تطوير الميزة التنافسية حيث أن 73,1% من التطور الذي يحدث في الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة يعود لنظام الذكاء التسويقي وعلى صعيد الأنظمة الفرعية كان أقوى تأثير لفهم الزبون 72,9% بينما أقل تأثير كل من نصيب فهم السوق 36,8%.

##### الدراسة الثانية/ دراسة للباحث (Yang Liu) بعنوان:

"Implementing Sustainable Competitive Advantage(SCA) for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments Univ Vaasa, china, 2010.

هذه الدراسة عبارة على رسالة دكتوراه تخصص الإدارة الصناعية، طبقت على عينة من المؤسسات الصناعية في عدة دول وذلك قصد تقييم التنافسية المستدامة لهذه المؤسسات وكذلك محاولة بناء نموذج لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويمكن حصر أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- ملاحظة وتقييم التميز في التنفيذ الاستراتيجي وربطه بالتحول القيادي لتدعيم اتخاذ القرار؛
- تحليل السيناريوهات المرتبطة بتطوير بيئة الأعمال ومختلف الطرق التي تحدد عوامل النجاح الحرجة لمفاهيم الأعمال الجديدة مع ديناميكية اتخاذ القرارات.

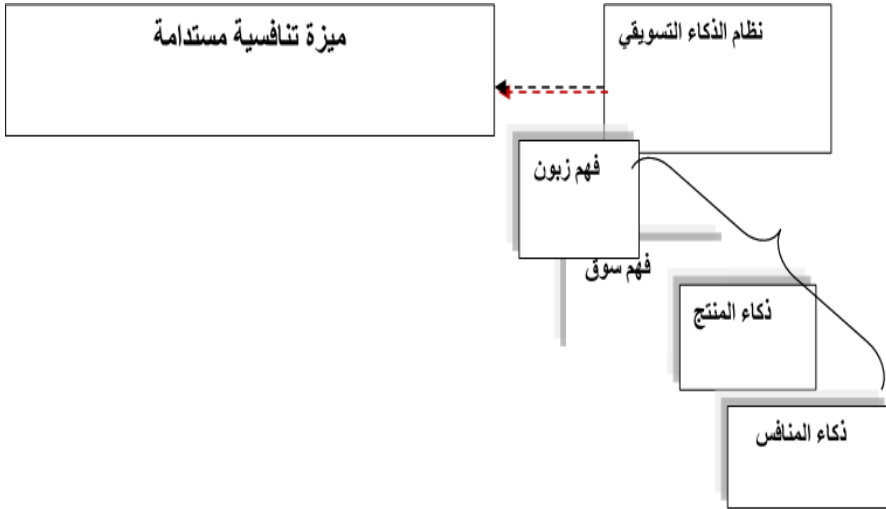
### 5.1. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن النقطة الجوهرية في هذه الدراسة هي التحول في المنطلقات التسويقية من الاعتماد على معرفة أن هناك تحويل في المنطلقات التسويقية تختلف من التحول من تركيز على الزبون الى التركيز على المنتج والسوق والمنافس وذلك وفق مقترب الذكاء التسويقي حيث يأتي الزبون في المرحلة الأخيرة من منطلق الذكاء الصحي. منه أصبحت ضرورة تثقيف الزبون وفق نمط سلوكي معين مرهون بالظرف الصحي ومنه المنتج المرغوب والناجح غير مرتبط بالتصميم والاستعمال وجودة المنتج بل مرتبط بالجودة الصحية. وهذا ما أكدته نتائج اختبار الفرضيات الإحصائية.

### 6.1. المنهج المتبع

تم اعتماد المنهج الوصفي في تناول الدراسات والادبيات الفكرية لكل من الميزة التنافسية المستدامة وما تعلق بالذكاء التسويقي إضافة الى المنهج التحليلي. أما الجزء التطبيقي فقد تم اعتماد منهج دراسة حالة من خلال دراسة استقصائية وتحليلها بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS على عينة من المؤسسات العاملة في مجال المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية بولاية تبسة. كما تم اعتماد مخطط إجرائي للدراسة من خلال الشكل الموالي.

الشكل 1: المخطط الاجرائي للدراسة



مصدر: اعداد الباحثين.

## 2. ماهية الذكاء التسويقي

### 1.2. تعريف الذكاء التسويقي

يعرف الذكاء التسويقي كل من كوتلر وارمسترونغ (Kotler & Armstrong, 2013) على أنه تجميع نظمي وتحليل للمعلومات المتاحة حول الزبون، المنافسين وكذلك النمو في السوق. يفسر بأنه تتبع يومي للمعلومات حول التطور الحاصل في البيئة التسويقية والتي تساعد مديري التسويق التحضير والتعديل للخطط والسياسات التسويقية. (LadipoPatrickKunle Ade, 2017, pp. 51-52) وحسب (Igbaekemen2014) الذكاء التسويقي (LadipoPatrickKunle Ade, 2017, p. 52)

### 2.2. فوائد واستعمالات الذكاء التسويقي

من أجل اتخاذ القرار يمثل نظام الذكاء التسويقي أداة مهمة من خلال تجميع المعلومات المناسبة لرجال التسويق للتنفيذ وصناعة القرار في ظل حالة تتسم بالتأكد أو عدم التأكد أو وجود مخاطرة، ومنه: (igbaekemen, 2014, p. 11)

- يزودهم نظام الذكاء التسويقي بمعلومات ثمينة وسريعة وأقل تكلفة وشاملة للاستعمال؛
- قدرته على التخزين والاسترداد لتشكيلة عريضة من البيانات المجمعة والمستعملة من خلال نظام المعلومات التسويقي الذي ينظم البيانات الوافدة في قاعدة بيانات خاصة؛
- يسمح للمسوقين باتخاذ قرارات جيدة وذلك من خلال أنظمة المساعدة لاتخاذ القرار؛
- يساعد المسوقين لرقابة الأداء لوحدات الإنتاج، وحدة المبيعات ووحدات تسويقية أخرى وبأدق التفاصيل وتحديد أي إنحراف أو أي قلق سيمكن توقعه أو إدراكه؛
- يجعل مدراء التسويق متحمسين للمعلومات لأنها تساعد في اتخاذ القرار وعلى التجزئة السوقية، كما تمثل وسيلة فعالة في حالة منافسة سعرية والغير سعرية؛

### 3.2. نظام الذكاء التسويقي

#### 1.3.2. تعريفه

- عرفه فيليب كوتلر على أنه إجراءات ومصادر مستخدمة من طرف المسيرين للحصول على المعلومات حول تطوير البيئة التسويقية وبشكل يومي. (kotler, 2002, p. 102)

### 2.3.2. وسائل تحسين كفاءة نظام الذكاء التسويقي

بالنظر الى الأهمية الكبيرة لنظام الذكاء التسويقي بالنسبة للمنظمة فيما يخص الاتصال المستمر بالبيئة والسوق، فقد وجب على إدارة التسويق تحسين كفاءة هذا النظام من خلال عدة وسائل أهمها: (خلفاوي، 2012، صفحة 775)

- تحسين نشاط ذكاء رجال البيع والذي يسمح باتصال مباشر لرجال البيع بالمشتريين، البائعين، المنافسين وكذلك بالسوق. كما أن هذا الاتصال يساعد في الحصول على البيانات التي قد يتعذر الحصول عليها من الإحصائيات المتوفرة من خلال أنشطة البيع العادية. حيث يصبح عمل رجال البيع عملاً مزدوجاً من إجراء عمليات البيع المختلفة بالإضافة إلى جمع المعلومات وإرسالها لإدارة التسويق، فرجال البيع هم أعين المنظمة وآذانها في السوق ومن واجبهم رصد التغيرات الطارئة؛
- شراء المعلومات من وكالات تسويقية متخصصة، حيث تتواجد وكالات وشركات متخصصة في جمع المعلومات عن المنظمات في مختلف القطاعات. ومن أهم ما توفره هذه الوكالات نجد نسب الحصص السوقية وأرقام الأعمال وكذلك أسعار المواد الأولية. لذلك يتوجب على المنظمة البحث عن هذه المعلومات وشرائها نظراً لأهميتها في النشاط التسويقي؛
- استخدام وسائل أخرى منها ما تعلق باستئجار أو توظيف جزءا من الذكاء التسويقي، حضور المعارض التجارية، اقتناء منتجات المنافسين لفحصها ودراستها، قراءة وتحليل التقارير المنشورة عن المنافسين، إضافة الى تحليل وقراءة الصحف والمجلات المتعلقة بنشاطات المنظمات التنافسية.

### 3.3.2. مكونات نظام الذكاء التسويقي

- يتكون نظام الذكاء التسويقي من أربعة أنظمة فرعية تتكامل فيما بينها لتوفير المعلومات المهمة وتقديمها الى الإدارة التسويقية لاستخدامها وهذه الأنظمة الفرعية هي فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج، ذكاء المنافس ويمكن ايرادها بشيء من التفصيل فيما يلي: (خلفاوي، 2012، صفحة 775)
- فهم الزبون؛ إذ يعتبر الزبون نقطة الانطلاق في النشاط التسويقي المعاصر ففي المؤسسات الحديثة تكون جملة اعراف زبونك أهم مصادر العوائد لدى المؤسسة، ويمثل الزبون مركز اللعبة وجوهر العمل التسويقي. لذا أصبح التفوق وفق قواعد اللعبة الجديدة يعتمد في التنافس بين المنظمات على أساس من يلبي حاجات الزبون ورغباته بشكل أفضل؛

- فهم السوق، من أهم المتغيرات التي يجب أخذها في الحسبان هي نمو السوق، حجم السوق، وكذلك طبيعة الزبائن المحتملين؛
- ذكاء المنتج؛ حيث تؤدي معلومات ذكاء المنتج دورا أساسيا في صنع قرارات مزيج المنتج من خلال تقديم معلومات ذكية عن احتمال مواجهة المنظمة لتقدم المنتجات الحاضرة، وكذلك تكشف هذه المعلومات عن طبيعة المنافسة وبخاصة غير السعرية، إضافة الى المعلومات المرتبطة بالتطورات التقنية والابتكارات الحديثة في مجال المنتج؛
- ذكاء المنافسين؛ فهو يشير الى القدرة على جمع البيانات والمعلومات حول المنافسين ونشاطاتهم الحالية، ثم تحليل سلوكهم الماضي من أجل تقديم نموذج للتنبؤ بسلوكهم المستقبلي والحصول على رؤية حول استراتيجيات منتجاتهم الحالية وكذلك المنتجات المحتملة وإن هذه المعلومات تمثل مدخلات مهمة لتشكيل استراتيجية التسويق الملائمة.

#### 4.2. مفهوم الذكاء التنافسي

##### 1.4.2. تعريف الذكاء التنافسي

ينظر الى الذكاء التنافسي على أنه عبارة على تشكيلة نظامية وتحليل علني مرتبط بتوفير معلومات حول المنافسين وحيث تسمح بفهم الأنشطة المرتبطة بجذب مشترين جُدد كما يمكن أن تسمح للمؤسسة بتوقع أنشطة المنافسين المستقبلي ومن ثمة أخذ الإجراءات الملائمة لزيادة أو تقليل أثر هذه الأنشطة. (mccubbreY, 2009, p. 244)

##### 2.4.2. خطوات الذكاء التنافسي

توجد ثلاث خطوات رئيسية لتحقيق الذكاء التنافسي وهي: (TanjuColakoglu, 2011, p. 2)

- تجميع المعلومات؛
- ضغط المعلومات "extract"؛
- وضع المعلومات في سياق المعلومات.

#### 3. مضامين الميزة التنافسية المستدامة

##### 1.3. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

حسب هيت وكايت ودوماري (hitt, Keats, Demarie1998) مشهد القرن العشرين يوجب على المؤسسات أن تتنافس في بيئة معقدة وشديدة التغيير، وهذا التحول نتيجة عدة عوامل، من عولمة، تطور تكنولوجي والانتشار السريع للتكنولوجيات الحديثة. (jackson, 2003, p. 3)

### 1.1.3. تعريف الميزة التنافسية المستدامة

يمكن تعريفها على أنها ميزة تسمح للمؤسسة باقتراح عرض خاص واستثنائي لتحقيق معدلات أداء مرتفعة بالنسبة للمتوسط من منافسيها، والذي ينتج عنه موارد عمليات قدرات خاصة "شهرة محل، موقع، معارف تطبيقية، براءات اختراع، كفاءات جوهرية، شبكة توزيع، حصة سوقية...."، ومن أجل كونها فعالة ومرتبطة بالزمن هناك ميزة وحيدة متفردة صعبة التقليد لها قيمة مضافة عالية وتتكيف مع مختلف الوضعيات، المؤسسة تبحث على البقاء والاستمرارية، وتحلل مع مرور الوقت مصادر مزاياها التنافسية وكيف طريقة كيف يمكنها أن تصبح مستدامة، ونستطيع الدفاع بواسطتها على مكانتها التنافسية. (meier, 2009، صفحة 8)

كما تعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها بناء استراتيجيات سريعة من خلال التعلم السريع، والحصول على ميزة وحيدة على مستوى استراتيجيات الصناعة الكلية، أو على مستوى تحليلات التنافسية التشغيلية، وكذلك من خلال الاعتماد على نمط قيادي مثل اللجوء الى قيادة تحويلية وكذلك تبني خيارات توظيف الموارد مؤسس على منهجية موقف & استجابة **Sense&Respond**. ومنه تهدف الى تقييم وتطوير التنافسية التشغيلية والقدرات التحويلية، والتركيز على الرفع من الأداء التشغيلي للمؤسسات الصناعية في الأزمات والقيام باستراتيجيات استباقية في بيئة شديدة التعقيد. (Liu, 2010, p. 7)

### 2.1.3. مصادر الميزة التنافسية المستدامة

يظهر بأن هناك مصدرين للميزة المستدامة هما: (Beats, 2005, pp. 59-61)

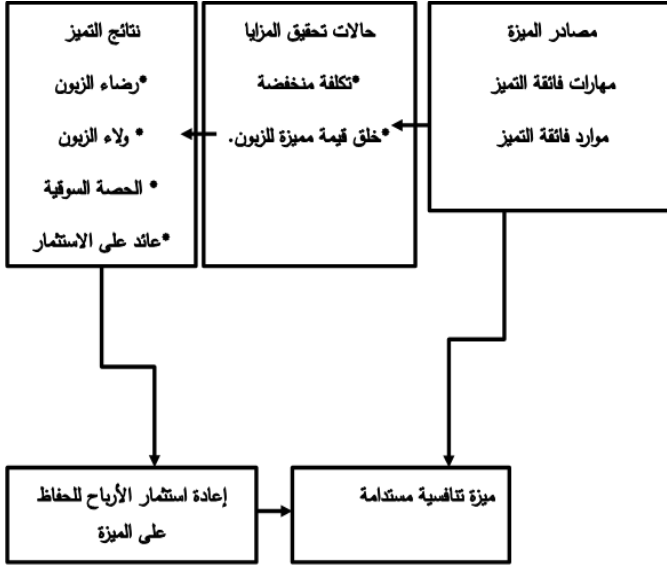
- المهارات أو الكفاءات الفائقة التميز والقدرات المميزة؛ وهي نقاط قوة للمؤسسة تتيح لها التميز من خلال منتجاتها أو تحقيق خفض في تكاليف مقارنة بمنافسيها وهكذا تكتسب ميزة تنافسية.
- الموارد المتميزة: حيث اهتم **Barney** بدوره بعملية تحليل الموارد للوصول بها الى تحقيق مزايا تنافسية، فقد أعطى تعريفا واسعا للموارد وهو كل الأصول، القدرات، الطرق التنظيمية، المعلومات والتي تتحكم في المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجية التي تضمن لها السير الحسن والفعالية وبالتالي فـ **Barney** قام بتصنيفها إلى ثلاثة أصناف موارد رأس المال البشري، موارد رأس المال التنظيمي وموارد رأس المال العلائقي. وهنا تظهر أهمية اعتماد مبادئ الإدارة بالموارد والقدرات والتي تقوم على أربعة مهام داخل المنظمة هي: تحديد الموارد النادرة، حماية هذه الموارد النادرة، استغلال هذه الموارد بطريقة مثلى، خلق وإيجاد الموارد النادرة.



### 2.3. نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة

يؤكد Wensley & Day على أن حلم أي مؤسسة هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث يوضح الشكل الموالي نموذجا مقترحا للميزة المستدامة كعملية وذلك طبقا لاقتراحه. (Wensley, p. 3)

الشكل 2: نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة



Source: G.Day and R .wensly, Assessing Advantage: Framework diagnosing competitive, superiority Journal of Marketing, 1998, Vol52, p3.

### 3.3. العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية

يمكن اجمالها في: (سايعي، صفحة 40)

أولا/ الاستمرارية: تعتمد طاقة الميزة التنافسية على معدل استهلاك أو تقادم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتتفاوت درجة استمرارية الموارد نتيجة لتزايد معدلات التغيير التكنولوجي وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها.

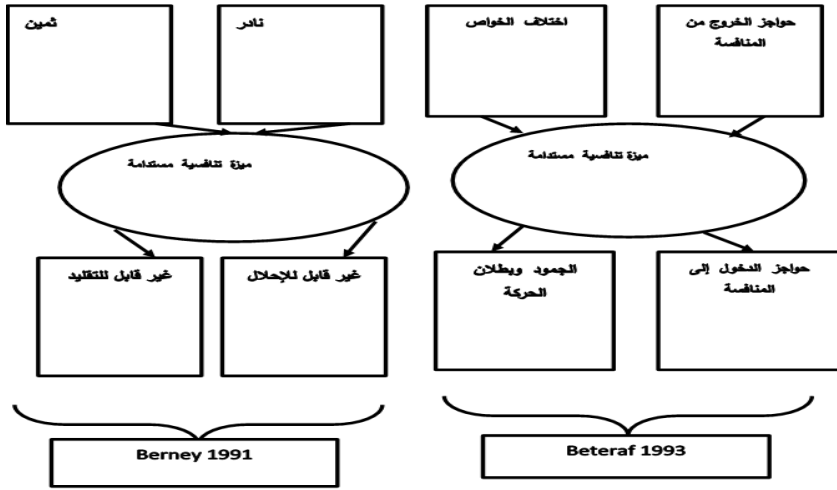
ثانيا/ إمكانية التقليد: حيث إن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين إلى امتلاك المنظمة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، ولكي تقوم المؤسسة المنافسة بالتقليد يتوجب عليها التغلب على مشكلتين هما:

- مشكلة المعلومات: والتي يستوجب القيام بعملية التقليد وبالتالي حصول المؤسسة على معلومات متعلقة بالميزة ويكون ذلك بطرق متعددة منها الجوسسة؛
  - مشكلة نسخ الاستراتيجية: ويقصد بنسخ الاستراتيجية قيام المنظمة الراغبة في التقليد بإتباع نفس الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة المالكة للميزة المراد تقليدها؛
- ثالثا/ ديناميكية الصناعة: أصبحت دورة حياة المنتج أو الخدمة أو التكنولوجيا قصيرة جدا وأصبح ما إن يظهر منتج معين في السوق إلا وبعد فترة قصيرة منتج آخر يحمل مواصفات المنتج الأول ويزيد عليه بخصائص إضافية وهذا ما يؤدي إلى زوال المنتج الأول.
- كما تجدر الإشارة إلى أن مصدر ميزة تنافسية مستدامة كان قديما مرتبط بالموارد المالية ثم انتقل إلى الموارد التكنولوجية أما اليوم فمصدر الميزة يتمثل في رأس المال البشري. (Wilson, p. 8)

#### 4.3. تحليل الميزة التنافسية المستدامة حسب Barney & Beteraf

استهل برني Barney بصياغة مصطلح تحليل الميزة التنافسية المستدامة في سياق استراتيجي وتطبيقه على العلاقة عوامل-سوق ومنه فالمؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية تطبق وتنتج قيم يستطيع تنفيذها أي منافس حالي أو مرتقب في حين أن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية مستدامة تقوم بتنفيذ وإنتاج قيم استراتيجية لا يستطيع تطبيقها أي منافس حالي أو مرتقب. وكذلك المؤسسات المنافسة عاجزة على عمل نسخة مطابقة، فعلى سبيل المثال هناك العديد من المؤسسات في صناعاتها تطبق استراتيجية التكلفة المبنية على منحنى التعلم، وذلك أنها مماثلة للقيادة بالتكلفة، أما في حالة ميزة تنافسية مستدامة يجب التركيز على النشاطات مفضلا ذلك على الاستراتيجيات فـ Barney لا يخاطب بصراحة هذه المسائل، ومع ذلك من المحتمل تزويدها بإجابة ضمنية تتمحور حول تدريب وتكوين الموارد بشكل استراتيجي ومتميز. أما ببيتراف "Beteraf" حلل شروط تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهو إلى حد ما مختلف عن Barney من ناحية الاستناد الصريح لعلم الاقتصاد ووحدة التحليل والمحتوى الحقيقي بالتالي Beteraf ركز على النظرية السعرية؛ تحديدا علم اقتصاد العوائد وكما أخذ بدوره الموارد البشرية الفردية كوحدة في التحليل وانتهى إلى نتائج مختلفة مع التقيد بشروط نذكر منها: توظيف موارد متباينة الخواص، احتفاظ المؤسسة بالموارد، مراعاة حواجز المنافسة القبلية والبعديّة والشكل التالي يبين تحليل الميزة التنافسية حسب كل من Barney & Beteraf. كما في الشكل التالي. (Foss, p. 63)

الشكل 3: تحليل الميزة التنافسية المستدامة حسب Barney & Beteraf



Source: Nicolai j. foss, strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources, oxford, university press, New York, 2006, p 64

5.3. استراتيجياتها الميزة التنافسية من خلال ادارة الموارد البشرية

تندرج ضمن ثلاث استراتيجيات أساسية وهي: (Porter, pp. 129-133)

أولاً/ استراتيجية التكلفة الأقل: يرجع الفضل في تطبيق وتطوير هذا المفهوم على جميع أنواع تكاليف الإنتاج إلى جماعة بوسطن الاستشارية؛ فقد وجدت في بعض الحالات انه كلما تضاعف حجم الإنتاج تنخفض تكلفة الوحدة بنسبة تتراوح من 20% إلى 30%. (محمد، صفحة 226) وتحقيق ميزة القيادة بالتكلفة حيث يقوم هذا النوع من الميزة التنافسية على محاولة تكوين مواردها في مجال تقليل التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم في التكاليف يمكن المنظمة من تحقيق تكلفة اقل مقارنة بالمنافسين وتكون المراقبة من خلال العوامل التالية: (Porter, pp. 129-133)

- التعلم والخبرة: ويقصد به إن تكرار نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الانجاز وبالتالي ربح الوقت والوقت بدوره يمثل مورد ذو قيمة في عصر السرعة، ويكون التعلم من خلال التركيز على المحتوى "theory of action" أو من خلال التركيز على النتائج "theory of use"؛
- مراقبة الارتباطات: هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض في سلسلة إنتاجها أي هناك حلقات مشتركة في سلاسل الإنتاج لابد من المنظمة العمل على معرفة هذه الحلقات المشتركة والتركيز عليها واستغلالها من أجل تخفيض التكاليف؛

• مراقبة الإجراءات: غالبا ما تلجأ المنظمات إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل؛ لذلك يستحسن إلغاؤها والتخلص منها إذا كان ذلك لا يؤثر سلبا على الميزة بطبيعتها الحال.

ثانيا/ استراتيجية التميز: ويعتمد هذا النوع بقيام المؤسسة بتكوين مكثف لشريحة معينة من العائد على الموهبة؛ ويكون التكوين على مجالات استراتيجية على سبيل المثال مجالات تقليل أخطاء الجودة؛ ثالثا/ استراتيجية المرونة والتكيف: إن المرونة الاستراتيجية تتكون من خلال الرقابة على الرأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل، فالمعرفة البشرية والمهارات مطلوبتان من أجل تحقيق التغيرات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري من خلال برامج تكوينية يساعد في تحقيق المرونة في الاستراتيجية. (Porter, p. 130)

#### 4. دراسة تشخيصية للذكاء التسويقي لقطاع مواد صيدلانية وشبه صيدلانية في ظل جائحة كورونا 1.4. الأدوات المستخدمة

تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما وهذا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما ستقابل كل فقرة من الفقرات المدرجة في محاور الاستمارة بقائمة تحمل الاستجابات الموضحة في الجدول بالإضافة إلى وجوب إعطاء لكل استجابة من الاستجابات درجات ليتم معالجتها وفقا لهذا المقياس وقد كانت على النحو الموضح في الجدول.

الجدول 1: درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجات	(1) درجة

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، دون ذكر البلد، 1430هـ، ص:7.

وقد تم توزيع الاستمارات على عينة مكونة من 32 عامل في المجال الصيدلي وشبه الصيدلي والجدول رقم توزيع الاستمارات عينة الدراسة واسترجاعها.

الجدول 2: توزيع الاستمارات على عينة الدراسة واسترجاعها

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الصالحة
34	33	32

المصدر: بالاعتماد على الاستمارات المسترجعة من عينة الدراسة.

يتضح من الجدول السابق العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة (34 استمارة)؛ تم استرجاع منه 33 استمارة، وعند مراجعة إجابات أفراد العينة تبين أن 32 من الاستمارات قابلة للتحليل والاختبار. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ولإختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج Excele2013 وبرنامج "SPSS.v22" لتحليل البيانات من خلال أساليب إحصائية مناسبة، وهي:

أولاً/ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)

ذلك لقياس ثبات أداة البحث، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج حتى لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right]$$

N : يمثل عدد الأسئلة؛ Vi: يمثل التباين لأسئلة المحور؛

Vt: يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة.

وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال الاعتماد على اختبار الفاكرونباخ وقد كانت النتائج موضحة في الجدول رقم 03.

الجدول 3: معامل ثبات أداة الدراسة "الفاكرونباخ"

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ
1	آليات الذكاء التسويقي	21	0.78
2	مداخل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	18	0.84

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV22

يتضح من الجدول رقم أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمحورين أكبر من نسبة 60% حيث بلغت (78%) و(84%) مما يدل على أنه إذا أعيد توزيع الاستمارات على نفس العينة فإن نسبة إجاباتهم ستكون نفس الإجابة الأولى.

### ثانياً/ اختبار كولمغروف سيمرنوف (1- sample K-S)

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولاختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومناقشتها تم الاعتماد على اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار "كولمغروف- سيمرنوف" - Kolmogorov - Smirnov) للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. هذا الاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويتم هذا بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من عينة الدراسة، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الاستبيان أكبر من 5% ( $sig > 0,05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول 4: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى القسم	قيمة الاختبار z	مستوى المعنوية	محاور الاستبيان
آليات الذكاء التسويقي	0,64	0.38	المحور الأول
مداخل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	0.91	0.81	المحور الثاني

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV22.

### ثالثاً/ تحليل الانحدار البسيط

لاختبار أثر المتغير المستقل (آليات الذكاء التسويقي) على المتغير التابع (مداخل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة)، تم الاعتماد على استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وهذا بين المتغير المستقل آليات الذكاء التسويقي والمتغيرات التابعة (القيادة بالتكلفة، التميز والابتكار، التركيز، الاستجابة والفعل الاستباقي) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير بين المتغيرات، كما اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع بسبب المتغير المستقل، وتم الاستناد إلى مستوى الدلالة 5% عند تحليل الدراسة أي بمستوى ثقة (95%). ولقد تم الحصول على النتائج من خلال استخدام برنامج SPSSV22، والجدول التالي يوضح ذلك: ولاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وهذا بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتغيرات التابعة (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة).

### 2.4. اختبار الفرضيات الفرعية

لقد تم الحصول على النتائج من خلال استخدام برنامج SPSSV22، والجدول رقم يوضح ذلك:

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل انحدار $\beta$	معامل ارتباط R	معامل تحديد $R^2$	قيمة BETA	قيمة محسوبة T	مستوى الدلالة	قرار
مداخل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	ذكاء المنتج	0.33	0.46	0.19	0.46	2.87	0.008	مقبول
	ذكاء المنافس	0.25	0.37	0.11	0.37	2.20	0.04	مقبول
	معرفة السوق	3.51	0.58	0.32	0.58	3.95	0.00	مقبول
	معرفة الزبون	-0.17	-0.19	0.004	-0.19	-1.06	0.29	مرفوض

#### الجدول رقم 5: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22.

يتضح من نتائج تحليل انحدار خطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان لآليات الذكاء التسويقي دور في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لدى مؤسسات تنشط في مجال مواد صيدلانية وشبه صيدلانية من خلال: قيادة بالتكلفة؛ تميز والابتكار؛ تركيز وكذلك الاستجابة والفعل الاستباقي كما يلي:

#### 1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.33) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.46) وهذا عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على أن ذكاء المنتج يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد  $R^2$  (0.19) مما يعني أن نسبة (19%) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة تعود إلى استخدام ذكاء المنتج والباقي أي نسبة (81%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.008$ ) أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة. ومنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  لذكاء المنتج على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل جائحة كورونا للمؤسسات.

#### 2.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (3.12) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.37) وهذا عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على أن ذكاء المنافس يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد  $R^2(0.11)$  مما يعني أن نسبة (11%) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة تعود إلى استخدام ذكاء المنافس والباقي أي نسبة (89%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.004$ ) أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  لذكاء المنافس على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل جائحة كورونا للمؤسسات؛

#### 3.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (3.51) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.58) وهذا عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على معرفة السوق تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد  $r^2(0.32)$  مما يعني أن نسبة (32%) في الميزة التنافسية المستدامة تعود إلى استخدام معرفة السوق والباقي أي نسبة (68%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  لمعرفة السوق على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل جائحة كورونا لمؤسسات محل الدراسة.

#### 4.2.4. تحليل الفرضية الفرعية الرابعة

نلاحظ وجود علاقة تأثير سالبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.17) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (-0.19) وهذا عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على أن معرفة الزبون لا تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد  $R^2(0.004)$  مما يعني أن نسبة (0.4%) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة تعود إلى معرفة الزبون وهي نسبة ضئيلة جدا والباقي أي نسبة (99,6%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليس ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.296$ ) أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبهذه النتائج تقبل الفرضية العدمية: "لا توجد



علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل جائحة كورونا لمؤسسات تنشط في مجال المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية؛

### 3.4. اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول 6: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط $r$	معامل التحديد $r^2$	sig
اليات الذكاء التسويقي	ميزة تنافسية مستدامة	0.56	0.49	0.25	0.004

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22.

نلاحظ من خلال مخرجات برنامج SPSSv22 وجود علاقة تأثير موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.49) وهذا عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$ ، مما يدل على أن اليات الذكاء التسويقي أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد  $R^2(0.25)$  مما يعني أن نسبة (25%) من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعود إلى اليات الذكاء التسويقي والباقي أي نسبة (79%) يعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار F بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة  $(Sig=0.004)$  أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبهذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية والتي مفادها: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  للذكاء التسويقي على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل جائحة كورونا في مؤسسات تنشط في مجال المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية؛

### 5. مناقشة النتائج

انطلاقاً من نتائج الاستمارة الموجهة للعاملين في مجال المواد الصيدلانية والشبه صيدلانية بولاية تبسة وتزمننا مع جائحة كورونا؛ حيث بينت هذه الدراسة الاستقصائية أن هناك تحوير في المنطلقات التسويقية تختلف من التحول من تركيز على الزبون الى التركيز على المنتج والسوق والمنافس وذلك وفق مقرب الذكاء التسويقي حيث يأتي الزبون في المرحلة الأخيرة من منطلق الذكاء الصحي. منه أصبحت ضرورة تثقيف الزبون وفق نمط سلوكي معين مرهون بالظرف الصحي ومنه المنتج المرغوب والناجح غير مرتبط بالتصميم والاستعمال وجودة المنتج بل مرتبط بالجودة الصحية. وهذا ما أكدته نتائج اختبار الفرضيات الإحصائية والتي تنص على أنه:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  لذكاء المنتج على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل جائحة كورونا لمؤسسات تنشط في مجال المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  لذكاء المنافس على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل جائحة كورونا لمؤسسات تنشط في مجال المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  لمعرفة السوق على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل جائحة كورونا لمؤسسات تنشط في مجال المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية؛
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية  $\alpha=0,05$  لمعرفة الزبون على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل جائحة كورونا لمؤسسات تنشط في مجال المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية؛

## 6. الاقتراحات والتوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والمؤشرات الإيجابية التي افرزتها الدراسة، يمكن أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- ضرورة التركيز على ذكاء المنتج من خلال تعريف مخاطر استعمال المنتج وطرق الاستعمال الذكي للمنتج؛
- تكثيف برامج توعية وتحسيس وتثقيف الزبون حول طرق ممارسات ومخاطر مرتبطة بالمنتج؛ وذلك باعتبار سلوك الزبون يجب أن يصح وفق رؤية أكثر شمولية بهدف تثقيفه بخصوص أهمية الجودة الصحية والالتزام بمعايير الامن والوقاية؛
- أهمية المعرفة السوقية من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستعمال SWOT وقياس درجة وتأثير كل عنصر على السياسة التسويقية للمؤسسات؛
- أن ضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مرهون بالتركيز على الاجل الطويل أو تحقيق سلاسل من الميزات التنافسية قصيرة الأجل وهذا متوائم مع الظرف الصحي الراهن.

## 7. المراجع

1. Colakoglu Tanju. (2011). the Problematic Of Competitive Intelligence: How to Evaluate& Develop Competitive Intelligence?. 7th International Strategic Management Conference (p.2). Published by Elsevier. doi:doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.075
2. Porter, M. (2003). l'Avantage Concurrentiel : comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance. France: dunod.
3. Liu, Y. (2010). Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments,. Finland: University of Vaasa. Récupéré sur [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-314-1.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-314-1.pdf)
4. jackson, S. E. (2003). Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management,. San Francisco: Published by Jossey-Bass.
5. Wensley, R. &. (1988). Assessing Advantage. superiority Journal of Marketing, 52, 3.
6. سايجي, ف. (2009). أنظمة المعلومات؛ استخدامها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة استطلاعي. باتنة: جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير - Récupéré sur [http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc\\_details/2931](http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc_details/2931)
7. kotler, P. (2002). marketing management (éd. millennium edition). USA: custom edition for university of phoenix.
8. خلفاوي, خ. ق. (2012). دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة. Journal for Advanced Social Research, 775.
9. Wilson, J. p. (2004). human resource development, learning & training for individual & organizations. London: Kogan Page Limited.
10. igbaekemen, G. O. (2014). marketing intelligence as a strategic tool for competitive edge. British journal of marketing studies, vol.2, p :11.
11. mccubbreY, D. j. (2009). business fundamentals. Switzerland.
12. Beats, W. (2005). knowledge management and management learning: extending the horizons of knowledge-based managemen (Vol. 9). Euro med Marseille: Springer. Récupéré sur <https://doi.org/10.1007/b136233>
13. محمد, ع. ا. (2008). الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية. مصر: دار الكتاب.
14. KunleLadipoPatric Ade, a. a. (2017). The Influence of Marketing Intelligence on Business Competitive Advantage (A Study of Diamond Bank Plc). Journal of Competitiveness, Vol. 9, p51-52.
15. Foss, N. j. (2006). strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources. university press, 63.
16. meier, O. (2009). clés pour comprendre et agir « concepts, théories, pratiques ». paris: Dunod.