

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير .  
قسم علوم التسيير .

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير .

الموضوع :

الذكاء التسويقي و أهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة  
الاقتصادية

من إعداد الطالبة :

هجيرة شيخ

تحت إشراف :

الأستاذ الدكتور منير نوري

لجنة المناقشة :

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ مجاهدي فاتح	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الشلف	رئيسا
أ.د/ نوري منير	أستاذ	جامعة الشلف	مقرا
أ.د/ بن نافلة قدور	أستاذ	جامعة الشلف	مقرا مساعدا
د/ مداح عرايبي الحاج	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الشلف	ممتحنا
د/ قاشي خالد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 2	ممتحنا
د/ مزوغ عادل	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 2	ممتحنا
د/ خالفي خالد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة خميس مليانة	ممتحنا

الجامعية 2017/2016

# إهداء

إلى التي أعطتني و لم تبخل ...  
إلى التي أنارت لي الدرب بالشموع  
إلى التي وهبت لي حياتها أُمي رمز الحنان أطال الله عمرها.  
إلى أحلى كلمة يرددها لساني إلى من بفضل دعواته منحني الله إصرارا و عزيمة أُمي العزيز أطال  
الله عمره.  
إلى من كان لي سندا و عوننا زوجي عبد الله.  
إلى من استودعهم عناية الرحمان أولادي .

# كلمة شكر

أول شكر هو لله رب العالمين الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل و نسأله مزيدا من فضله العظيم ونفعا برزقه المبارك.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "نوري منير" الذي لم يبخل علينا بنصائحه السديدة و تعامله المتميز المفيد.

كما نتقدم بالشكر أيضا للأستاذ "بنافلة قدور" بصفته مشرفا مساعدا على توجيهاته و تصويباته القيمة و الذي لم يبخل علينا بما توفر من مراجع مساعدة في إكمال هذا العمل.

و نشكر كل من أعاننا على إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد خاصة الأستاذ "عرابة رابح" و الأستاذ "مداح عرايبي الحاج" على توجيهاتهم و تصويباتهم.

كما نتقدم بالشكر لموظفي المكتبة بالكلية لمساعدتهم و ورحابة صدرهم.

## ملخص الدراسة :

تهدف من خلال هذه الدراسة و من سياقها العام إلى البحث في حل من الحلول المقترحة للمشاكل التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، التي أصبحت تواجه مشكلة البيئة التنافسية المتغيرة باستمرار، أين تحتم على المؤسسات بذل كل الجهود للبحث عن مفتاح التحكم في متطلبات الخروج بأقل الأضرار أمام تهديدات المنافسين، فأملت الدراسة في حيثياتها أهمية الذكاء التسويقي كآلية معتمدة على جمع المعلومة التسويقية و تحليلها و توظيفها بما يمكن من الاستفادة منها في مجال إدارتها الفعالة لموقعها التنافسي و يسهل في اتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية في أساسها على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لكل وضعية لميادين نشاطها بما يكفل توازن محفظتها بكفتيها الموارد و النفقات ...

الدراسة عبارة عن نموذج مقترح ضم في طياته العلاقة بين الذكاء التسويقي و كذا إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية حاولنا من خلالها إظهار مختلف جوانب هذين المتغيرين بما يمكن فيه الإجابة عن التساؤل الأساسي للدراسة، أين تطرقنا فيها إلى عرض الإطار النظري للذكاء التسويقي لتوضيح الصورة العامة حول مفهومه كما تطرقنا إلى الأدوات المستخدمة بتطبيق المؤسسة للذكاء التسويقي و ممارسته، وعرضنا بعد ذلك مختلف العلاقات بين الذكاء التسويقي و مختلف الممارسات الإدارية الذكية في المؤسسة الاقتصادية إضافة إلى بعض التقنيات الخاصة بإدارة المعلومة داخل المؤسسة، أما عن إدارة الموقع التنافسي للمؤسسات فقد بحثنا أولاً في طبيعة العلاقة بين التسيير الإستراتيجي كأرضية للإدارة الفعالة للموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية كما حاولنا التعرف على مختلف متطلبات هذه الإدارة بطريقة سمحت بالإجابة عن العلاقة بين الذكاء التسويقي و إدارة الموقع التنافسي رداً على إشكالية البحث بصورة مباشرة. وخلصنا في الأخير إلى عرض التجارب الدولية في المجال أين تعرضنا إلى كل من واقع ممارسة الذكاء التسويقي في الجزائر و آفاق إدارة المواقع التنافسية للمؤسسات الجزائرية إضافة إلى التطرق إلى عرض ثلاثة تجارب دولية: التجربة الصينية التي تم التطرق فيها إلى مواضع الاستفادة منها من طرف الجزائر و التجربة الفرنسية و ختمنا بالتجربة في الو.م.أ، أفرزت هذه الدراسة على جملة من النتائج منها :

- ممارسة الذكاء التسويقي يعطي نتائج أقرب بكثير من المتوقعة على الصعيد التنافسي و الإستراتيجي.
- اختيار البديل الإستراتيجي المناسب يكون صائبا إذا اعتمد قرار إختياره على الذكاء التسويقي.
- يكسب الذكاء التسويقي المنظمة مقومات النجاح استراتيجيا في مجال التسويق.
- يساعد الذكاء التسويقي المنظمة في رصد و مواجهة تهديدات منافسيها ونقاط ضعفها بما يتوفر لديها من نقاط القوة و فرص تسويقية يمكن اغتنامها.

كما نوصي من بعد ما تم استنتاجه بضرورة استحداث وحدات متخصصة في التحليل التنافسي للتحكم في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسات الاقتصادية. إضافة إلى ضرورة الاعتراف واحتضان ثقافة أن الذكاء التسويقي أصبح أحدث الطرق المعتمدة في مجال البحث التسويقي و توظيف نتائجه.

أما التوعية العلمية من ملتقيات و أيام دراسية في المؤسسات وصولا لفتح تخصصات في الجامعات لكسب مؤهلات علمية في هذا المجال بما للذكاء التسويقي من أثر كبير في تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي للمؤسسة الاقتصادية عبر مساهمته في تحديد الخيارات الإستراتيجية الملائمة للظرف التنافسي.

**الكلمات الدالة:** الذكاء التسويقي - الاستخبارات التسويقية - اليقظة الإستراتيجية - إدارة الموقع التنافسي - التشخيص و التقسيم الاستراتيجيين .

## **Abstract:**

The general context of the study lies in the search for one of the suggested solutions to business institutions competitiveness problems especially the one related to the constantly changing competitive environment that lead businesses to make every effort to find the key to control getting off the hook with the least possible damage when confronted to competitor's threats.

This study deals with the importance of competitive intelligence as a tool based on marketing data collection, its analysis and its exploitation in whatever could be useful for the efficient management of its competitive position. It can also facilitate strategic decision-making founded principally on choosing the appropriate strategic alternative for each activity situation that it could preserve its balance of resources and expenditures ...

The goal of this study was to create a model about the relationship between Marketing intelligence and competitive economic enterprises management through which we have tried to reveal different sides of those variants so that we can answer the key problem of the study. In this study, we have outlined the

theoretical frame of marketing intelligence to highlight its general concept and the tools used by enterprises to apply and practice it. Then, we have outlined the various relationships that exist between Marketing intelligence and different Intelligent Management practices within the economic enterprise in addition to some specific data management techniques. As far as the competitive position management of enterprises, we have first identified the nature of the relationship that lies between strategic management as a platform for efficient enterprise's competitiveness management. We have tried to identify its different requirements in a way that allowed us to reveal the relationship between Marketing intelligence and competitive position management to answer directly the research problematic.

Finally, we have outlined international experiences in the field as we have dealt with the reality of marketing intelligence practice in Algeria and the perspectives of Algerian enterprises competitive management in addition to presenting three international experiences: the Chinese experience and how Algeria could benefit from it, the French experience and at last the USA experience. This study had the following outcomes including:

- Marketing intelligence practice has given outcomes that were close to what was expected on both competitive and strategic levels,
- choosing the appropriate strategic alternative will be right if it's based on Marketing intelligence,
- Marketing intelligence provide the organization with success tools strategically speaking in the field of marketing.
- Marketing intelligence helps the organization to detect and face its competitor's threats and its weak points through providing it with strength points and marketing opportunities that it can cease.

We also recommend after what has been deduced the necessity of creating specialized units in competitive analysis to control competitive position management in economic enterprises. Besides, it is necessary to recognize and adopt the culture of Marketing intelligence that has become the most modern method in the field of marketing research and exploit its outcomes.

Raising academic awareness through conferences and study days in institutions and university courses allows gaining academic qualifications in the field of Marketing intelligence, which has a crucial impact in determining the future strategic direction of the economic enterprise by contributing to the identification of strategic options that fit competitiveness circumstances.

**Key words:** marketing intelligence - strategic vigilance – management of strategic competitive position – Strategic Diagnostics.

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
.I	الإهداء
.II	كلمة شكر
.III	فهرس المحتويات
.IV	فهرس الأشكال و الجداول
أ- ك	مقدمة عامة
40-2	الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التسويقي.....
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء وطرق قياسه.....
3	المطلب الأول : مفهوم الذكاء.....
10	المطلب الثاني :أنواع الذكاء.....
15	المطلب الثالث : طرق قياس الذكاء.....
14	المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول التسويق.....
16	المطلب الأول: ماهية التسويق.....
21	المطلب الثاني: أهمية التسويق و أهدافه.....
24	المطلب الثالث: الوظائف التسويقية.....
27	المبحث الثالث:الذكاء التسويقي.....
27	المطلب الأول: مفهوم الذكاء التسويقي.....
30	المطلب الثاني :أهمية الذكاء التسويقي.....
38	المطلب الثالث :تحديات ممارسة الذكاء التسويقي في المنظمات.....
93-41	الفصل الثاني :أدوات الذكاء التسويقي.....
42	المبحث الأول : نظام الاستخبارات التسويقية.....
42	المطلب الأول: مفهوم نظام الاستخبارات التسويقية.....
47	المطلب الثاني: مصادر بيانات الاستخبارات التسويقية.....
48	المطلب الثالث :تحليل بيانات الاستخبارات التسويقية.....
54	المبحث الثاني:رصد الابتكارات التسويقية ومتابعتها.....

54	المطلب الأول: مفهوم الابتكار في المؤسسة.....
58	المطلب الثاني: الابتكار في المزيج التسويقي.....
65	المطلب الثالث: الذكاء التسويقي و الإعلان الإبتكاري.....
75	المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستمرة.....
75	المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي.....
81	المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية و اليقظة الإستراتيجية.....
83	المطلب الثالث: اليقظة التجارية و اليقظة الاجتماعية.....
141-94	الفصل الثالث: الممارسات الذكية المرتبطة بالذكاء التسويقي.....
95	المبحث الأول: الذكاء و التحليل التنافسي.....
95	المطلب الأول: الذكاء الاستراتيجي.....
98	المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي.....
101	المطلب الثالث: الذكاء التنافسي.....
105	المبحث الثاني: الذكاء و الممارسات القيادية و الإدارية.....
105	المطلب الأول: الذكاء المالي.....
109	المطلب الثاني: الذكاء العاطفي.....
115	المطلب الثالث: الذكاء الأخلاقي.....
120	المبحث الثالث: الذكاء و إدارة المعلومة.....
120	المطلب الأول: الذكاء و نظم المعلومات الحديثة.....
126	المطلب الثاني: الذكاء الاصطناعي و تسيير المعلومة.....
131	المطلب الثالث: الذكاء والشبكات العصبية.....
204-142	الفصل الرابع: التسيير الإستراتيجي و إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة.....
143	المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي.....
143	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية و علاقتها بالتسيير.....
148	المطلب الثاني: التطور التاريخي للتسيير الإستراتيجي في المؤسسة.....
154	المطلب الثالث: وظائف و نماذج صياغته التسيير الإستراتيجي.....
159	المبحث الثاني: تطبيق عملية التسيير الإستراتيجي.....
159	المطلب الأول: صياغة رسالة المؤسسة.....

163	المطلب الثاني: صياغة الأهداف و الغايات.....
165	المطلب الثالث : التقسيم والتشخيص الإستراتيجيين.....
180	المبحث الثالث: إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة.....
180	المطلب الأول : البدائل الإستراتيجية المتاحة.....
188	المطلب الثاني: مناهج و أدوات تحديد البديل الإستراتيجي.....
192	المطلب الثالث: تنفيذ الإستراتيجية و مراقبة الأداء.....
198	المطلب الرابع: علاقة الذكاء التسويقي بإدارة الموقع التنافسي.....
205-255	الفصل الخامس:متطلبات إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.....
205	المبحث الأول :القدرة التنافسية.....
205	المطلب الأول: التنافسية وعوامل اكتسابها.....
211	المطلب الثاني: التأهيل التنافسي ومتطلباته.....
214	المطلب الثالث: دعائم التنافسية و أبعاد التأهيل التنافسي.....
219	المبحث الثاني: التوجه الإستراتيجي كدعامة للتنافس.....
223	المطلب الأول: بناء الميزة التنافسية.....
225	المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية المنتج في تحديد القدرة التنافسية.....
230	المطلب الثالث: التطوير الإستراتيجي للبناء التنافسي.....
233	المبحث الثالث: متطلبات التأهيل لإدارة الموقع التنافسي.....
332	المطلب الأول: إدارة علاقة الزبون بالمؤسسة الإقتصادية.....
242	المطلب الثاني: ركائز تنافسية المؤسسة.....
244	المطلب الثالث: تدابير التأهيل كدعامة لإدارة الموقع التنافسي.....
256-301	الفصل السادس:واقع تطبيق الذكاء التسويقي في منظمات الأعمال- عرض تجارب دولية....
257	المبحث الأول :تقييم تجربة ممارسة الذكاء التسويقي دوليا.....
267	المطلب الأول :تجربة الصين.....
271	المطلب الثاني : تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.....
272	المطلب الثالث:التجربة الفرنسية.....
275	المبحث الثاني :واقع تطبيق الذكاء التسويقي في الجزائر.....
275	المطلب الأول: واقع القدرة التنافسية للمنظمات الجزائرية.....

282	المطلب الثاني: واقع ممارسات الذكاء التسويقي في الجزائر.....
293	المطلب الثالث: آفاق تحسين المواقع التنافسية للمؤسسات الجزائرية.....
302	قائمة المراجع.....
303	خاتمة عامة.....

# قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	الترتيب الهرمي للمعرفة.	8
2	سلم الذكاء	9
3	عناصر النشاط التسويقي	19
4	هرم ماسلو للحاجات.	20
5	" للنجاح 'الإستراتيجي -نموذج'Albrechts'التسويقي "	32
6	القيادة الإستراتيجية كمقوم للنجاح: مدخل الكفايات	33
7	عناصر نظام المخبرات التسويقية.	46
8	مكونات المزيج التسويقي	59
9	إستراتيجية الدفع.	71
10	إستراتيجية الجذب	72
11	مراحل البحث و التطوير.	77
12	مخطط مراحل الذكاء الاقتصادي.	101
13	هرم الذكاء.	103
14	مراحل تطور الذكاء التنافسي	103
15	الفضائل السبعة ل"بوربا " Borba.	117
16	وظائف نظام معلومات منظمة الأعمال.	121
17	هيكلية مستودع البيانات.	124
18	آلية عمل النظم الخيرية.	128
19	دالة التنشيط اللوحستيقية-الشبكات العصبية -.	135
20	دالة التابع الأسي-الشبكات العصبية -.	135
21	مكونات الخلية العصبية-الشبكات العصبية -.	136
22	التمثيل البياني للشبكة العصبية.	137
23	مراحل الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية.	149
24	أسس التسيير الإستراتيجي.	156

158	مراحل إدارة الأعمال الإستراتيجية.	25
165	العلاقات المتداخلة بين المستويات الإدارية عند صنع الإستراتيجية.	26
168	المعايير الثلاثة للتقسيم الإستراتيجي (ميادين الأنشطة الإستراتيجية).	27
171	البيئة الخارجية العامة مع البيئة التنافسية (الخارجية الخاصة) للمنظمات.	28
173	نموذج القوى الخمس لـ " بورتر " .	29
175	القدرة التنافسية لميدان نشاط إستراتيجي للمؤسسة (أ) مع قدرات المنافسين (ب) و (ج).	30
177	سلسلة القيمة في المؤسسة.	31
186	مصنوفة (BCG)، تمويل ميادين النشاط الإستراتيجية	32
189	مصنوفة (ADL)	33
194	إطار ماكينزي لتنفيذ الإستراتيجيات	34
196	عملية تنفيذ الاستراتيجيات (على نحو إرشادات وحب التقييد بها).	35
209	سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.	36
220	الإستراتيجيات العامة للتنافس.	37
229	مساهمة مختلف الإدارات الوظيفية في عملية تصميم المنتج.	38
236	موقع إدارة علاقة الزبائن	39
249	خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية	40
253	دور إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المؤسسة	41
271	الذكاء الاقتصادي في الو.م.أ.	42
274	نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا	43
286	آلية عمل النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية.	44
293	تمثيل بياني للنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و التسويقية في الجزائر	45
294	نموذج مقترح لنظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر	46

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	تعريفات الكتاب والباحثين للذكاء.	1
11	تصنيفات الذكاء	2
29	تفسير بعض إشارات السوق	3
86	كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى	4
151	مقارنة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأعمال الإستراتيجية	5
152	تطورات مفاهيم و أدوات إدارة الأعمال	6
200	مراقبة الذكاء التسويقي لمؤشرات انبثاق الفرص والتهديدات	7
202	دور الذكاء (الإستراتيجي-التسويقي) في تشكيل أنشطة الإدارة الإستراتيجية وإسهاماته في تطوير إستراتيجية المنظمة	8
225	ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس.	9
279	المبادلات التجارية الخارجية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي للفترة(2000-2010)	10
280	الصادرات الجزائرية من المنتجات الكهرومنزلية إلى الأسواق العالمية (8 أشهر من 2010)	11

مقدمة عامة

## المقدمة:

إن ما يميز منظمات الأعمال الحديثة اليوم هو ما يمكن أن تتميز به عن المنظمات المنافسة ، الأمر الذي استدعى تعزيز اليقظة الإستراتيجية و التنافسية على حد سواء بما يسمح بتحقيق مركز تنافسي يرخص لهذه المنظمات البقاء في المحيط التنافسي الذي أقل ما يمكننا وصفه به أنه محيط غير مستقر، و على قدر عال من درجة المخاطرة، مما اضطر هذه المنظمات للبحث عن كل مقومات النجاح الإستراتيجي بما يعزز كفاءة و فعالية المنظمة لتبقى موجودة في ظل محيطها التنافسي ،وعما يدير موقعها التنافسي اعتمادا على أنجع الطرق في مجال تسيير المعلومة التسويقية باعتبار أن هذه الأخيرة هي اللبنة الأساسية في اكتساب فن اقتناص و استغلال الفرصة التسويقية بما يعزز نقاط قوة المنظمة ،على حساب تقليص نقاط ضعفها فتخلق تكيفا مع المحيط بصفة تقلل فيها من تهديدها.

إن هذه الظروف هي ما عزز ظهور الآليات الحديثة انطلاقا من التسيير الإستراتيجي ودوره في ترسيخ الفكر الإستراتيجي بما ينمي روح الإبداع و الابتكار في المنظمات، و كذا التوجه إلى البحث عن دوافع و ركائز القدرة التنافسية، بغرض تأهيل هذه المنظمات بما يطور بنائها التنافسي فتولد **الذكاء التسويقي** كتقنية عرفت تطورات إيجابية في مجال المعلومة التسويقية و إدارتها بما يخدم صالح المنظمات على الصعيدين التنافسي و الإستراتيجي ،و بما يشجع المنظمات على احتضان هذه الآلية بمستجداتها وترسيخ ثقافة العمل بها لما لها من نتائج مرضية ،من هنا نطرح الإشكالية العامة لبحثنا المقترح من خلال السؤال الرئيس التالي :

**ما أهمية الذكاء التسويقي في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسات الاقتصادية ؟**

والذي نجيب من خلاله على العديد من الأسئلة الفرعية التالية :

- فيما يتمثل الذكاء التسويقي و ما هي أدواته؟
  - فيما تتمثل الممارسات الذكية داخل المنظمات وما علاقة هذه الممارسات بالذكاء التسويقي؟
  - كيف تسيير منظمات الأعمال موقعها التنافسي عمليا بناء على الذكاء التسويقي؟
  - فيما تتمثل متطلبات إدارة الموقع التنافسي اعتمادا على آلية **الذكاء التسويقي** لمنظمة الأعمال ؟
  - ما واقع ممارسة الذكاء التسويقي في منظمات الأعمال على الصعيد الدولي وفي الجزائر؟
- ❖ **فرضيات البحث:** و في محاولة للإجابة على إشكالية الدراسة و الأسئلة الفرعية نقترح فيما يلي فرضيات البحث بمتغيريه الذكاء التسويقي و إدارة الموقع التنافسي :

- **الفرضية 01:** ممارسة الذكاء التسويقي تجعل من المؤسسة الاقتصادية متحركة في إدارة موقعها التنافسي
- **الفرضية 02:** يساهم التوظيف الجيد للمعلومة التسويقية في تدعيم الإدارة الفعالة للموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية .
- **الفرضية 03:** تبني فلسفة الذكاء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية يساعد على بناء أرضية صلبة لمواجهة تهديدات المنافسين و يساعد على إيجاد الخيار الإستراتيجي المناسب لكل وضعية تنافسية حرجة.
- **الفرضية 04:** ممارسة الذكاء التسويقي يعزز نقاط قوة المؤسسة الاقتصادية بما يمكن من استغلالها لمواجهة نقاط ضعفها أمام المنافسين.
- **الفرضية 05:** ضعف إدارة المواقع التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يرجع أساسا إلى غياب الذكاء التسويقي في تسيير المعلومة التسويقية .

#### ❖ تحديد حدود الدراسة:

**1- الحدود الموضوعية:** تناولنا في الموضوع محل الدراسة كل ما يلزم بمتغيري الدراسة الذكاء التسويقي و إدارة المواقع التنافسية لمنظمات الأعمال الاقتصادية أين افترضنا وجود العلاقة الرابطة بين المتغيرين في حدود خمسة فصول مقترحة وفصل سادس عرضنا فيه أهم التجارب الدولية و كذا تجربة الجزائر و ما انعكس سلبا و إيجابا على المؤسسة الجزائرية.

**2- الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة تزامنا مع سنوات إكمال رسالة الدكتوراه خلال مجال زمني تقريبا من 2011 إلى غاية نهاية 2016 ، وما يمكن ذكره حول الظروف الاقتصادية التي رافقت هذه الفترة هو تزايد حدة المنافسة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الدولية هذا ما عزز الاهتمام بالمعلومة التسويقية باعتبارها أساس التميز وركيزة المحافظة على الموقع التنافسي لهذه المؤسسات ، أما المؤسسات الجزائرية فتزامنت الفترة مع تكثيف للتوعية الخاصة بضرورة ممارسة الذكاء الاقتصادي كرهان لتجسيد الذكاء التسويقي في محاولة لترسيخ المبادئ التسويقية وبالتالي الذكاء التسويقي وهذا جلي في جهود وزارة الصناعة و المناجم.

**3- الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة في محاولة لإختبار ما تم فرضه في بداية البحث المقترح على عرض بعض التجارب الدولية ودراسة حقيقة تطبيقها للذكاء التسويقي في إدارة مواقعها التنافسية و ذلك بعرضنا لتجربة الصين و الوم .أ و كذا التجربة الفرنسية باعتبارهم من أقوى الأقطاب

الصناعية . و هنا وجبت الإشارة إلى أن عرض التجارب أخذت فيه تجربة الصين حصة الأسد و كان الاسترسال فيها بحكم أنها التجربة التي استفادت منها الجزائر ، كما هو موضح في الفصل السادس كما عرضنا واقع المؤسسات الجزائرية من ناحية ممارستها للذكاء التسويقي و حقيقة تبنيتها للثقافة التسويقية كما تم في الأخير تحليل هذا الواقع فيما يمكن أن يكون من آفاقا لتحسين وتصحيح بعض العراقيل و استكمالاً لمتطلبات التنمية المستدامة في سياق الإدارة الفعالة للمواقع التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .

❖ **مبررات إختيار الموضوع :** إن إختيار البحث محل الدراسة كان نتاجا لجملة من المبررات أهمها :

- الاهتمام المتزايد للبحث عن أنجع الطرق في مجال تسيير المعلومة التسويقية.
- قلة الحلول الإستراتيجية الساعية وراء البحث عن كيفية المحافظة على مدى توازن محفظة الأنشطة بالنسبة لمنظمات الأعمال.
- الخوف من زوال المنظمات لشدة المنافسة و غياب اليقظة الإستراتيجية .
- حدة المنافسة بين منظمات الأعمال مما استوجب البحث عن الإستراتيجيات الملائمة لتجسيد الأفكار الجديدة و تنمية روح الإبداع بما يكفل البقاء و الاستمرارية في جو التنافس.
- قصر دورة حياة المنتجات و الميزة التنافسية مما يستوجب البحث عن طرق للاستفادة من المعلومة التسويقية واغتنام الفرص المتاحة في مجال المنافسة.
- عصر المعلومة و ما خلفه من يقظة لأهمية المعلومة التسويقية في إدارة الموقع التنافسي للمنظمات.

❖ **أهمية الموضوع :**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية كل من الذكاء التسويقي و فن التعامل مع المعلومة التسويقية ، كما تستمد أيضا من كيفية إيجاد الحلول المناسبة في إيجاد و اختيار البدائل الإستراتيجية للحفاظ على توازن محفظة الأنشطة الخاصة بالمنظمات فكم هو من الصعب خلق توازن مالي و استراتيجي بين ميادين نشاط ممولة للمنظمة، و أخرى يتخذ فيها قرار السحب من السوق و أخرى مكلفة تحتاج ميزة تنافسية وميادين متميزة تتطلب ذكاء و جهدا للحفاظ على مركزها التنافسي اعتمادا على صحة المعلومة التسويقية ووقت توظيفها.

## ❖ أهداف الموضوع:

استرشادا بالمؤثرات البحثية المقدمة في مشكلة الدراسة يمكن إجمال أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة تأثير الذكاء التسويقي كآلية حديثة في إدارة المواقع التنافسية لمنظمات الأعمال الاقتصادية.
- التعريف بجميع المتغيرات المتداخلة مع مصطلح الذكاء التسويقي و تبيان طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات كممارسات ذكية من طرف المؤسسات.
- تشخيص ما يمكن أن يكون كافتراضات بحثية إثباتا أو نفيها بوجود العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- التقييم الوصفي لواقع تطبيق الذكاء التسويقي في إدارة المواقع التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .
- البحث في طبيعة العلاقة الرابطة بين متغيري الدراسة (الذكاء التسويقي - إدارة الموقع التنافسي).
- الخروج بمجموعة من التوصيات المفيدة المعززة و المؤكدة بضرورة الاهتمام بالمعلومة التسويقية كمفتاح لإيجاد الحلول الممكنة أمام المواقف التنافسية الحرجة.

## ❖ المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على إشكالية البحث المقدمة ، و لإثبات صحة الفرضيات المقدمة من عدمها اعتمدنا على المنهج الوصفي بما يناسب طبيعة الموضوع إذ يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة إذ اعتمدنا عليه بشكل واضح في وصف و تشخيص الظاهرة التي مهدت إلى اختيار هذا الموضوع من سواه بحكم تعدد و كثرة التساؤلات بغرض البحث في الحلول الممكنة للمؤسسات أمام مشاكلها المتعددة و التي من أهمها البحث عن الوسائل و الآليات المساعدة إما على الارتقاء بالمكانة التنافسية أو المحافظة عليها.

## ❖ الدراسات العربية و الأجنبية السابقة للموضوع:

الباحث، سنة الإعداد، عنوان الكتاب أو البحث	محتويات الدراسة:
Festervand and Forrest.1992 Competitive Intelligence	<b>الهدف:-</b> تقديم مراجعة شاملة لأنظمة الذكاء التنافسي -تحديد ووصف الذكاء التنافسي - آليات تطوير الذكاء التنافسي من قبل مالكي الشركات الصغيرة. أسلوب الدراسة : الاتصال- لعب الدور- الملاحظة - بحث السوق و أدوات أخرى...

<p><b>النتائج:</b> الجزء المسبب للاضطراب في الذكاء التنافسي هو فشل الشركات في استخدام البيانات المحصل عليها و صعوبة تدفق المعلومات على الأشخاص داخل الشركة.</p>	<p>System For Small Businesses</p> <p>"أنظمة الذكاء التنافسي للشركات الصغيرة"</p>
<p><b>الهدف:</b> تفحص اثر المعلومات كمكون رئيس للذكاء الإستراتيجي في فاعلية عملية صناعة القرارات والسياسات والإستراتيجيات.</p> <p><b>مجال التطبيق:</b> قطاع العلوم والتكنولوجيا الذي يعتمد صانعي القرارات والسياسات فيه على تقنيات الذكاء ك (الاستشراف التكنولوجي Technology Foresight، والتوقع التكنولوجي Assessment Technology في الحصول على بيانات ومعلومات قيمة تعتمد في صياغة خيارات تكنولوجية مثلى، لا سيما في إطار الدور الريادي للإبداع في صناعة القرارات والسياسات، وقلة الموارد المخصصة لدعم العلوم والتكنولوجيا.</p> <p><b>الافتراضات:</b></p> <p>1- اعتماد الذكاء الإستراتيجي في صياغة سياسات الإبداع والتكنولوجيا يطور الأداء المؤسسي.</p> <p>2- المعرفة التي يوفرها هذا النمط من الذكاء تعد أحد مدخلات عملية صياغة السياسات، ووسيلة لتحليل (عمليات الإبداع، وديناميكيات الأنظمة البحثية).</p> <p><b>الاستنتاجات:</b></p> <p>1- اعتماد هذا النمط من الذكاء في توفير المعلومات لصناع القرار والسياسة يتوافق والتوجهات الإستراتيجية لمراكز البحوث والعلوم والتكنولوجيا.</p> <p>2- زيادة الطلب على المعرفة، يزيد الطلب على الذكاء الإستراتيجي.</p> <p><b>التوصيات:</b></p> <p>1- تطوير أدوات الذكاء الإستراتيجي لتعزيز أثره في فاعلية عملية صياغة السياسات في القطاعين العام والخاص.</p> <p>2- تطوير الهياكل المنظمة لإنتاج ذكاء إستراتيجي مطور.</p> <p>3- زيادة إدراك المديرين لأهمية اعتماد هذا النمط من الذكاء في صناعة سياسات إبداع فعالة.</p>	<p>Kuhlmann et al,1999</p> <p>"تحسين الذكاء الموزع في نظم الإبداع المعقدة"</p> <p>Improving Distributed Intelligence In Complex Innovation systems .</p>
<p><b>الهدف:</b> اعتماد الذكاء الإستراتيجي في تحويل تركيز المنظمات من المداخل التقليدية إلى المداخل الذكية في صياغة سياسات الإبداع، وفي تبني تكنولوجيات جديدة، وتحويل تركيز الدول باتجاه اعتماده في إيجاد شبكات إبداعية متعددة المستويات، ولمختلف قطاعات المجتمع.</p> <p><b>القائمين بها:</b> شبكة "ASTPP" التي تضم (12) مجموعة بحثية كبيرة، وخبراء في تقييم البحوث والتكنولوجيا وسياسات الإبداع من (9) دول.</p> <p><b>الاستنتاجات:</b></p>	<p>Kuhlmann, 2000</p> <p>"الذكاء الإستراتيجي والموزع لسياسة الإبداع"</p> <p>Strategic &amp;</p>

<p>1- يؤثر الذكاء المبحوث في صياغة وتقييم سياسات الإبداع.</p> <p>2- إن تأثيرات هذه السياسات لا يقتصر على المنظمات فقط، بل تمتد تأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدول في المدى المتوسط والبعيد.</p> <p><b>التوصيات:</b> بناء نموذج للذكاء الإستراتيجي يسمى "الذكاء الموزع"، وتوظيفه في صياغة سياسات الإبداع على المستوى المنظمي والمستويات الدولية الإقليمية والقومية والأوروبية.</p>	<p>Distributed Intelligence for Innovation Policy</p>
<p><b>الهدف:</b> تفحص كيف يوفر الذكاء الإستراتيجي معلومات جوهرية لصناع القرارات الإستراتيجية وفي الوقت المناسب، والتركيز على مداخل جديدة في جمع المعلومات الإستراتيجية لضمان القيام بعمليات إستراتيجية أكثر تكيفا مع التغيرات البيئية.</p> <p><b>الأسلوب:</b> عرض تطبيقات لذكاء الأعمال والذكاء الإستراتيجي لتعزيز إيمان الشركات المبحوثة بأهمها يوفران معلومات مهمة عن البيئة الخارجية وبما يدعم عملية تطوير إستراتيجياتها، وتشكيل أنشطة الإدارة الإستراتيجية فيها، ومراقبتها للفرص والتهديدات.</p> <p><b>مجال التطبيق:</b> شركات عمالية صناعية وخدمية ك (Aerospace, Daimler Chrysler, Dow) مثلاً.</p> <p><b>الاستنتاجات:</b></p> <p>1- إن عدم اعتماد الشركات للذكاء الإستراتيجي يحوله إلى تحدٍ يحيط بها، لا سيما إذا ما اعتمده منافسوها في بيئة يسودها عدم التأكد.</p> <p>2- لهذا الذكاء أولوية لدى صانعي القرار في الشركات العالمية، لأنه يتيح لهم فهم الأحداث، ويوفر معلومات عن مضمون الإستراتيجية وسلوكهم إزاءها.</p> <p><b>التوصيات:</b> حث الشركات على (جمع المعلومات الإستراتيجية، والانخراط في القضايا الإستراتيجية) كمدخل أثبتت نجاحها في تصميم أنظمة الذكاء الإستراتيجي، ثم في تحسين عمليات صناعة القرار في البيئة التنافسية المعقدة التي تعمل فيها.</p>	<p>Degenaro et al, 2000</p> <p>"الذكاء الإستراتيجي يوفر معلومات حاسمة للقرارات الإستراتيجية"</p> <p>Strategic Intelligence Providing Critical Information For Strategic Decisions</p>
<p><b>الهدف:</b> تقديم منظور عام عن الاتجاهات الحالية لتوظيف الذكاء الإستراتيجي في صياغة السياسات في الاقتصاد القائم على المعرفة، ودوره في دعم التنبؤ التكنولوجي، وتحليل أسباب تزايد الحاجة لهذا الذكاء.</p> <p><b>الافتراضات:</b> يتألف هذا الذكاء من أدوات تنهض بوظيفة الإنذار المبكر بالتهديدات، بما يدعم التنبؤ بالاكتشافات التكنولوجية.</p> <p><b>أسلوب الدراسة:</b> تحديد أسباب التركيز على الذكاء الإستراتيجي من قبل المنظمات ومنها (نمو الاقتصاد القائم على المعرفة، وضرورة ترجمة المعلومات العلمية والتكنولوجية إلى تطبيقات ناجحة، وتنامي الخدمات في عصر الاقتصاد</p>	<p>Tubke et al, 2001</p> <p>"ذكاء السياسة الإستراتيجي: الاتجاهات الحالية، طبيعة الدور الذي يلعبه، والمداخل</p>

<p>المعربي، وبرزت شبكات المعلومات، وتنامي عمليات الإبداع في القطاعين العام والخاص، ثم تحليل هذه الأسباب.</p> <p><b>الاستنتاجات:</b></p> <p>1- مرونة هذا النمط من الذكاء.</p> <p>2- قيمته المضافة تنبع من دوره في التنبؤ والتوقع التكنولوجيين.</p> <p>3- يلعب دوراً متزايداً في تحديد الخيارات الصحيحة في صناعة قرارات العلوم والتكنولوجيا، (لا سيما خيارات التخصيص المالي).</p> <p>4- إن الرؤية الإستراتيجية كعنصر من عناصر هذا الذكاء لا تدعم بمفردها عمليات صناعة القرار، بل تتطلب أيضاً تفحص نتائج التطبيق العملي لهذا الذكاء في هذه العمليات، ومدى نجاحه في دعمها (لا سيما ما يتعلق بالقدرة التكنولوجية الموجهة لخدمة المجتمع).</p> <p><b>التوصيات:</b></p> <p>1- توظيف الترابط بين عناصر الذكاء الإستراتيجي لتلمس قيمته الفعلية.</p> <p>2- توفير صورة واضحة عن تطبيقاته في قطاع العلوم والتكنولوجيا.</p> <p>3- تحسين جودة المصادر الحالية لهذا الذكاء، وابتكار مصادر مستقبلية.</p>	<p>/الذكاء الإستراتيجي والتكتيكي لعمليات صنع السياسة" Strategic Policy Intelligence : Current Trends, The State of Play &amp; Perspectives / S &amp; T Intelligence for Policy Making Processes</p>
<p><b>الهدف:</b> تحديد المكان الأنسب لوضع الجسات الخاصة بكشف التطفل على شبكات المعلومات التي تعد من الوسائل التكتيكية للذكاء الإستراتيجي.</p> <p><b>أسلوب الدراسة وموقعها:</b> التحوار مع عدد من مستخدمي هذه الشبكات على مواقع الإنترنت.</p> <p><b>الاستنتاجات:</b></p> <p>1- للذكاء المبحوث دوراً بارزاً في دعم عمليات صناعة القرارات الخاصة بمستقبل المنظمات.</p> <p>2- مجموعة (وحدة) الذكاء الإستراتيجي دورها البارز في الحفاظ على أمن شبكات المعلومات، وكشف الانتهاكات في الوقت المناسب.</p> <p><b>التوصيات:</b></p> <p>1- تنبه المنظمات لأهمية هذه الجسات في منع الانتهاكات لشبكة معلوماتها.</p> <p>2- أهمية تطويرها للذكاء الإستراتيجي بالمنظمة.</p> <p>3- ضرورة التنبؤ بالانتهاكات المستقبلية للشبكة، واعتماد أحدث التقنيات في مجاها.</p>	<p>Heberlein, 2002 "العمليات التكتيكية والذكاء الإستراتيجي" Tactical Operations &amp; Strategic Intelligence : Senson Purpose &amp; Placement</p>

<p><b>الأهداف:</b></p> <p>1- تفحص أثر كل من مستشار الكلفة(*) Accounting Advisor وهندسة المنظمات في الارتقاء بمستويات الذكاء الإستراتيجي, وفي تعزيز التفاعل بين وحدات الأعمال.</p> <p>2- تشخيص مبادئ توظيف نموذج الدراسة في تعزيز فاعلية عمليات الذكاء المبحوث مثل (جعل كل مجال معرفي فيه منشوراً عبر الحاسوب في كل أقسام المؤسسة).</p> <p>3- تفحص نتائج اعتماد إدارة الكلفة الإستراتيجية في إطار هذا النموذج في تدعيم مستويات الذكاء المبحوث.</p> <p><b>الافتراض:</b> إن نموذج المؤسسة المستند إلى واقع المنظمة، وحسابات التكلفة المستندة إلى النشاط تعزز دور الذكاء الإستراتيجي في المنظمة.</p> <p><b>الاستنتاجات:</b> اعتماد نموذج حسابات الكلفة يقلل الانحراف في كلفة المنتج /الخدمة، الناجم عن اعتماد النماذج التقليدية في توزيع الكلف العامة وغير المباشرة على السلع/الخدمات، ويحدد ربحية المنظمة بدقة، عبر توزيعه الكلف على الأنشطة في ضوء استخدامها للموارد، كما ويوفر معلومات للمديرين عن تكاليف المنتج والعمليات والأنشطة المطلوبة لتقديمه.</p> <p><b>التوصيات:</b> اعتماد نموذج(**) الدراسة، الذي يندرج فيه المجال المعرفي لإدارة الكلفة في إطار يضم (3) مستويات من المعلومات تستند إلى النشاط، بدءاً وانتهاءً من المستوى ال (1) لقياس الكلفة، مروراً بالمستوى ال (2) الخاص بإدارة الكلفة من واقع النشاط، وانتهاءً بالمستوى ال (3) الخاص بالإدارة على أساس النشاط، متخطياً مستوى الكلفة ومؤكدا دوره في تطوير الإدارة الإستراتيجية، وإدارة المعلومات في المنظمة.</p>	<p>Tham &amp; Kim, 2002</p> <p>" نحو ذكاء إستراتيجي مقترن بنموذج المؤسسة المستند للواقعية وحسابات الكلفة المستندة إلى النشاط"</p> <p>Towards Strategic Intelligence With Anthology Based Enterprise Modeling &amp; ABS</p>
<p><b>الهدف:</b></p> <p>1- تفحص أنماط الذكاء الإستراتيجي المستشرفة للمستقبل والموجهة لدعم عمليات صناعة القرارات الخاصة بسياسات العمل.</p> <p>2- استيعاب أبعاد هذا الذكاء في إطار العمليات التكنولوجية (التنبؤ التكنولوجي الذي يرصد تطورات التكنولوجيا، والتقييم التكنولوجي الذي توفر نتائجه الدعم لصناعة القرارات التكنولوجية (تحليله لتأثيرات التطورات التكنولوجية المتلاحقة), والاستشراف التكنولوجي)، وبما يدعم صناعات القرارات في بيئة العمل التكنولوجية.</p> <p><b>الاستنتاجات:</b></p> <p>1- الحاجة المتزايدة للشفافية والمشاركة في صناعة قرارات العلوم والتكنولوجيا لتزايد أهميتها على أثر تزايد الإبداع في الدول والمنظمات، وبين المنظمات المتحالفة، وتزايد الآثار الناتجة عن سياسات العلوم والتكنولوجيا بين مختلف شرائح المجتمع.</p>	<p>Tubke et al, 2003</p> <p>"ذكاء السياسة الإستراتيجي: الذكاء الإستراتيجي والتكنولوجي لعمليات صنع السياسة"</p> <p>Strategic Policy Intelligence :</p>

(\*) يتنبأ بتكلفة الأنشطة وآليات مراقبتها.

(\*\*) للإطلاع على النموذج اطلع على دراسة (Tham & Kim, 2002).

2- يوفر الذكاء الإستراتيجي أدوات للتنبؤ بالاكتشافات في مجالات العلوم والتكنولوجيا.  
التوصيات:

- 1- إدراك تقنيات الذكاء الإستراتيجي واعتمادها في تحليل البيئة، ثم تشخيص الفرص والتهديدات الناتجة عن تطبيق التكنولوجيا الجديدة.
- 2- تحويل الاستشراف التكنولوجي إلى أداة داعمة لصانعي سياسات العلوم والتكنولوجيا.

S & T  
Intelligence  
For Policy  
Making  
Processes

**الهدف:** عرض نتائج التقييم الذي أجرته مديرية المبادئ المهنية اليوغوسلافية للمرة الثالثة، لفاعلية توظيف الذكاء الإستراتيجي في تشخيص ظواهر إدارية عديدة ك (الفساد الإداري، وعدم مصداقية التعامل مع أفراد المجتمع من قبل تلك المديرية، والسلوكيات الأخلاقية (غير المهنية) المتعلقة بدرجة أمانة أعضاءها).

**أسلوب الدراسة:** دراسة وتحليل المقاييس التي تعتمد عليها المديرية في تشخيص هذه الظواهر (بالتركيز على ظاهرة الفساد في مختلف المستويات) بشكل مستفيض، وتحديد فجوة المعرفة بصدد، وتجاوزها باعتماد المعلومات التي يوفرها الذكاء المبحوث عن شكاوى أفراد المجتمع ب أسلوب تعامل أعضاء المديرية معهم، ومحاكم التوظيف، والعدالة في قضايا العمل).

**الاستنتاجات:**

استشراف الفساد الإداري بين العاملين في المستوى الإداري التنفيذي، لتعاملهم المباشر مع مرتكبي الجرائم المنظمة، وإنه والسلوكيات الأخلاقية (اللامهنية) يشكل تهديدات على العاملين أولاً، والأمانة المنظمة ثانياً، وإن أكثر مظاهر هذا الفساد ناتجة عن علاقات فاسدة بين ضباط المديرية الحاليين، ونظرائهم السابقين ممن يعملون حالياً في الأعمال والوظائف الأمنية.

**التوصيات:** إطلاع العاملين على القضايا الإستراتيجية التي حددها التقييم أولاً، وعلى إجراءات الرقابة على/ والسيطرة على الظواهر المدروسة ثانياً، لتمكين المديرية من تجاوزها.

Roberts, 2004

"توقع الذكاء  
الإستراتيجي في  
القضايا المهنية  
المعيارية"

<p><b>الهدف:</b> أجريت الدراسة في شركة زين للهاتف النقال في العراق وهدفت إلى كشف طرق تحليل العلاقات السببية بين الذكاء التنافسي و التنمية المستدامة.</p> <p><b>أسلوب الدراسة:</b> بناء نموذج من ثلاث مكونات الذكاء التنافسي بأبعاده الخمسة (ذكاء الزبون، التقني الموردون، المنافسون، وذكاء السوق) وكذا إدارة المعرفة و العلاقة بينهما .</p> <p><b>الاستنتاجات:</b> لم يحظ كل من الذكاء التنافسي و إدارة المعرفة بالاهتمام المتوازن بين النظري و التطبيقي. و أن الأدبيات ركزت على المعالجة النظرية للموضوع بشكل منفرد عن المنظور الاستراتيجي المتكامل.</p>	<p><b>اللهيبي 2009</b> تأثير الذكاء التنافسي و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة</p>
<p><b>الهدف:</b> اعتمدت الدراسة على منطق افتراضي مفاده يشير إلى أن اختيار الخيار الاستراتيجي يتوقف على منظومة الذكاء التنافسي في شرك آسيا سيل للاتصالات النقالة في العراق لمعرفة طبيعة الخيارات الإستراتيجية التي تتخذ من قبل المدراء.</p> <p><b>أسلوب الدراسة:</b> افتراض مدخلات استراتيجية للذكاء: فرص السوق - تحديات المنافسين - المخاطر التنافسية - افتراضات منظمة أساسية - نقاط الضعف المنظمة، أما الخيارات الإستراتيجية فكانت مبنية حول 04 احتمالات: المدافع - المستجيب - محلل - المنقب.</p> <p><b>الاستنتاجات:</b> الشركة المبحوثة تعمل في أسواق عالية التنافس - تمتلك هذه الشركة القدرة التنافسية لممارسة أعمالها - اهتمام الشركة بتشخيص نقاط الضعف و عدم الحصانة المنظمة باستمرار بقصد بناء بيئة داخلية قوية تستكمل من خلال تقوية مركزها التنافسي .</p>	<p>د.معن وعد الله المعاضيدي .وزيرة يحي محمد سليمان 2015- دار الحامد للنشر و التوزيع</p> <p>تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال</p>

#### ❖ مجال الإفادة من الدراسات السابقة :

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في توسعة محتوى البحث المطروح، وكذا التنبيه إلى ضرورة الفصل في المفاهيم المرتبطة و تحديد نقاط الاختلاف و نقاط التكامل بين هذه المفاهيم، ما تجسد عنه فكرة إضافة الفصل الثالث الخاص بالممارسات الذكية المرتبطة بالذكاء التسويقي. كما زاد للباحثة الرغبة في التعمق في إيجاد العلاقة الرابطة بين متغيري الدراسة و إثبات الفرضية الأساسية، و الإجابة على الإشكالية المطروحة. أما ما اختلفت فيه الدراسات السابقة مع البحث المقدم هو المتغير المستقل في النماذج المدروسة أين اختلفت بين الميزة التنافسية و كذا واقع ذكاء الأعمال في الشركات الصغيرة و هذا لا يمنع من وجود التقاطع الكبير بين سياق

البحث المقدم و بين "د.معن وعد الله المعاضيدي ،وزيرة يحي محمد2015" دراسة قدمت في كتاب بعنوان: " تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال".

❖ **تقسيمات البحث:** لتغطية أبعاد الموضوع محل الدراسة قسمنا العمل إلى ست فصول تم من خلالها دراسة مايلي :

**الفصل الأول** فهو بعنوان **الإطار النظري للذكاء التسويقي** الذي أملت دراسته بثلاث عناوين أساسية :

- مفاهيم عامة حول الذكاء و طرق قياسه .
- مفاهيم عامة حول التسويق.
- الذكاء التسويقي .

**أما الفصل الثاني** فيتم فيه عرض الأدوات المستخدمة من طرف الذكاء التسويقي كآلية أين تم التطرق إلى الأدوات التالية :

- نظام الاستخبارات التسويقية .
- رصد الابتكارات التسويقية و متابعتها.
- الميزة التنافسية المستمرة (الإبداع التكنولوجي-اليقظة التكنولوجية و الاستراتيجية -اليقظة التجارية و الاجتماعية).

**أما الفصل الثالث** فيتناول فيه جميع الممارسات الذكية الإدارية الواردة و المرتبطة بالذكاء التسويقي ،أين تم عرض ثلاث مباحث أساسية :

- الذكاء و التنافسية .
- الذكاء و الممارسات القيادية و الإدارية .
- الذكاء و إدارة المعلومة .

**أما الفصل الرابع** فهو بعنوان **التسيير الإستراتيجي و إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة** .و الذي تناول و حمل طياته ثلاث نقاط أساسية تمحورت حول :

- التسيير الاستراتيجي .
- تطبيق عملية التسيير الاستراتيجي.
- إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة .

**و الفصل الخامس** يكون تنمة للفصل الرابع في محاولة لإعطاء المتطلبات الأساسية لإدارة الموقع التنافسي و كانت هي الأخرى ملخصة في ثلاث مباحث :

- القدرة التنافسية .

• التوجه الاستراتيجي كدعامة للتنافس.

• متطلبات التأهيل لإدارة الموقع التنافسي.

أما الفصل السادس و الأخير نحاول فيه عرض تجارب دولية مع تقديم صورة مفصلة عن واقع الذكاء

التسويقي في الجزائر فألم بمبحثين أساسيين :

-تقييم تجربة ممارسة الذكاء التسويقي دوليا .

-واقع تطبيق الذكاء التسويقي في الجزائر.

الفصل الأول :الإطار النظري للذكاء التسويقي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء و طرق قياسه

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التسويق.

المبحث الثالث:الذكاء التسويقي.

### تمهيد :

إن الذكاء التسويقي يعد من المفاهيم الواردة في وجود البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و يعد من جهة أخرى إحدى المتغيرات التابعة في مفهومها وكذا تطبيقها إلى عدة متغيرات مستقلة أخرى لا تقل عنه أهمية و ما يشد انتباه الباحث في مجاله التداخل الكبير بينه و بين العديد من المتغيرات التي وردت في مجال الذكاء الإداري ملخصة للمفهوم الشامل لذكاء الأعمال الإداري لذا قرنا أن يكون هذا الفصل ملما بالإطار النظري للذكاء التسويقي في ثلاث مباحث تمهيدية الهدف منها التوصل إلى المفهوم الشامل و الدقيق لهذا المصطلح و ذلك كما يلي:.

**المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول الذكاء و طرق قياسه.

**المبحث الثاني:** مفاهيم عامة حول التسويق .

**المبحث الثالث:** الذكاء التسويقي

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء وطرق قياسه.

يمتد الذكاء التسويقي في مفهومه إلى المفهوم اللغوي لكل من الذكاء والتسويق على حد التكامل اللغوي والاصطلاحي لهما، أين نقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى ثلاث مباحث تهدف من خلالها إلى الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بالمصطلحين كمتغيرين أساسيين في ذكر وشرح السياق العام للفصل الأول قصد التعرف على مختلف المفاهيم المتطرفة نظريا للذكاء التسويقي.

أختلف مفهوم الذكاء وفقا لاختلاف الأدبيات بسبب اختلاف الأبعاد المعتمد عليها في الدراسات المقدمة. لذا نتطرق في هذا البحث إلى دراسة شاملة حول الذكاء، أنواعه لنصل في آخر المبحث إلى طرق قياس الذكاء وفقا لمؤشرات محددة.

### المطلب الأول : مفهوم الذكاء .

تطرق العديد من الباحثين و الأكاديميين للتطرق إلى مفهوم الذكاء بتعاريف مختلفة امتدت إلى أصول أدبية ولغوية وحتى الفقهية، هذا ما سيتناوله في هذا المطلب. بطريقة تساعد الباحث على تكوين و توضيح المفهوم الشامل للذكاء.

### أولا: مفاهيم عامة حول الذكاء.

ميز الله الإنسان عن سائر المخلوقات بنعمة العقل (Mind) الذي هو محور التفكير (التبصر)، وفي التنزيل "أولم يتفكروا في أنفسهم ما خلق الله السموات والأرض" (سورة الروم: آية 08)، وفي المعجم الوسيط عام 1990 يعرف على أنه "ما يتم به التفكير والاستدلال وتركيب التصورات"، و"عقل الشيء فهمه وتدبره" في معجم المنجد عام 1975 و بالضبط الصفحة (520) يعرف بأنه "كمال التحقق في الأمور"، أما العقل على وفق رأى الفلاسفة وهو عند ابن خلدون "ميزان صحيح أحكامه يقينية لا كذب فيها" كما يراه سقراط "المثل الأعلى" وبما يمكن الفرد من توظيفه في تغيير ملكاته وتفكيره وسلوكه.<sup>1</sup>

والذكاء لا يبرز إلا عند الإنسان العاقل القادر على التدبر في الأشياء والعالم المحيط ، وبما يجعل العقل موطناً للذكاء وليس مرادفاً له. والذكاء لفظة شائعة في مختلف المجتمعات للحكم على قدرات الإنسان العقلية، وتعود أصول الكلمة إلى الفيلسوف اليوناني "أرسطو" بتمييزه بين الوظائف الانفعالية والخلقية (Orexis) والوظائف المعرفية والعقلية (Dianoia) التي تعني "الذكاء" ، والفيلسوف شيشرون (Ciceron) الذي يعدّ أول من استخدم لفظة "الذكاء" للدلالة على قدرات الفرد العقلية، وهذا ما جعل (Guilford<sup>2</sup>) عام

<sup>1</sup> حسين أبو ريش، الدافعية والذكاء العاطفي، م ن ، دار الفكر سوق الحجرية ساحة الجامع الحسيني ، الطبعة الأولى ، 2006 ص23.

<sup>2</sup> L.K. Johnson & J. J. Wirtz, *Intelligence and National Security: The Secret World of Spies* UB250,2004.p16

1967 يؤكد بان مصطلح الذكاء أقدم في نشأته من علم النفس ودراساته التجريبية، وأن مصطلح (Intelligence) يرجع أصلاً إلى الكلمة اللاتينية (Intelligentia) للفيلسوف الروماني شيشرون أما في علم النفس فيرى سبيرمان (Spearman) "أن الفضل في إدخال مصطلح الذكاء إلى هذا العلم يرجع إلى هربرت سبنسر أواخر القرن التاسع عشر.

وفي التنزيل ورد الذكاء في مضمون (سورة الكهف: الآية 94-95) "قالوا يا ذا القرنين إن يأجوج ومأجوج يفسدون في الأرض، فهل نجعل لك خرجاً، على أن تجعل بيننا وبينهم سداً، قال ما مكني فيه ربي خيرٌ فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردماً"، وهذا يدل على ذكاء ذي القرنين في صناعة الردم كحاجز، وفي صب النحاس وجعله أملساً<sup>3</sup>، وفي سورة (النمل: آية 35) "وإني مرسلٌ إليهم بآية، فناظرة بم يرجع المرسلون"، دليل على استخدام بلقيس ملكة سبأ لذكائها بإرسالها الهدية إلى سليمان ليكف عن قومها وعن محاربتها.

أما في معاجم اللغة الإنكليزية، وفي قاموس المورد (إنجليزي-عربي) خاصة، فيعني مصطلح Intellect "الفكر والعقل أو الفطنة والنباهة"، أما كلمة Intelligence فتعني "ذكاء أو مخلوق ذكي" أو "عقل، فكر، تفكير". وإلى جانب ما ذكر تعتمد مصطلحات أخرى للإشارة إلى الذكاء ومن يتمتعون به ومنها "Clever" وتعني "حاذق، بارع.."، و"Brain" وتعني "فهم أو ذكاء، أو شخص شديد الذكاء"، و"Wit" التي تحمل معانٍ عديدة كـ (الذكاء، والذاكرة، والدهاء، والعقل...)، ولفظة "Intelligent" التي تعني "عاقِل أو موجه بالعقل"، ومصطلح Intelligentsia الذي يعبر عن "النجبة من أهل الفكر"<sup>4</sup> وقد كان لعلماء النفس السابق في تفسير الذكاء، اذ يعدونه "مقدرة عقلية يتمتع بها الأفراد" في إطار دراستهم المستفيضة للنفس البشرية، ومراقبة سلوكها بدقة، والتركيز على جوانب إدراك الفرد كـ (الذاكرة، وحل المشكلات) (Goleman, 1996:34)، ثم حاول علماء المنظمة والسلوك والإدارة توظيف هذا التفسير في صياغة تعريفاتهم للذكاء (الجدول (1)) بما يتوافق والمجال المعرفي لكل منهم .

<sup>3</sup> محمد علي الصابوني صفوة التفاسير .الجزء الثاني \* بغداد ؛ بيروت [العراق ؛ لبنان] : دار الكتب العلمية 1999ص.432-433.

<sup>4</sup> منير البعلبكي المورد قاموس إنجليزي عربي،. دار العلم للملايين، بيروت 1971ص599.

جدول (1) تعريفات الكتاب والباحثين للذكاء.

الرقم	الكاتب، السنة، الصفحة	التعريف
1	Johnson & Writz, 2004: 2	المعرفة والتنظيم والفعالية.
2	Terman, 1970: 46	القدرة على التفكير المجرد
3	عدس، 1998 (إبراهيم، 2004: 37)	تكيف الفرد مع نشاطه العقلي ومحيطه.
4	مكليود، 2000: 130	المعلومات التي تصف عناصر البيئة.
5	McKenna, 2000: 47	القدرة على تبني التنوع في حالات تكون جميعها قديمة أو حديثة، أو القدرة على التعلم للتوسع في استخدام العديد من الأفكار والرموز في آن واحد.
6	O'donnal, 2001: 1- 2	المعلومات
7	Cottrell, 2003: 50	القدرة على نقل المهارات أو تحويلها حينما تبرز مهمات جديدة.
8	Burns, 2003: 3	المعرفة المسبقة بالعالم، والأساس لاتخاذ أي قرار من القرارات والقيام بالأنشطة.
9	Steinberg, 2004: 2	عملية تهدف إلى تحديد اتجاهات السوق والزبائن والمنافسين، ودعم قرارات الأعمال (التسويق، والمالية، والشراكة...)، بهدف تحقيق حصة سوقية، والفوز بزبائن جدد، والتفوق على المنافسين.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المراجع المعتمد عليها.

ما يلاحظ هنا أن تعدد التعاريف وبالتالي المصطلحات المرادفة إنما راجعة في الأساس إلى تعدد المداخل أين

ركز كل مجموعة من الباحثين على أبعاد محددة وفق الشرح التالي:

**1- المدخل الأول:** ركز أصحابه على تعريف الذكاء ك (مقدرة تولد مع الفرد، وتنمو عبر ما يكتسبه من خبرات وتعلم، وعبر تكيفه مع البيئة الدائمة التغيير، مجدداً لأجل ذلك قدراته العقلية) ومنها تعريفات "أحمد عزت راجح"، عام 1973 في كتابه أصول علم النفس<sup>5</sup> و (Meckenna)، أو ك ( قدرات عامة، نباهة، فطنة) على غرار تعريفات<sup>6</sup> (Terman, 1970) كل من و (الجسماني، 1984). مفترضين أن الذكاء يشتمل على عوامل (الإدراك، والاستيعاب، والحفظ، والتمييز...)، واستخلاص النتائج لحل مشكلة ما، وانه وان كان يتحدد بالقدرة العقلية، فهو قد يظهر في مجالات (جسمية، عاطفية، سلوكية) تنم عن هذه القدرة، وبما يجعل الذكاء (فطرة، وخبرة، وتعلم)، و (سمة تميز من يتسم بها) في آن واحد.

**2- المدخل الثاني:** عرف أصحابه ومنهم (Steinberg, 2004) الذكاء ك (وظيفة منظمية)، أو ك (عملية تمر بمراحل متعددة) ، وتهدف إلى توفير المعلومات الضرورية لصناع القرار ولتسريع خطوات المنظمة نحو النجاح، واصفين الذكاء بأنه "عملية جمع وتحليل ونشر للمعلومات" : Johnson & Writz, 2004: (2) أما، بافتراض إن الذكاء بيانات ثابتة ومعلومات متفرقة، وكلاهما يعبران عن تغيرات السوق، وهو بالتالي عملية معلوماتية ذات قيمة في صياغة التنبؤات الآنية والمستقبلية لتغيرات البيئة، وبما يتيح لقادة المنظمات العامة ومنظمات الأعمال (على حد سواء) أن يكونوا أكثر تنبؤاً بالمستقبل وبتحرك قطاعاتهم، بالرغم من أن الكثيرين يعدون ذلك تجسساً (الجانب الأسود من الذكاء)، على الرغم من ارتكازه على مبادئ أخلاقية تقود من يلتزم بها إلى ميزة تنافسية أقوى.

**3- المدخل الثالث:** يرى أصحابه ومنهم (مكليود، 2000) و (O'donnal, 2001) إن الذكاء رديفاً للمعلومات وان اختلفت مفردتيهما، فالأولى (Intelligence) والثانية (Information)، وأن الأخيرة (بصرف النظر عن طبيعتها) تعتمد في إنتاج الذكاء.

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص تعريف شامل وهو أن الذكاء هو "مقدرة عقلية جزء منها فطري و الجزء الآخر مكتسب، تمكن صاحبها من مواجهة التعقيدات بما يسهل التصرف في المواقف المصادفة، أين يعتمد الجزء المكتسب على كمية المعلومات المتلقاة والقدرة على تحليلها و كذا توظيفها بالطريقة الصحيحة

**ثانياً: خصائص الذكاء.** يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>7</sup>

أ- إن الذكاء مهارة عامة أساسية قابلة للقياس، وترتكز على الخصائص الوراثية، مع قابليتها للتطوير خلال حياة الفرد، وبما يجعل مستواها متفاوتاً من فرد لآخر .

<sup>5</sup> Elizabeth mckenna and barry smyth, competence guided (ewcbr-oo), berlin, lnat, spriger, 2000, pp186, 197

<sup>6</sup> محمد عبد الرحيم عدس ، الذكاء من منظور جديد ، دار الفكر ، عمان ، 1997 ص 56

<sup>7</sup> عباس مهدي ، الذكاء والتفوق والعقد النفسية ، بيروت لبنان ، دار الحرف العربي ، 1996، ص.ص 641-114.

ب- يعتمد الذكاء على / ويتأثر بالبيئة التي يعيش فيها الفرد، وثقافته وتعلمه ونمط تفكيره.  
ج- يتكون الذكاء من جزئين (فطري) يولد مع الفرد، و(مكتسب) ينمى بالتعلم والتكيف مع البيئة. والخصائص الآتية الذكر تظهر دور الوراثة والبيئة في تحديد مستويات الذكاء، وبما يجعل من ولد بذكاء قليل يتفوق على من ولد بذكاء عالٍ إذا نشأ الأول في بيئة محفزة على التعلم، ومر بتجارب حياتية كثيرة، ولكنها لا تحدد من أكثر ذكاءً من الآخر (المرأة أو الرجل) بالرغم من أن محمد عبد الفتاح الصيرفي، يرى أن الرجال يتفوقون في الاختبارات الميكانيكية والعقدية، في حين تتفوق المرأة في الاختبارات اللفظية والتفاصيل الإدراكية، وإن الذكاء لدى أبناء أصحاب المهن الحرة ك (المحاماة، والهندسة..) أعلى منه لدى أبناء العائلات المحدودة الدخل.

ولابد في إطار تناول مفهوم "الذكاء" من إزالة الخلط الحاصل بينه وبين مصطلحات أخرى يراها الكثيرون مرادفة له، ومنها:

1- رأس المال الفكري "**Intellectual Capital**": الذي فُسر بطريقة مشابهة لمحتوى مفهوم الذكاء، فهو<sup>8</sup> "قوة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية ويراها (Malhotra 2003) ' قوة عقلية مصادرها المعرفة، والمعلومات، والذكاء، والخبرة..." مميّزاً إياه عن الذكاء، وفي إطاره لا يمكن أن نتصور شخصاً يعد رأس مالٍ فكري من دون أن يتمتع بذكاء متوسط فما فوق، وإن الذكاء ركيزة أساسية من ركائز بناء رأس المال الفكري المنظمي.

2- الموهبة "**Witness**": التي أرتبط مفهومها بمعامل الذكاء "Intelligence Quotient"، لأن الموهوبين هم من يقع ذكائهم في الدرجة العليا من هذا المعامل، كما وتعني "كل من أظهر موهبةً في التفكير الإبداعي والقدرات الفكرية العامة"، وبما يجعل الموهبة وصفاً لكل من يتمتع بميزة الذكاء.

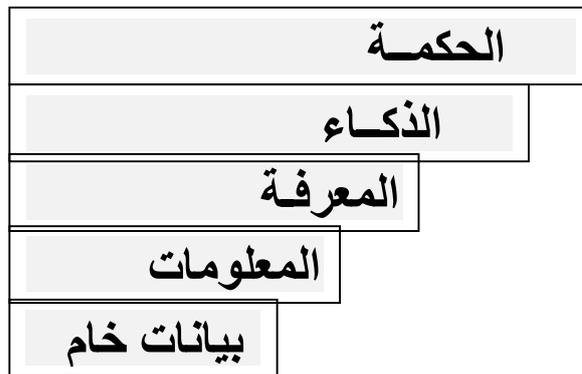
3- التعلم "**Learning**": الذي يعبر عن "اكتساب خبرة جديدة"<sup>9</sup>، وبما يجعله أساس المعرفة وأداة من أدوات الارتقاء بالذكاء البشري، كما ويعد القابلية الإستراتيجية الأكثر أهمية للمنظمات.

<sup>8</sup> Yogesh Malhotra **Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital Journal of Global Information Management July-Sep, 2000, 8(3), 5-15**

<sup>9</sup> موسى المدون و ابراهيم الجزراوي تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و إداريا للعاملين و للجمهور ،دراسة أكاديمية ،المركز العربي للخدمات الطلابية ، الطبعة الأولى ،عمان ص338

4- الإدراك والذاكرة "*Memory & Perception*": فالإدراك "أداة لاستقبال المعلومات أو المؤثرات الخارجية وتنظيمها وتفسيرها واختيار المناسب لها، لخلق صورة شاملة للعالم المحيط بالفرد، أو لترجمتها إلى سلوك"، أما الذاكرة فتعبر عن "موطن الاحتفاظ بالمعلومات وفهمها" حسب كل جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف في كتابهما الأساليب الكمية في التسويق، (2001)، وبما يجعلهما عمليات تجري في عقل الإنسان الذي هو موطن الذكاء، وإن الإدراك يتأثر كما (يتأثر الذكاء) ب (التجارب السابقة، والمعلومات، والمحفزات التي يتلقاها الفرد، وخصائص الفرد، وعوامل البيئة المحيطة)، وإن للذاكرة دورها في إدراك الفرد لما يحدث حوله، وفي تنمية مستويات ذكائه وفي سلوكه المعبر عن هذا الذكاء.

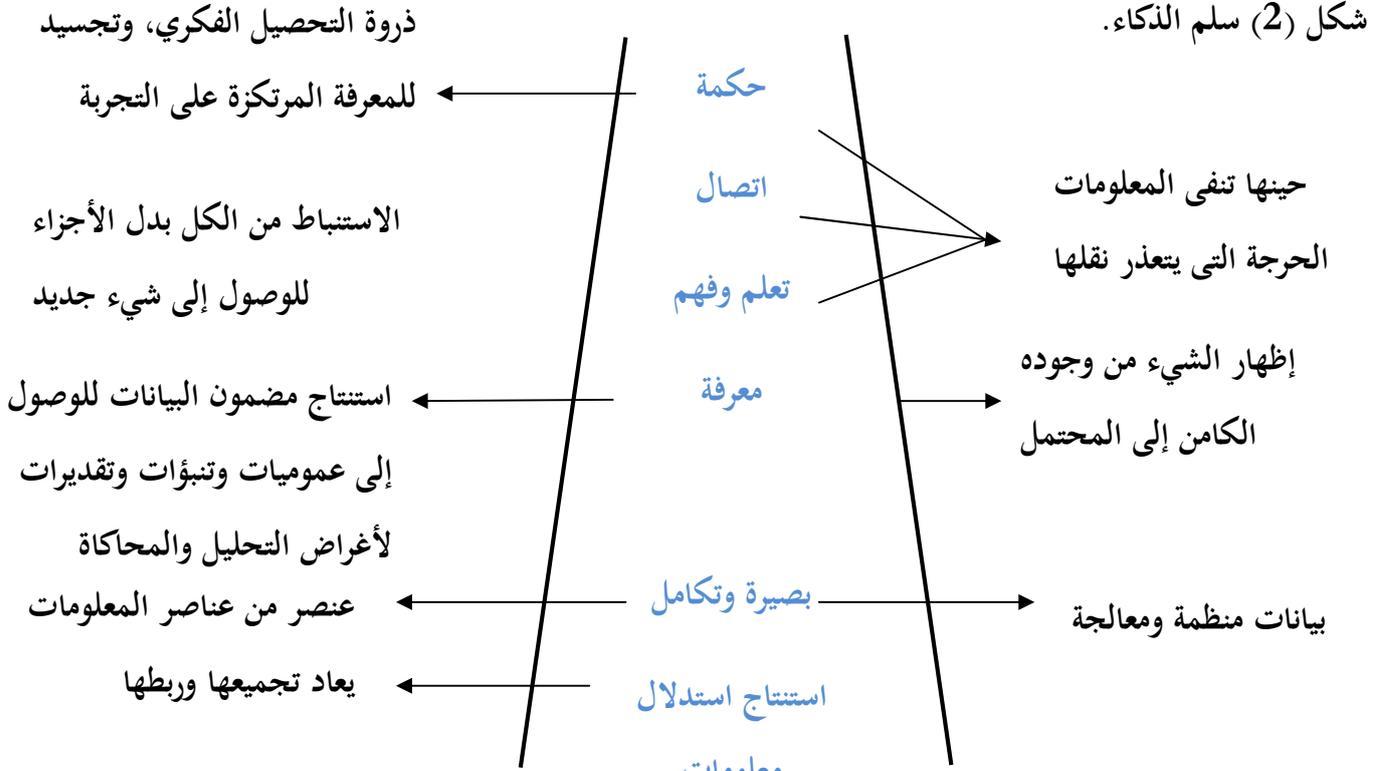
5- المعرفة "*Knowledge*": تعبر عن "القدرة التي يمتلكها الفرد ويختزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية"<sup>10</sup> كما أشار إليها (Wit & Meyer)، كونها تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة لتعلمهم المستمر، وأنها نتاج لعملية التفكير، وبالتالي تتداخل مع الذكاء في كونه يعني "السؤال عن كم ما يعرفه الفرد"، وتتأثر كما الذكاء بعوامل البيئة المحيطة، ويرى كثيرون إنها ناتج للذكاء أو ترجمة له في صيغة سلوك موجه لتحقيق مهمة معينة، وهما معاً عنصرين إستراتيجيين تعتمدهما المنظمة في اتخاذ القرارات، ويؤثران في أدائها الشامل والمالي حسب (Kotelinikov)، وإن كان (Tuomi,1999) يرى أن الذكاء مرحلة أعلى من المعرفة نوضح ذلك نم خلال: الشكل (1) الترتيب الهرمي للمعرفة.



المصدر: الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، (2002)، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مصر. ص.50.

<sup>10</sup> Wit, B. D. & Meyer, R. (1998). "Strategy: Process, Context, content, an international perspective, 2<sup>nd</sup> ed., International Thomson Publisher. p76

فضلاً عما تقدم فإن المعرفة تعد إحدى مكونات سلم الذكاء الذي يضيق صعوداً إلى القمة، وهكذا وصولاً إلى قرارات حكيمة :



المصدر: عبد اللطيف، عبد اللطيف، (2002)، "إدارة الذكاء"، بحوث المؤتمر العلمي السنوي الثاني

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، (6-8) ماي، ج 2، ص 34-35

ويوضح الشكل (2) ان البيانات حين توضع في نص تشكل المعلومات التي إذا فُسرَت تصبح معرفة تشكل الحقائق في ذهن الفرد، ويبدأ بمعالجتها بأساليب تنبؤية لاستشراف المستقبل، ثم يعتمد عقله للمفاضلة بين البدائل

**6- التفكير *Thinking*** : يراه الكثيرون أكثر المصطلحات ترادفا مع الذكاء بالرغم من كونه "عملية

عقلية ك (الإدراك، والتعلم، والتخيل)، وتقوم على مزج المعلومات التي يدركها الإنسان مع تلك المخترنة في ذاكرته للحصول على نماذج جديدة من المعرفة، تقود إلى تحقيق النتائج المرغوبة: <sup>11</sup> وبالتالي فإن أبعاد

العلاقة بين التفكير ك (جزء عضوي من بنية الشخصية)، والذكاء ك (قدرة يتمتع بها الفرد) تبرز في دور الذكاء في هئية المعلومات للقيام بعملية التفكير، وتوظيف الذكاء في عمليتي صناعة القرارات وحل

المشكلات اللتان تجسدان قدرات التفكير لدى الفرد.

<sup>11</sup>عبد السلام عبد الغفار. التفوق العقلي والابتكار. دار النهضة العربية. القاهرة ط 1، 1977، ص 262

المطلب الثاني: أنواع الذكاء.

أفرزت كتابات علماء النفس والسلوك والإدارة والمنظمة تصنيفات متعددة للذكاء (الجدول (2))، معتمدين اتجاهات مختلفة في التصنيف.

التصنيفات													الرقم
الكاتب، السنة، الصفحة:	تدعيمها												
Thorndik & Hagen, 1969: 243	*	*	*										1
Gardner, 1993 (Corttell, 2003: 47-48)													2
Mayer & Salovey, 1993: 189													3
Goleman, 1995: 160													4
Kanter, 1996: 328													5
Academy of Market Intelligence (http://www.umi.com/1998: 1-3)													6
Pepper, 1999: 21-26													7
Lackman, Sahon & Lunasa (Pepper, 1999: 22)													8
Mckenna, 2000: 177													9
Kalokota & Robinson, 2000: 161													10
مكليود، 2000: 130-129													11
Johnson, 2000: 1-5													12
Pode, 2000: 1-6													13
Maccoby, 2001: 1-5													14
Rudner, 2002: 141-146													15
Tyson, 2002: 1-3													16
Cottrell, 2003: 48													17
الصيرفي، 2003: 218													18
Quarmby, 2003: 4													19
Maccoby, 2004: 1-4													20
Sharfman, 2004: 1-6													21
	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	52
إلى مجموع الكتاب %	10%	10%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	

من الجدول السابق نلاحظ أن التصنيفات المعروضة بلغت (28) تصنيفاً اقترحتها (21) كاتباً وباحثاً. أين نسجل الملاحظات التالية:

تنوعت التكرارات الخاصة بمفاهيم الذكاء وكذا تصنيفه بصورة متعددة و بأعلى نسبة و هي 32% الخاصة بالمرجع السادس: " Academy of Market Intelligence "

أين ركزت التصنيفات على محاور أساسية اقتصادية تنوعت بين العديد من المتغيرات الفرعية السوق والقرارات التكتيكية، المنافسة والإستراتيجية و مجال الأعمال بما يسمح بإدارة المعلومة في المحيط الخارجي بالمؤسسة، كما نلاحظ أن النسبة المئوية الخاصة بالمرجع الثاني " Gardner, 1993، Corttell, 2003، أين تم التركيز على بعض الممارسات الذكية الإدارية اعتماداً على تصنيفات لغوية، بينما تنوعت التكرارات المتبقية بين 4-14% اختلفت المراجع على طبيعة و تسمية التصنيف و كذا محتواه.

المطلب الثالث: طرق قياس الذكاء.

أولاً : مفهوم عملية القياس.

القياس هو " العملية التي نحصل بواسطتها على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائجه على دقة الأداة المستعملة" ، أما طرائق القياس فهي " الآليات التي تنهض بهذه العملية". وقد حظي قياس الذكاء باهتمام العديد من الفلاسفة والباحثين والمتخصصين كالفيلسوف هيربرت سبنسر، والباحث فرانسيس جالتون<sup>12</sup> (F. Galton)، والأخصائي كارل بيرسون (Karl Person) (الذين أدخلوا إلى دراسة الذكاء أفكار القياس، وعالم الفسيولوجيا هولينجز جاكسون (Hughlings Jackson) وجاء التباين في مقاييس الذكاء مجسداً للاختلاف في تعريفاته وفي تحديد طبيعته، وعُدَّ محصلة للبحث الذي قام به الباحثون بهدف تمييز الأذكى عن غيرهم عموماً، وفي الإدارة أو المهن الفكرية بشكل خاص. وقد بدأ علماء النفس بتصميم الاختبارات في هذا المجال، فقد حاول ايتارد Itard "تصميم اختبارات الأداء" لقياس الذكاء، وكان جالتون أول من لاحظ توزيع الصفات الإنسانية طبقاً للمنحنى الاعتدالي، وبما يجعل المتفوقين في القمة والبلداء (الأغباء) عند القاعدة، ثم زار جوزيف جاسترو عام (1884) معرض شيكاغو الدولي ليجري اختبارات الذكاء على الكثير من رواده، أما أول اختبار للذكاء، فقد صممه العالمان (الفريد بينيه Alfred Binet و ثيودور سايمون Theodore Simon) أوائل القرن العشرين، لتمييز الأطفال ضعاف العقول عن غيرهم في مدارس فرنسا، لذا سمي بمقياس (Binet-Simon)<sup>13</sup>، وأستنتج الحاجة إلى مقاييس

<sup>12</sup> تاريخ اختبار الذكاء، تاريخ آخر التصفح 2016/02/12 <http://www.new-educ.com>

<sup>13</sup> تاريخ آخر تصفح 2015 /03/15 [https://fr.wikipedia.org/wiki/Test\\_Binet-Simon](https://fr.wikipedia.org/wiki/Test_Binet-Simon)

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التسويقي.

لتحديد القدرات العقلية للطلاب .وخضع مقياس (Binet-Simon) لتعديلات من قبل العالمين كان أولها عام (1908) وآخرها عام (1960) ،نقحا خلالها المقياس وخرجا بمقياس يحدد "القدرة العامة للذكاء" ، بإجراء اختبارات على مهمات تتطلب اعتماد العقل وتحديد القدرة على أدائها والقدرة على حل المشكلات، فقدمنا نموذجاً لاختبار (لفظي-أدائي) ينفذ عبر تحديد (توضيح) كلمات محددة للاستدلال منها على الذكاء الفطري، ثم أدخلت جامعة ستانفورد الأمريكية تعديلات على المقياس فظهر مقياس " (ستانفورد-بينيه) المعدل للذكاء" لتحديد ذكاء الأفراد من سن (2-14) سنة.

وفي الإطار نفسه أعدَّ وايسلر (Wechsler) عام (1939) مقياساً للذكاء يتكون من جزأين (لفظي) يتعلق بالمعلومات العامة والقدرة على الفهم والحساب، و(أدائي) يتعلق بالرموز والرسوم ، ويتميز عن اختبار بينه بإمكانية تطبيقه على كبار السن (60) سنة.

وفي الخمسينات أدرك (بينيه) أن الزمن يحقق ذكاءً تراكمياً يستدل منه على نضج الفرد (بتناسبه مع عمره)، ويتساوى عند الأفراد إذا تساوت عندهم فرص التعلم ونمط الثقافة والتغذية والمناخ العاطفي للمنزل، ويتقدم عند الأفراد غير الاعتياديين (الجنابي والساعدي، 2002:10)، وبما يبرز كيف جمع مقياس بينيه بين أثر العوامل الوراثية والعوامل البيئية في قياس الذكاء.

وفي عام (1975) أشار (تيرمان Terman) إلى أن كل فرد يتمتع بمستوى عام من الذكاء يعرف بـ "معامل الذكاء" (Intelligence Quotient (IQ))، متفقاً مع ما جاء به (سبيرمان Spearman) في عام (1927)، ويعبر هذا المعامل عن "مقدار ما تلقاه الفرد من معلومات، أو قياس قابليته على التعلم" على وفق المعادلة التالية:

100×	العمر العقلي	معامل الذكاء =
	العمر الزمني	

وتشير المعادلة إلى ما الآتي:

- 1- حين يتساوى العمر العقلي<sup>(\*)</sup> للفرد مع عمره الزمني ستكون قيمة المعامل (100).
  - 2- إذا كان العمر العقلي أقل من العمر الزمني تقل قيمة المعامل عن (100).
  - 3- من يمتلك (90-110) معامل ذكاء يعد طبيعياً، وإذا زاد عن (130) كان الفرد نابغة، وان تراوح بين (100-130) عدّ ذكياً، أما إذا انخفض عن (70) عانى الفرد التخلف.
- ولسنوات خلت إعتقد أن هذا المعامل يحدد كيف يمكن للفرد ان ينجح في حياته، لذا اعتمدته المنظمات في اختيار الأفراد وتعيينهم، ثم بيّن Goleman عام 1996<sup>14</sup> إن لهذا المعامل (20%) فقط كنسبة في تحقيق النجاح في الحياة العملية أو الاجتماعية، وإنه يُحدد عبر اختبارات فحص الذاكرة والمنطق وقابلية الفرد على التحليل. ورتب (Calldford) عام 1976 نموذجاً لقياس الذكاء يشتمل على (3) أبعاد هي:

أ- العمليات: ما يقوم به الفرد.

ب- المحتويات: المعلومات التي تحدد كيف تؤدي العمليات.

ج- المنتجات: الشكل الذي ترتب من خلاله المعلومات.

وإلى جانب ما ذكر، عول كثير من الخبراء على مصفوفة "Raven's" التتابعية كاختبار لقياس ذكاء

الفرد، بصرف النظر عن لغته، وثقافته، وفتته العمرية، ..<sup>15</sup>.

في إطار ما تم استعراضه من اختبارات وطرائق لقياس الذكاء تستشف المؤشرات الآتية:

- 1- إن الطرائق متنوعة وتبلورت خلال مدد زمنية متباعدة، وهذا ما أمّن تقديراً أدق لمستويات الذكاء.
- 2- إن الطرائق تمحورت في اتجاهين، الأول (قديم) يعتمد على القابلية العقلية للفرد وعلى حكم المجتمع، والثاني يستند إلى التحصيل الدراسي للفرد، وإن عدم دقة الاثنتين أفرزت الحاجة إلى اختبارات الذكاء التي ارتكزت على مبدأ قياس "الأداء العقلي للفرد" نسبةً إلى "المعدل المستخلص لعينة من الأفراد في مثل سنه".

- 3- أثبتت هذه الاختبارات تفاوت الأفراد في سمة الذكاء، وإن هذا التفاوت يأخذ نمطاً يكاد يكون ثابتاً في التوزيع، ليرز على وفق منحني بياني متوازن الأطراف توزع بموجبه المستويات من (الأعلى-المتوسط-

(\*) التطور العقلي للفرد قياساً بمتوسط ذكاء الأفراد في مثل سنه (الصيرفي، 2003:218).

<sup>14</sup> (Goleman, D. Emotional Intelligence (New York: Bantam, 1995). 2. See Zukav, G., The Seat of the Soul (New York)p48

<sup>15</sup> Cottrell, SSkills for Success . Basingstoke: Palgrave Macmillan2003 p47

المنخفض)، مع وضع درجات لكل منها (عالي، عالي جداً، غير اعتيادي (عقبيري)) لأصحاب الذكاء العالي، و(بسيط، متوسط، شديد) لذوي الذكاء المنخفض ممن يوسمون بالتخلف. أما على مستوى المنظمات،<sup>16</sup> فبدأ الاعتماد منذ 2003 "معدل أكسبريس للذكاء" Express Intelligence Quotient "لتفحص قدرة المنظمة على إدارة المعلومات التي تتوافر لديها، وكفاءتها في الاتصالات، (2003, <http://www.businessIntelligencesystems.com>):

### ثانياً: فوائد "معدل أكسبريس للذكاء"

- 1- مساعدة المديرين التنفيذيين في تحسين كفاءة المنظمة وتوفير الموارد، وتمكينهم من التركيز على (الأهداف الإستراتيجية والمعلوماتية، والحلول التكتيكية، ومقاييس النجاح).
- 2- توسيع الأسواق التي تتعامل معها المنظمات أو الخدمات التي تقدمها، ثم تعزيز ولاء الزبائن لها.
- 3- تأمين المعلومات القيمة للأنشطة المنظمة في الوقت المناسب، مع ضمان تدفقها بين الأقسام المنظمة وحمايتها، وإتاحة رأس المال المعلوماتي الفكري لكافة الأنشطة.
- 4- الاستخدام السهل للمنتج وبمحنى تعلم قصير، مع القليل من متطلبات دعم تكنولوجيا المعلومات .

في إطار ما تقدم من فوائد يتضح أن "معدل أكسبريس للذكاء" يقيس قدرة المنظمة على اعتماد الذكاء كأداة للحصول على المعلومات أولاً، ثم تحقيق بقية الفوائد كمعايير لقياس فاعلية المنظمة في استخدام هذا المعدل، مع ملاحظة أنه يركز أساساً على توفير المعلومات وتركيبها وإدارتها ونشرها وتفسيرها، ثم تقديمها لصناع القرارات (مديري المنظمات)، وهذا ما جعله يعتمد على تكنولوجيا المعلومات، ويؤمن تكامل المنظمات معها، مع جعل منتجات المنظمة من السوفت وير Software تحقق عائداً من الاستثمار بتوفيرها المعرفة لمديري المنظمات وأقسامها والعاملين فيها، وتأمين بيئة حديثة (تنبؤية) في توظيفها، ثم صناعة قرارات أفضل، وبوقت أسرع وكلفة أقل.

### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التسويق.

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء صورة عامة حول التسويق، كقاعدة مفاهيم منبني عليها الذكاء التسويقي، أين نمهد من خلال المبحث إلى التعريف بعدة مصطلحات ووظائف خاصة بالتسويق تساعد في تجسيد أسس الذكاء التسويقي.

<sup>16</sup> (<http://www.businessIntelligencesystems.com/>), تاريخ آخر تصفح 2013 /01/04

### المطلب الأول: ماهية التسويق.

اختلفت و تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم التسويق. مما انعكس بشكل مباشر على كثرة التعريفات الواردة بشأنه، و سنحاول أن نقدم بعض التعريفات كما سنتطرق إلى مختلف المراحل التي مر بها المفهوم التسويقي و تطوراتها.

### أولاً: تطور مفهوم التسويق.

قبل التطرق إلى التطور، اخترنا التحدث قليلاً عن نشأة التسويق، أي متى و أين نشأ التسويق. يشير " kotler " نقلاً عن "Drucker" إلى أن البداية الأولى لنشأة التسويق كان في القرن السابع عشر، ففي عام 1650 قامت عائلة " ميسوي " اليابانية بإنشاء أول محل أو متجر في طوكيو، و منذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات و تنمية الموارد اللازمة للإنتاج، و ظهور الإعلانات ورسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك. و يشير "Drucker" إلى أن الغرب لم يعرف شيئاً عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة "هارفيستر" العالمية. كما أن اصطلاح التسويق ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة "بنسلفانيا" في أوائل القرن العشرين، و تم تدريسه تحت عنوان " تسويق المنتجات"، أما مؤسسات الأعمال فقد ظهر أول قسم للتسويق و بحوث التسويق في أوائل القرن العشرين، و منذ عام 1917 بدأت المؤسسات الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية هذا النشاط بمجالاته المختلفة، و استمر هذا الاهتمام حتى الآن.<sup>17</sup>

و لقد مر مفهوم التسويق بمراحل مختلفة من ناحية الخصائص و المواصفات و المتطلبات المرتبطة بكل مرحلة، و يمكن حصرها فيما يلي:

**1- المفهوم الإنتاجي:** ظهر هذا المفهوم في الفترة الممتدة بين 1890-1920، و يقوم هذا التوجه على أن المستهلك مجبر على شراء منتجات المؤسسة، و يعني ذلك أن على المؤسسة التركيز على جهودها في عملية الإنتاج، حيث أن هذا الإنتاج يكفي وحده لخلق الطلب عليه في السوق فليس هناك ما يدعو إدارة المؤسسة إلى أن تتعرف أو حتى تفكر في تفضيلات و رغبات المستهلكين في السوق، و الواقع أن أي مؤسسة تستطيع أن تستثمر في مثل هذه الفلسفة الفكرية طالما أن لديها منتجا يحتاج إليه المستهلك بشدة، و يفوق الطلب عليه المعروض منه و تغيب المنافسة كلية أو توجد بشكل محدود للغاية.<sup>18</sup>

### 2- المفهوم البيعي

ظهر هذا المفهوم سنة 1929 بالو.م.أ، و يعني أن كل شيء يمكن بيعه بصرف النظر عن رغبة المستهلكين فيه بناء على قرارات الإدارة المركزية، و ذلك من خلال استخدام رجال البيع. فههدف المفهوم البيعي واضح ألا

<sup>17</sup> عبد السلام أبو حفص، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص17.

<sup>18</sup> إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص19.

و هو القيام ببيع ما هو موجود لدى المؤسسة من منتجات ، و ذلك باستخدام تلك الأنشطة التي تساعد في عملية البيع مثلا الإعلان،المهارات البيعية لرجال البيع العاملين لديها، مع إعطاء أهمية محدودة جدا لرضا المستهلك بعد قيامه بعملية الشراء. : 19

### 3-المفهوم التسويقي:

ظهر هذا المفهوم سنة 1950 بالو.م.أ و سنة 1960 بأوربا. يقوم هذا المفهوم على إنتاج ما يمكن تسويقه، و عموما يركز على التسويق الهادف لإشباع الرغبات و حسب أذواق و إمكانات المستهلكين المستهدفين و ليس على بيع ما تم إنتاجه ، و يقوم على فرضية مفادها أنه لا بد من تحديد الحاجات والرغبات للمستهلكين المستهدفين أولا، ثم إنتاج ذلك المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي الموافق والمنسجم مع تلك الحاجات و الرغبات و التوقعات التي يتم تقديمها بناء على دراسات و بحوث التسويق و بصورة منتظمة و دورية لمختلف المستجندات البيئية.

و هكذا أصبح رجال التسويق هم المؤثرون الفعليون في عملية وضع الخطط و البرامج القصيرة و الطويلة الأجل في المؤسسات الصناعية و التجارية.

### 4-المفهوم الاجتماعي للتسويق:

قادت الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي سادت في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي إلى بروز هذا التوجه، حيث ظهر نتيجة للانتقادات الموجهة للمفهوم السابق، حيث يقوم هذا التوجه على فرضية مؤداها أن المشاكل البيئية و القوى السياسية و القانونية هي الموجه الأساسي للاستراتيجيات التسويقية لمعظم المؤسسات الصناعية و التجارية.

يمكن القول أن التوجه الاجتماعي للتسويق يفرض على المعنيين به ضرورة العناية بتوفير حياة أفضل لكافة شرائح المجتمع مع السعي الجاد للحفاظ على بيئة نقية غير ملوثة،و تقديم تلك السلع والخدمات المناسبة و الموافقة لإمكانات و توقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، من خلال فلسفة اجتماعية عادلة و متوازنة تقتنع بها كافة أطراف العملية المتبادلة.

ثانيا:تعريف التسويق.

في الحقيقة كلمة " تسويق " Marketing "هي كلمة أمريكية مرتبطة بالتطور الكبير في الو.م.أ ، و هي مشتقة من المصطلح اللاتيني "Mercatus" و تعني السوق ،و كذلك من الكلمة اللاتينية "Marcari" و تعني المتجر.

<sup>19</sup>محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق ، دار المستقبل، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص24،25.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتحالف التسويقي.

و قد عرف التسويق عدة تعريفات نذكر منها :

- 1- نبدأ بالمفهوم الضيق للتسويق و الذي يشير إلى ذلك النشاط الذي يعمل على تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك.
- 2- أما المفهوم الحديث للتسويق هو مجموعة من الأنشطة التي تؤدي بواسطة الأفراد والمؤسسات بهدف تسهيل عملية المبادلة في السوق.
- 3- و قد عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق في عام 1960 أنه: "جميع أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي"
- 4- أما أستاذ التسويق W.Statan سنة 1971 فقد عرف التسويق بأنه: "نظام كلي من أنشطة الأعمال التي تهدف إلى تخطيط و تسعير و ترويج و توزيع سلع و خدمات مرضية لحاجات الزبائن الحاليين و المتوقعين"
- 5- كما عرفته أيضا عام 1985 أنه: "عملية تخطيط و تنفيذ سياسات خلق، تسعير، ترويج، و توزيع الأفكار و السلع و الخدمات من أجل تحقيق التبادلات من شأنها خدمة أهداف الفرد و المؤسسة".
- 6- عرفه Clutenberg أنه: "عملية إيصال المنتج إلى المستهلك". على اعتبار أن الأسواق حاليا لمعظم السلع هي سوق المشتري إذا كان العرض أكبر من الطلب، و إن كان ذلك بحدود مختلفة ترتبط بنوع السلعة و الظروف السوقية و نشاط المشاريع...<sup>20</sup>
- 7- و يعرفه Armand Daxan: "التسويق هو حالة ذهنية و مجموعة من الطرق و التقنيات التي تسمح للمؤسسة بكسب أو المحافظة على الزبائن بفضل التبع الدائم للسوق قصد توقع مدى الربحية أو على الأقل التكيف وفقه.
- 8- و قد عرف Resenberg التسويق أنه: "عملية مواءمة على أساس الأهداف و القدرات بواسطتها يتمكن المنتج من تقديم مزيج تسويقي (سلع، خدمات، توزيع، تسعير، ترويج) يتعامل مع حاجات المستهلك داخل حدود المجتمع"<sup>21</sup>
- 9- تعريف الأستاذ Beckmann للتسويق هو: "النشاط الذي يساعد على التعرف على حاجات و مطالب المستهلكين، تخطيط السلعة و تصميمها، التحويل في ملكيتها، القيام بتوزيعها"<sup>22</sup>

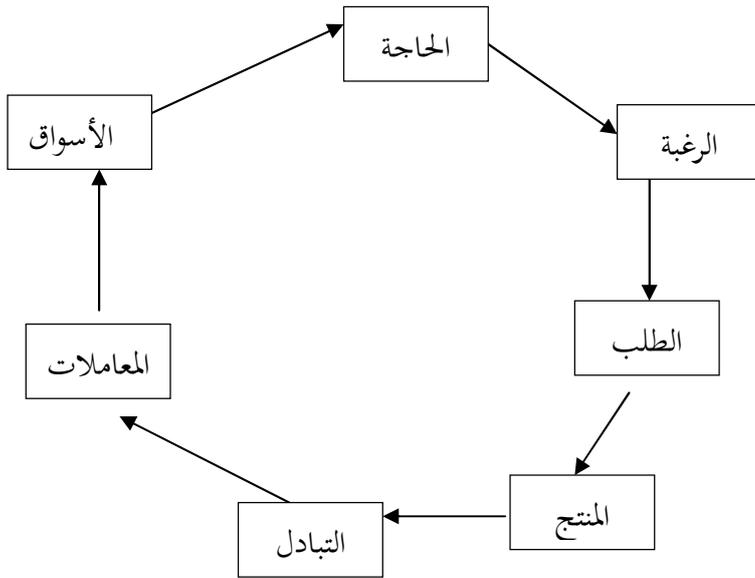
<sup>20</sup> محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999، ص28

<sup>21</sup> صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1997، ص4.

10- أما تعريف رائد المدرسة الحديثة في التسويق "P.Kotler" للتسويق فهو: " نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات و الرغبات من خلال عملية التبادل "

من خلال هذه التعريفات يتضح أن التسويق هو مزيج من مجموعة من العناصر و التي يطلق عليها اسم عناصر النشاط التسويقي، و التي تتمثل في: الحاجات، الرغبات، المنتجات، الطلب، التبادل، المعاملات، و الأسواق، و الشكل الآتي يوضح ذلك:

شكل رقم(02):عناصر النشاط التسويقي .



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، 2001الإسكندرية مصر ، ص 8.

**1-الحاجات:** تعتبر الحاجات الإنسانية المفهوم الأساسي لدراسة التسويق، فالإنسان لديه العديد من الحاجات التي يسعى لإشباعها من حاجات مادية كالطعام، الملابس، الدفء، الأمان...وحاجات اجتماعية كالانتماء، التفاعل، التقدير... والحاجات الفردية للمعرفة و تحقيق الذات. و بطبيعة الحال يسعى الفرد إلى التدرج في إشباع هذه الحاجات من مستوى إلى مستوى أعلى.

إن أفضل من تناول موضوع حاجات الإنسان هو عالم النفس " Maslo "، حيث يرى أن هناك خمسة أنواع من الحاجات متفاوتة الأهمية، و رتبها على شكل هرم يبدأ من القاعدة و تمثل أقوى الحاجات يسعى الفرد إلى إشباعها، ثم ينتقل إلى أضعف الحاجات تدريجياً. و الشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>22</sup>بن قيار شهيناز، ولد رويس سمير، الاستراتيجيات الحديثة للتسويق ومدى ملائمتها في المؤسسة الجزائرية، دراسة أكاديمية، المركز الجامعي بالمدينة، 2005، ص 6.

شكل رقم (03): هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: محمد صالح المؤذن، مرجع سابق، ص 11.

**2- الرغبة:** تمثل الرغبات مرحلة متقدمة من الحاجات، فقد يرغب الفرد في التنقل و يفضل سيارة من نوع معين، إذن فالرغبة هي الوسيلة التي يستخدمها الفرد في إشباع حاجاته بحيث تختلف هذه الرغبة حسب الثقافة و الشخصية و الحضارة.

**3- الطلب:** إن الأفراد لديهم رغبات غير محدودة، و موارد مالية و أموال محدودة، فعلى الفرد أن يختار المنتجات التي تمده بأقصى إشباع ممكن في حدود موارده المالية، و لهذا الطلب على المنتج يتحدد برغبة الفرد في اقتنائها و القوة الشرائية لديه.

**4- المنتجات:** إن وجود الحاجات و الرغبات الإنسانية، و ظهور الطلب عليها، يتطلب تواجد منتجات لإشباع هذه الحاجات و الرغبات، و بطبيعة الحال يقوم المستهلك باختيار المنتج أو الخدمة الذي يقدم له أفضل إشباع ممكن من بين مجموعة المنتجات المتاحة.

**5- التبادل:** يعتبر التبادل جوهر العملية التسويقية، فطالما هناك حاجات و رغبات للفرد و هناك منتجات تشبع هذه الحاجات، نجد الفرد يحصل عليها بطرق مختلفة، إما بتوفيرها لنفسه أو عن طريق التبادل بين طرفين.

**6- المعاملات:** و هي عبارة عن الوحدة الأساسية للتبادل، فعندما يتفق طرفان على عملية التبادل يمكن القول بأن هناك معاملة قد تمت، لذلك فإن محور المعاملات هي القيمة التي يحصل عليها الطرفان ، و تشمل هذه القيمة العديد من الأبعاد منها وقت الاتفاق و مكان الاتفاق و المقابل الذي يحصل عليه الطرف

الأخر(السوق)، و هناك نوعين من المعاملات: المالية (ما يقوم المستهلك بدفعه مقابل حصوله على سلعة أو خدمة معينة)، و غير مالية (مثل: تقديم المتر شح لبرنامج مقابل انتخابه).

**7- الأسواق:** إن مفهوم التبادل يقودنا في النهاية إلى مفهوم السوق، و يتكون السوق من كافة المستهلكين المحتملين الذين لديهم حاجة و رغبة معينة و لديهم الاستعداد و القدرة لإتمام عملية التبادل لإشباع هذه الحاجة أو الرغبة، فحجم السوق يعتمد على عدد المستهلكين المحتملين و القدرة الشرائية لديهم.

تقليديا كان ينظر إلى السوق على انه مكان يلتقي فيه البائع بالمشتري، و يتم فيه تحويل ملكية السلع، أما الاقتصاديين فقد استخدموا لفظ السوق بمجموعة من المشترين و البائعين المتعاملين في سلعة أو مجموعة السلع و تحدده قوى العرض و الطلب.

من خلال ما ذكرنا سابقا يمكن تقديم التعريف التالي للتسويق: "التسويق هو تلبية حاجات ورغبات المستهلكين من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى ، من خلال تطوير و تسعير وترويج و توزيع السلع و الخدمات "

**المطلب الثاني: أهمية التسويق و أهدافه .**

تعيش معظم المؤسسات في الوقت الحاضر عصر "التسويق"؛ حيث تمثل قضية التسويق محور اهتمامات جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، و في جميع الدول نظرا للدور الهام الذي يلعبه النشاط التسويقي كمحدد لنجاح المؤسسات. و سوف نتعرض في هذا المطلب لأهمية التسويق في المؤسسات المختلفة، و كذا أهميته بالنسبة للمجتمع و الدارس كما سنتعرض لأهداف التسويق المختلفة.

**أولا: أهمية التسويق .**

يمكن تناول أهمية التسويق وفق طكالمستويات التالية:

**1. في مؤسسات الأعمال:**

يمثل قطاع الأعمال أكثر القطاعات اهتماما بالنشاط التسويقي على اختلاف أنواع و حجم مؤسساته، وقد انتشر التسويق بداية و بشكل سريع في المؤسسات المنتجة للسلع الميسرة مثل:المواد الغذائية، ثم بدأت المؤسسات المنتجة للسلع المعمرة في الاهتمام بالجوانب التسويقية.<sup>23</sup>

<sup>23</sup>محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص26.

و قد بدأت الكثير من المؤسسات الخدمية في العقد الأخير. الاهتمام بتسويق خدماتها، و بصفة خاصة البنوك، و شركات الطيران عندما واجهت منافسة قوية في الأسواق ووجدت أن المشاكل التي تواجهها معظمها تسويقية الأبعاد.

و في السنوات الأخيرة بدأت مجموعة من قطاع الأعمال في تطبيق المفاهيم التسويقية، و هي مقدمي الخدمات المهنية مثل المكاتب الاستشارية، والمحاسبين، و المحامين، و مصممي الديكور...

### 2. في المنظمات غير الربحية:

جذب التسويق اهتمام العديد من المؤسسات غير الهادفة للربح مثل الجامعات، المعاهد العلمية والمستشفيات، والمؤسسات الدينية كالمساجد و المتاحف...، و قد جاء الاهتمام بالتسويق نظرا لارتفاع

التكاليف و ازدياد حدة المنافسة و رغبة هذه المؤسسات في تقديم خدمات أفضل في الأسواق المستهدفة.

و قد بدأت الوحدات الحكومية، في الاهتمام بالتسويق و استخداماته في تصميم حملات للتسويق الاجتماعي تهدف إلى حماية الأفراد من التدخين، و الكحول، وأمراض الايدز وتنظيم الأسرة...و إلى ما غير ذلك من الموضوعات ذات البعد الاجتماعي.

### 3. بالنسبة للمجتمع:

للتسويق أهمية كبرى للمجتمع نظرا لما يحققه الأفراد من منافع، فهو يسمح لهم بالتمتع بمنتجات وخدمات راقية و ريفية من جهة، فالمستهلك لديه حاجات و رغبات مختلفة و متباينة يحاول إشباعها

وهنا يظهر دور التسويق على الأفراد، فنجده يحاول إيجاد منتجات و خدمات مختلفة و التي يطلبها المستهلك بهدف إرضائه، و من جهة ثانية فان التسويق يخلق الكثير من فرص التوظيف حيث وجود نشاط تسويقي بالمؤسسة، يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة، قد لا تقتصر فقط عن تلك المجالات الخاصة بانجاز النشاط التسويقي ذاته(رجال البيع، الإعلان، الدعاية، البحوث...)بل في أماكن أخرى داخل الإدارات كالتصميم و الإنتاج و غيرها.<sup>24</sup>

### 4. أهمية التسويق بالنسبة للدارس:

إن دراسة التسويق - مفاهيمه و ممارساته- له أهمية كبيرة ليس فقط على مستوى المؤسسات بل أيضا على مستوى الدارس، فدراستنا للتسويق سوف تجعلنا مستهلكين أكثر وعيا و إدراكا لدوافع البائع في تحديده لسعر معين، و

<sup>24</sup>قاسمي جميلة، تقييم خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية،دراسة أكاديمية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر،2003،ص5

سوف نكون أكثر قدرة على الاختيار و المقارنة بين السلع المعروضة، كذلك أكثر فهما لدور الترويج و الأفكار الإعلانية المطروحة.

إن التسويق له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمسار الوظيفي الذي نتطلع إليه، فمن خلال دراستنا للتسويق يمكننا أن نتعرف على المحالات الوظيفية التي يمكن أن نلتحق بها بعد تخرجنا، وحتى

بالنسبة لخريجي التخصصات الأخرى يمكنهم أن يتعرفوا على تأثير التسويق و القرارات التسويقية المختلفة على المحاسبة، و التمويل، و الاقتصاد.

### ثانيا: أهداف التسويق .

يقصد بالأهداف التسويقية النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق، فهناك إجماع بين الاقتصاديين على أن المؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعتها (إنتاجية، تجارية، خدمية) تحدد أهدافها ثم تنظم مواردها لكي تحقق هذه الأهداف ، لذلك هناك ثلاثة أهداف تشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسة و هي :

**1. هدف الربح:** يرى معظم رجال الاقتصاد على أن تعظيم الربح هو الهدف الوحيد لأي مؤسسة ، و معنى ذلك أن المؤسسة تحاول جاهدة تحديد السعر وحجم المبيعات التي تتساوى عنده التكلفة الحدية مع الإيراد الحدي، و الواقع أنه توجد قيود كثيرة كتصرفات المنافسين، و مدى وجود السلع البديلة و المنافسة، و الرقابة الحكومية، التي تؤدي إلى صعوبة قيام المؤسسة بتعظيم الربح، و بالتالي فان مفهوم تعظيم الربح يفقد كثيرا من معناه و نحن نفترض أن هدف الربح هنا يعني الربح الذي يتحدد بمعدل عائد مثالي و ممكن للتحقيق، و يعتقد الكثير أن هدف الربح يعتبر من مسؤولية إدارة التسويق وحدها، و هذا الأمر يصعب تحقيقه.

**2. هدف النمو:** على الرغم من الأهمية الكبرى المعطاة لهدف الربح فان أهداف النمو غالبا ما تكون ذات تأثير مباشر أكبر على أهداف التسويق، حيث يوجد لدى معظم المؤسسات حافز على النمو و التوسع ، و الواقع أن التسويق -عن طريق مهامه ووظائفه - يعمل على ترجمة هذا الحافز مثل:

- زيادة حجم المبيعات أو التوسع في السوق: يعتبر من الاعتبارات الهامة و المصيرية كبقاء و تطور المؤسسة.

- الدافع إلى زيادة الحجم: يعد الدافع إلى زيادة حجم المبيعات أمرا واضحا في كثير من المؤسسات، فالمؤسسات التي تبحث عن الفرص التسويقية في السوق و المتمتعة بطلب كثير على منتجاتها قد زادت

بلا شك من قدرتها الإنتاجية، كما أن زيادة الطلب على بعض المنتجات قد شجع الكثير من الشركات على الدخول في ميدان هذه الصناعات.

**3 . هدف البقاء و الاستمرارية:** بعدما تتحدد الأهداف (هدف الربح و النمو) و المهام الوظيفية، يأتي هدف البقاء و الاستمرار، و يعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين الهدف الأول و الرئيسي للتسويق، و نحن لا ننكر أن المؤسسة كلها تشترك في تحقيق هذا الهدف و لكننا نرى أن التسويق يقوم بدور حيوي في تحقيقه و لابد لإدارة التسويق أن تتفهم هذه النقطة و تقتنع بها، و يمكن لإدارة التسويق أن تساهم بفعالية في تحقيق هذا الهدف إذا بذلت الجهود الكافية لتحقيقه و هذا في غرضين أساسيين هما:

- يجب على إدارة التسويق أن تبحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة.

- أن تضع كهدف لها نظام المعلومات التسويقية، التي تؤدي بدورها إلى المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة و في عملية التخطيط، و اتخاذ القرارات في جميع جوانب المؤسسة.

و لاشك أن هذه الأهداف بأبعادها المختلفة و تسلسلها تعني كل مصالح المؤسسة، و تؤدي الى خلق الإستراتيجية المنسقة، و تعد ضرورية لعملية التغيير و التعديل و التي تعتبر من العناصر الأساسية لحياة المؤسسة.

### المطلب الثالث: الوظائف التسويقية.

الوظائف التسويقية متداخلة في نسيج معقد من الارتباطات و العلاقات و الوظائف، فالنشاطات المختلفة، و السلع عالم قائم بحد ذاته، و أذواق المستهلكين متعددة و مختلفة، كما أن أهداف المؤسسة ليست موحدة و طبيعي جدا أن يكون لكل مؤسسة نظرتها الخاصة لأهمية كل وظيفة من وظائف التسويق و يمكن تحديد هذه الوظائف عموما فيما يلي:

#### 1- وظائف المبادلة :

و تشمل على وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة الشراء و وظيفة البيع.<sup>25</sup>

\***وظيفة الشراء:** وظيفة تسويقية الغرض منها الحصول على السلع و المواد أو مستلزمات الإنتاج بقصد إعادة بيعها إلى المستهلك النهائي (السلع الاستهلاكية)، أو إلى المشتري الصناعي (سلع الإنتاج)

<sup>25</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، 1995، ص188.

و أغلب الوحدات المشتراة بواسطة المنتجين تستخدم في عملية الإنتاج، و غالبا ما يصل هذا الإنتاج بعد ذلك إلى المستهلك النهائي في شكله الأخير، بعكس ذلك فان البضاعة المشتراة بواسطة الوسطاء و الموزعين غالبا ما يعاد بيعها بنفس شكلها إلى وسطاء آخرين أو إلى مشترين آخرين.

\***وظيفة البيع:** البيع في معناه الواسع لا يقتصر على إتمام المبيعات (تحويل الملكية و تحقيق المنفعة الحيازية)، ولكن يتضمن كذلك تحديد المستهلك المحتمل، تنشيط الطلب، تقديم الخدمات إلى المشترين، و تحقيقا لهذه الوظائف يجب على رجل التسويق أن يهتم بالآتي: البيع الشخصي، الإعلان، ترويج المبيعات ، التغليف، الخدمات.

و لا يمكن لإدارة المبيعات أن تعتمد على عنصر واحد فقط من عناصر عملية البيع، و لكن يجب أن تصل-من خلال تجارها- إلى مزيج فعال بينها، و هذا المزيج هو ما يطلق عليه المزيج الترويجي. والمهارة المطلوبة في القيام بوظيفة البيع لا تقتصر فقط على تخطيط هذا المزيج الترويجي، و لكن أيضا تحقيق التنسيق المطلوب بين عناصر هذا المزيج.

### 2-وظائف العرض المادي:

تختص وظيفة التوزيع المادي بتحريك السلعة من أماكن إنتاجها حتى تصل إلى مراكز استهلاكها في الوقت المناسب لهذا الاستهلاك. و غالبا ما نجد العملاء في مواقع بعيدة عن مراكز الإنتاج، لذلك يتحتم نقل السلع ثم تخزينها في مواقع قريبة من العملاء، وتشمل وظائف العرض (التوزيع) المادي على وظيفتين هما: التخزين و النقل.<sup>26</sup>

\***التخزين:** تعرف وظيفة التخزين بأنها وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة إليها، و يقوم كل من المنتج ، تجار الجملة ، تجار التجزئة، بالتخزين و بكميات تتفق مع رقم أعمالهم، و عندما ينقص المخزون السلعي عند أحد التجار سرعان ما يطلب هذا الصنف من المنتج و ذلك لتلبية الطلبات المستمرة.

هناك ثلاثة أسباب تجعل رجال التسويق يحتفظون بالمخزون السلعي و هي:

-مقابلة التقلبات في الطلب ما بين الفصول و المواسم المختلفة .

-الحصول على الوفرة الناشئة من تركيز إنتاج المصنع في فترات معينة لإنتاج أصناف معينة أو جودة معينة للاستفادة من وفرة الإنتاج الكبير.

-يمكن أن يحسن التخزين من جودة الأصناف المنتجة مثل:الخبز، الأخشاب و بالتالي تزيد قيمتها.

<sup>26</sup>محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 189

\*النقل: نظرا لبعدها مراكز الإنتاج عن أسواق الاستهلاك، نحتاج لنقل السلع المنتجة حتى تكون قريبة من المستهلكين، و تختار الكثير من المصانع مواقعها بعيدة عن المدن، لأسباب مختلفة تؤدي في النهاية إلى تخفيض التكاليف الكلية بمعدلات أكبر من تكلفة نقل المنتجات النهائية إلى أسواق استهلاكها، كما أن الكثير من المصانع التي اختارت مواقعها بالقرب من أسواق معينة، تجد أنه من الضروري أن تبحث عن أسواق جديدة و لو كانت بعيدة عن مراكز الإنتاج.

### 3-وظائف الخدمات و التسهيلات:

لا ترتبط وظائف الخدمات و التسهيلات مباشرة بالتأثير المباشر في تحويل ملكية السلعة، و لكن تساعد في تنفيذ أنشطة تسويقية أخرى، وتتضمن تمويل التسويق، و تحمل المخاطر، و الحصول على المعلومات التسويقية.<sup>27</sup>

\*تمويل التسويق: هذه الوظيفة تشتمل على طرق الحصول على الأموال اللازمة للقيام بأعمال التسويق ونشاطاته، و كيفية إدارة هذه الأموال و توجيهها و مراقبتها.

\*تحمل المخاطر: تظهر مخاطر التسويق بسبب التغيير في العرض و الطلب، و لكي نخفض من هذه المخاطر لا بد من تحقيق التوازن بين ما هو موجود و ما هو مطلوب. و هناك أيضا مخاطر أخرى كالحريق، و الفيضانات ، و تلف البضاعة ، و كسر بعض الوحدات أثناء النقل، و هذا الخطر يمكن تحويله إلى شركات التأمين.

و هناك أنواع أخرى من المخاطر الناشئة من المنافسين مثل: المنافسة السعرية، و يمكن مواجهة هذا الخطر بالتحول إلى منافسة على المنتجات و ذلك بإدخال خصائص معينة في السلعة تجعل المستهلكين غير مستعدين على الحصول على بدائل لها.

\*الحصول على المعلومات التسويقية: يعتمد نجاح العمليات التسويقية بالدرجة الأولى، على المعلومات المتوفرة عند الإدارة و على مدى تقييمها لتلك المعلومات من حيث حجم السوق، الموقع، خصائص السكان، خصائص السلع المنافسة، طبيعة المستهلكين المحتملين و الفعليين، و حاجاتهم و رغباتهم و عاداتهم الشرائية، قوة المنافسة، نشاط المنافسين و خططهم، الاتجاهات السوقية، العرض و الطلب.

تحاول المؤسسة توفير تلك المعلومات التسويقية، ثم تقييم تلك المعلومات، ثم تحاول أن تحقق توازن المؤسسة وفقا لتلك المعلومات.

<sup>27</sup>محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 190

### المبحث الثالث: الذكاء التسويقي.

يعد الذكاء التسويقي من المفاهيم الحديثة في فن إدارة المعلومة، أين يجب الإشارة إلى أن العديد من الباحثين ربطوا مفهوم الذكاء بالاستخبارات التسويقية، سنحاول من خلال المبحث ضبط المفهوم الخاص بالذكاء التسويقي.

### المطلب الأول: مفهوم الذكاء التسويقي.

التسويق حسب القاموس الاقتصادي<sup>28</sup> هو: "هي عملية إدارية يتم من خلالها نقل السلع والخدمات إلى العملاء وتتكون من أربعة عناصر هي 4p وهي تحديد واختيار وتطوير المنتجات، وتحديد سعر المنتج، اختيار قناة التوزيع للوصول إلى مكان العميل ووضع وتنفيذ إستراتيجية ترويجية". وكفلسفة يقوم التسويق على التفكير في مجمل الأعمال التي تؤدي إلى تلبية احتياجات العميل ورضاهم .

الذكاء التسويقي ( حسب القاموس الاقتصادي): " يشمل مجموعة المعلومات التي يتم تجميعها سواء من مصادر داخلية أو خارجية حول الفئة المستهدفة من المستهلكين". إن الذكاء التسويقي يقدم فائدة كبيرة لقسم التسويق بحيث يسعى لتقديم معلومات مهمة تشمل بيانات عن العملاء الحاليين والعادات الاستهلاكية المستهدفة والمنتجات واتجاهات السوق وما يقوم به المنافسين.

كما يعرف أيضا<sup>29</sup> الذكاء التسويقي هو مجموعة منسقة و نظامية من الإجراءات المتكاملة و المصممة في كل أرجاء المنظمة التي تهدف إلى توليد و تقويم و توزيع المعلومات التسويقية " و يعرف أيضا على أنه<sup>30</sup> الأسلوب أو الطريقة التي تمكن مدير التسويق من فحص و معرفة التغيرات التي تحدث في كل من البيئة التسويقية الخارجية العامة و الخاصة بصفة دائمة و مستمرة و متجددة " وبالتالي يمكن القول أن الذكاء التسويقي يتمثل في كل البيانات الخارجية والداخلية والتي تم جمعها وتحليلها من قبل منظمات الأعمال حول الأسواق والتي تستخدم في اتخاذ القرارات، ويمكن أن يستخدم الذكاء

<sup>28</sup> القاموس الاقتصادي .ت.أ | 2012/10/23 <http://www.businessdictionary.com/search-terms.php?q=Intelligence>

<sup>29</sup> محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجومة، نظم المعلومات التسويقية -مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات -دار الإسرائ-الأردن

2008ص76

<sup>30</sup> عبد السلام أبو قحف أساسيات التسويق مكتبة الإشعاع مصر 1996ص167

التسويقي الاستخبارات التسويقية لتقييم فرص دخول السوق و رصد التهديدات الحالية و المحتملة إضافة إلى كشف نقاط القوة ونقاط الضعف وكذا الموارد المتاحة والوسائل المستعملة.

يعد الذكاء التسويقي من المصطلحات الحديثة في تسيير المنظمات أين كان لـ "PORTER" الأسبقية في استعمال هذا المصطلح و الإشارة إلى معناه ، أين تناول من خلال كتابه " الإستراتيجية التنافسية " الطرق الإستراتيجية لجمع و استعمال المعلومات التسويقية بشكل يضمن ريادة الموقع التنافسي لمنظمات الأعمال، أين نوه إلى أن الذكاء التسويقي هو استخدام للاستخبارات التسويقية بطريقة ذكية في التعامل مع المحيط التنافسي للمنظمة ، بناء على ذلك سوف نتطرق إلى كل من الذكاء التنافسي و نظام الاستخبارات التسويقية باعتبارهما من أهم نظم الذكاء في منظمات الأعمال و كذا الآلية التي تدعم الأمثلية في تحليل المعلومات التسويقية التي توفرها ممارسة إدارة المعرفة التسويقية داخل المنظمة.

يؤكد "بورتر" في سياق كتابه « **Choix stratégique et concurrence** » على احتواء الذكاء التسويقي عدة تفاسير لـ "إشارات السوق" التي يعرفها كما يلي:

إشارات السوق هي " الإجراءات المتخذة من قبل المنافس، الذي يوفر إشارة مباشرة أو غير مباشرة من نواياه.الدوافع والأهداف ، أو تقييم الوضع الداخلي للمنظمة". و يؤكد أن مؤشرات السوق لها نوعين من الوظائف المختلفة، يمكن أن تكون "معلومات صادقة حول نوايا ودوافع أو أهداف منافس" ، أو "إشارات تهدف إلى تضليل مؤسسات أخرى لتشجيعهم على اتخاذ أو عدم اتخاذ إجراءات معينة ، وكلها لصالح الشخص الذي ينقل الإشارات وفقا لاستراتيجيات التضليل التي يمكن القيام بها ، ويدعو إلى الحذر و التعامل بذكاء والحاجة إلى "إجراء تقييمات دقيقة" لكشف الإشارات الحقيقية.

و في الأخير أضاف ما أسماه بالأشكال الرئيسية لمؤشرات السوق. ويمكننا تلخيص هذه الإشارات بما يلي :

الجدول رقم 03: تفسير بعض إشارات السوق

التفسيرات الممكنة	إشارات السوق المعتمدة تسويقيا
(ناهيك عن إمكانية كونها إشارات مضللة) الاستعداد لاتخاذ مناورة قصيرة مع المنافسين الآخرين.	الإعلان في وقت مبكر عن العمليات (بناء مصنع ، وتغيير الأسعار ، وما إلى ذلك).
- الاستعداد لاتخاذ الإجراءات التي تهدد المنافس لتنفيذ عمل مخطط - الاستعداد لتجربة مشاعر المنافسين . - الاستعداد للاتصال حالة عدم الرضا عن وضع المنافسة في القطاع - الرغبة في الحد من الاستفزاز ما يناسب الإستراتيجية المقبلة . - الرغبة تجنب التحركات المتزامنة التي ستكون مكلفة . - الاستعداد لإبلاغ المجتمع المالي - الرغبة في تعزيز الدعم المحلي للمناورة.	معركة الإعلانات.
- الاستعداد لتبادل المعلومات مع الشركات الأخرى بحيث يغيروا سلوكهم	التصريحات بعد نتائج حقيقية .
- الافتراضات أن المؤسسة المنافسة بنيت على الأرجح إستراتيجيتها- ضمان نداء إلى الضبط التجاري للأسعار - الوعود الضمنية للتعاون- تعبير عن عدم الرضا أو الارتياح مع تشغيل منافس.	العروض المقدمة من قبل المنافسين في القطاع العام (تعليقات حول الوضع في القطاع)
- السعي لجعل الآخرين يفهمون المنطق من إجراءات حازمة - يسعى لاتخاذ إجراءات قصيرة المدى - تسعى للتبليغ عن الإصرار على العمل.	مقدمات وشروحات خاصة مناورات للمنافسين

المصدر: المقالة لأوليفيه سولا مقتبسة من الترجمة الفرنسية ل " الإستراتيجية التنافسية" : مايكل بوتر ، مطبعة جامعة أكسفورد ، 1990. (ص15 من المقالة).

### المطلب الثاني: أهمية الذكاء التسويقي.

إن ممارسة الذكاء التسويقي كإحدى آليات إدارة المعلومة التسويقية، يوفر لمنظمات الأعمال القدرة على النجاح إستراتيجياً و تنافسياً أين يكسبها القدرة على إدارة موقعها التنافسي، فتنبثق أهمية ممارسة الذكاء التسويقي كونه يكسب المنظمة مقومات النجاح في إدارة أعمالها. فنوجز هذه الأهمية في النقاط التالية:

#### أولاً: إكساب مقومات النجاح للمؤسسات الاقتصادية:

**1- حاول (Ambler) عام 1999** في العديد من كتاباته البرهنة على أن القضايا الإستراتيجية " Strategic Issue " هي المقوم الأساس للنجاح ، فمن خلالها تحدد المنظمة قدراتها ورؤيتها، وتتمكن من قياس نجاحها في عملية التخطيط ، ثم الاتجاه لتحقيق رسالتها واستراتيجياتها التسويقية على المدى البعيد، انطلاقاً من الافتراض بأنها قضايا تتطلب قراراً مستقبلياً، وأنها تشكل حجر الزاوية لأية عملية تخطيط إستراتيجي وبالشكل الذي يؤثر في مسار أعمال المنظمة، أما الكامن من تلك القضايا فيبرز في نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات المدركة وفي تقييم القدرات التنظيمية، وهي حينها قضايا ينبغي معالجتها قبل الإعلان عن استراتيجيات المنظمة التسويقية، وبما يجعلها تتباين من منظمة لأخرى، ومن سنة لأخرى داخل المنظمة نفسها، وإن بعضها يُجَلُّ لتظهر أخرى جديدة. 31

وتتمحور مصادر هذه القضايا في (التركيز الإستراتيجي تسويقياً، والكفايات الإستراتيجية، والتغيير المنظمي، ومحدودية الموارد، والتحالفات والاكتمالات الاستراتيجية التسويقية، والإندماجات المؤسسية، والشراكات،...)، مع مراعاة حقيقة أن التركيز الإستراتيجي يوافر الجواب الأشمل للأسئلة ال (3) لهذه القضايا، لأنه يقود إلى تشخيص الكفايات الإستراتيجية التي ستلعب دورها مستقبلاً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والتي ستؤمن هيكل عمل أقوى لمناقشة القضايا المناظرة الأخرى.

**2- أشر (Cobbold & Lawrie) في الفترة الممتدة من 2001-2003** جملة مقومات قاد عدم الاهتمام بها إلى فشل (3/2) ثلثي الشركات البريطانية، ونجاح (3/1) ثلث الشركات التي ارتكزت عليها، وتتجسد في:

<sup>31</sup> ضرغام حسن عبد العبدلي، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، العراق 2010. ص23.

أ- تتمتع المديرين التنفيذيين برؤية ثابتة في ماهية الأعمال، وحرصهم على تفسير كيف أن الخطط التسويقية يتوقع لها النجاح بدلاً من إثبات كونها صحيحة، والسعي لتجربتها وتشخيص نتائجها.

ب- تكرر المنظمة ما نجح في المرات السابقة، وإن تسأل نفسها باستمرار: ما الذي يجري في الواقع؟، وتتنبأ على أساسه بالمستقبل.

ج- ارتكاز المنظمة ووحدات أعمالها على نظم اتصالات فاعلة.

د- اعتماد المنظمة لمعايير دقيقة في قياس نجاح برامج التغيير فيها، وارتكازها على أهداف ملائمة وغير موضوعية نسبة للأداء السابق أو المقارنات المرجعية الداخلية.

**3- عرض "Word" عام (2001)** ست آليات تعدد مقومات تحسن الفرص المتاحة لقادة المنظمات في

الظفر بهذا النجاح، وإن كان قد عدّها مداخل لتخطيط استراتيجية تسويقية للمنظمة وتطبيقها، وتحدد ب:

أ- تفسير الإستراتيجية التسويقية باستمرار والحرص على توافرها وإمكانات المنظمة، وجعل العاملين يدركون ما الذي يسند قدراتهم وينميها.

ب- أن يكافح القادة لبناء الثقة وتحفيز العاملين لتحقيق الفوز المبكر، بعدّهم السنة الأولى في عمل المنظمة وتطبيقها لإستراتيجيتها (سنة الصفر)، كي لا يسرعون في خطواتهم ويضحون ببذرات النجاح التي زرعتها منظماتهم لتجني ثمارها في الأمد البعيد.

ج- الاعتراف بالماضي والافتداء به للتحرك إلى الأمام، وبناء قدرات المنظمة لتبني مشروعات تركز على نتائج (مخرجات) الزبون وليس فقط (الموازنة، ووقت التسليم...)، وفي هذا أكدت هيئة الاستشاريين الكندية أهمية قدرات العاملين في بناء إمكانات التخطيط والتصميم وتنفيذ المشروعات، مع تعريفهم الجيد بالأهداف والمخرجات.

د- تحديد دور كل فرد في المنظمة، من دون التركيز على أعضاء فريق تنفيذ المشروع، أو النخبة فيه.

هـ- اعتماد مدة (90) يوماً لاختبار جميع (الأفكار، والمنتجات، والخدمات، والبرامج) الجديدة، وإذا لم يكن ذلك ممكناً لا بد من تجرئة المدة على أجزاء اصغر لإجراء التحسينات المطلوبة.

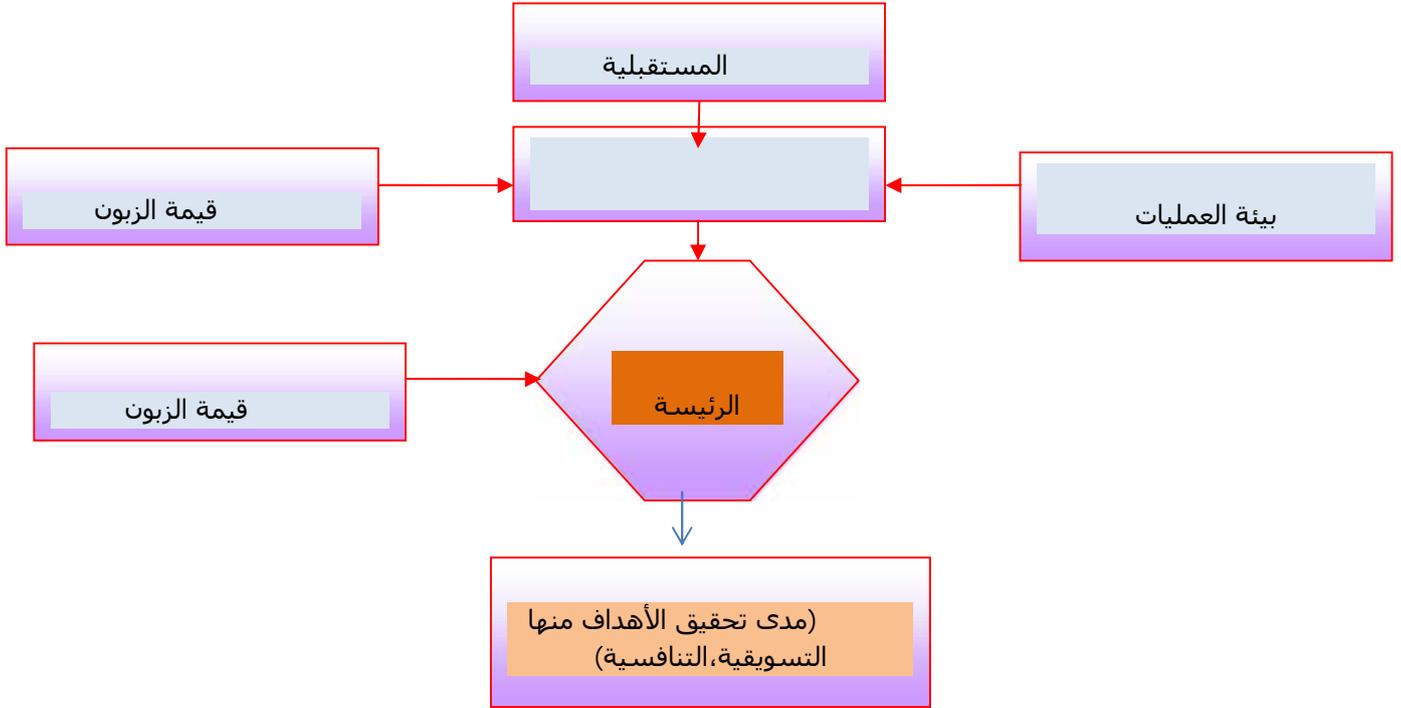
و- الاحتفال بمبادرات التغيير الناجحة في أجواء اجتماعية محفزة على تغييرات أكثر، وإبداعات بمستوى أعلى.

ثانياً: تطبيق نماذج النجاح الاستراتيجي المعتمدة على الذكاء التسويقي: تعددت النماذج التي قدمها الكتاب لتفسير مفهوم او مقومات النجاح الاستراتيجي اعتماداً على المعلومة التسويقية، أو لتحديد الخطوات التي تعتمد في تحقيقه، فضلاً عن النماذج التي تنظر إليه كعملية، وعلى النحو المؤشر في أدناه:<sup>32</sup>

<sup>32</sup> العزاوي، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختيارية لآراء من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة ذي قار، العراق، 2008ص33.

1-2 صمم (Albrechts, 2001) نموذجاً لهيكله مفهوم النجاح الإستراتيجي، مجسداً إياه في (5) مراحل أو مستويات (الشكل (05))

شكل (05) نموذج "Albrechts" للنجاح 'الإستراتيجي - التسويقي'.



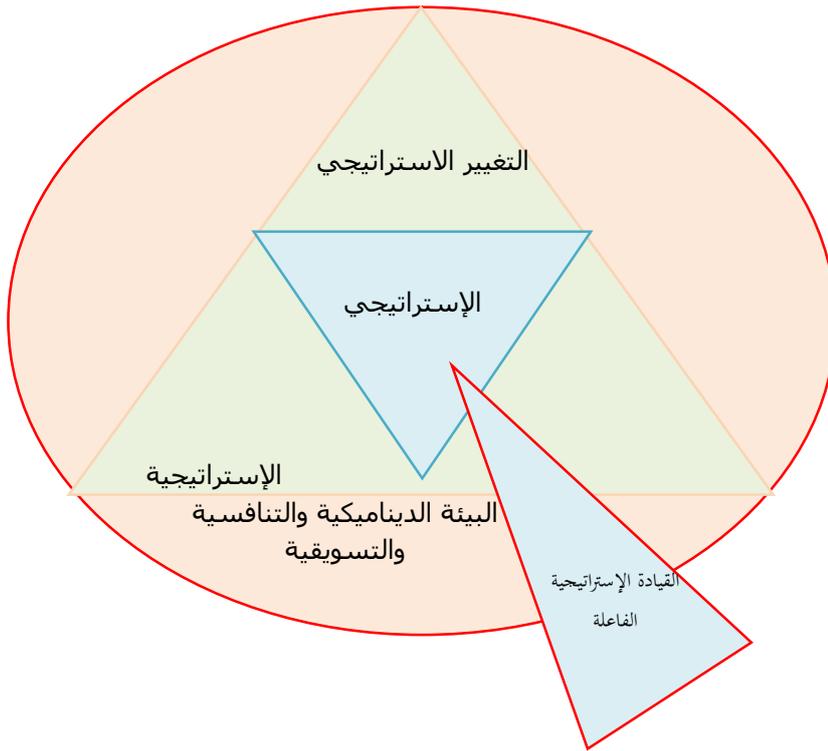
**Source:** Albrechts, K., (2001), The Strategic Success Model: The North Bound Train, Epicentre for Thriving Organizations”, Time Side, <http://www.epicentretfto.com.au/>, p. (1-3). (12/10/2013)

ويلاحظ من الشكل (05) أن "المستوى الأول" يبدأ بالرؤية المستقبلية للمنظمة التي تحدد ما تريد أن تكون عليه في أعين زبائنها، كما ويحدد النقطة الهدف للتوجه المستقبلي لقادة المنظمة، نزولاً إلى "تحديد الرسالة" التي تقيس كيف تنجز المنظمة أعمالها وتشخص زبائنها وحاجاتهم، والقيمة التي وعدت بتحقيقها والوسائل التي ستعتمدها في خلق القيمة للزبون وتحقيق الأرباح، أما "نموذج قيمة الزبون" فيؤشر العوامل التي تحدد القيمة التي يجب للمنظمة ان تحققها لتفوز ب/ وتحافظ على زبائنها، ويوفر المستوى الثالث (البيئة التشغيلية) تفسيراً شاملاً لما يجري فيها بالتركيز على (8) متغيرات للإستراتيجية التسويقية (المنافس، والزبون، والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية، والطبيعية)، كما ويعرض القضايا التي يجب أن تديرها المنظمة لتنجح، في حين تشكل "حزمة قيمة الزبون" الأساس لخلق القيمة التي تركز إليها المنظمة في أداء أعمالها في إطار (6) أبعاد (بيئية، وحسية، وإجرائية، وشخصية، ومعلوماتية، ومالية) وتعبّر عن المبادرات الإستراتيجية، ويتضمن المستوى الرابع أهداف الأعمال ك (نمو العائدات، وتخفيض الكلفة، والإنجازات العالية الجودة، الميزة التنافسية مثلاً)،

أما مجالات النتائج الرئيسة فتعبر عن أصناف من النشاط تحظى باهتمام القادة والعاملين على كل المستويات، وقد تركز على نشاطات محددة جداً ك (التسويق، والشراكات الإستراتيجية...)، أو أنشطة داخلية ك (تطوير المنتج، وفاعلية الموارد، وتطوير رأس المال البشري...)، إذ يسهم اختيارها في التنفيذ الناجح لإستراتيجية الأعمال ورسالتها، وفي تحقيق أهداف الأعمال، وينتهي الإنموذج بالنتائج والأهداف التنفيذية (المستوى الخامس) المهمة لكل مجال من مجالات النتائج الرئيسة المحددة لأساس النشاط، والتي تلعب دوراً في إعادة توجيه المنظمة صوب الأشياء والتحديات الجديدة.<sup>33</sup>

2/2 طورت دراسة (Thompson & Richardson, 2000) نموذج كفايات Competency Model هادف، وينطلق من افتراض أن النجاح الإستراتيجي يتطلب أن تتسم عمليات المنظمة بمجموعة خاصة من الكفايات، مع اعتماد قيادة إستراتيجية في توظيفها بكفاءة، وان عدم تحقق ذلك كفيل بفشل المنظمة (الشكل (06)).

شكل ( 06 ) : القيادة الإستراتيجية كمقوم للنجاح: مدخل الكفايات



**Source:** Thompson, J. & Richardson, B., (2000), "Strategic & Competitive Success: Towards A Model of The Comprehensively Competent Organization", , p. (3)

<sup>33</sup> <http://www.thomsonarling.com.uk/2014/03/10> تاريخ آخر إطلاع

ومن الاطلاع على الشكل أعلاه نستنتج:

أ- أن بالنجاح الإستراتيجي والتنافسي و التسويقي في إطار بيئة ديناميكية وتنافسية، يرتكز على (3) مجموعات من الكفايات ذات اعتماد متبادل فيما بينها، فضلاً عن دورها في قيادة المنظمة إلى التميز في إدارة الموقع التنافسي ثم النجاح الإستراتيجي، إذا ما توافرت قيادة إستراتيجية فاعلة في توظيفها (بعيداً عن طبيعة المنظمة سواء أكانت ربحية أم غير هادفة له، إنتاجية أم خدمية، عامة أم خاصة...))، وبما يضيف قيمة للزبائن ويحقق عوائد أكبر من كلف استثمارات رأس المال والنفقات الأخرى.

ب- إن البقاء كدالة أساسية لنجاح المنظمة ينبثق عن نتيجتين تتطلبان كفايات منظمة محددة، وقيادة إستراتيجية توافر الخليط الملائم من تلك الكفايات، وتتحدد هاتين النتيجتين في:- سلعة أو خدمة تجذب الزبون وترتبط بالإيفاء بتوقعاته والتميز عن المنافسين في ذلك. - نجاح عمليات المنظمة في إبقاء الكلف أقل من العوائد المتحققة، كل هذا يتطلب احتضان الذكاء التسويقي كآلية في إدارة بيانات المحيط الخارجي.

ج- تعد كفايات محتوى الاستراتيجية مهارات تنظيمية مميزة تشكل أساس تنافس المنتج-السوق، وتندرج في إطارها (الكفايات التكنولوجية المتجهة صوب الزبون، وكفايات العملية الوظيفية، وكفايات بناء التصميم الاستراتيجي وإدارته)، وتدعمها نظم المعلومات وإدارتها والتكنولوجيا المتطورة، فنجاح شركة هوندا يرجع إلى (خبرتها في تصميم تكنولوجيا الماكينة (التصميم الاستراتيجي)، والتوزيع الكفوء لمنتجاتها، ونظم اتصالاتها، وتكنولوجيا المعلومات التي تعتمدها)، أما كفايات التغيير الاستراتيجي فتتيح مواكبة التطور في طموحات الزبون، والإبداع والالتزام بالتحسين المستمرين، مع خلق ميزة تنافسية مستدامة، ويندرج في إطارها كفايات (التصميم المخطط، والاستراتيجية التكيفية، والتقدم السريع بالقيادة المحفزين للإبداع)، وتتعزز بالنمط الثالث مجسداً بكفايات (التعلم والمشاركة، ودفع العاملين لتحقيق الافضل، والتكيف الناجح مع البيئة).

3/2/3/ قدم (Warwick & Hitchcock, 2002) نموذجاً يضم (10) خطوات لنجاح المنظمات في بلوغ

أهدافها الإستراتيجية (الطريقة الصحيحة لنموها) وتطوير مواردها وإعادة تقييم إستراتيجيتها كل بضعة سنوات، وذلك في إطار عملهما مع المنظمات الخيرية لسنوات عدة، ودراستهما لخطوات نجاحها في خدمة أفراد المجتمع واختيارها الإستراتيجية الصحيحة في هذا المجال، وجسداً هذه الخطوات في:<sup>34</sup>

أ- تقييم الجهود الحالية للمنظمة ومشكلاتها الحالية والمستقبلية في تعاملها مع المستفيدين، واستجابتها للحاجات الجديدة والتغيرات البيئية.

<sup>34</sup>الدوري، زكريا وصالح، أحمد علي، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث - دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، ، 2009ص35.

## الفصل الأول: الإطار النظري للنجاح التسويقي.

- ب- قياس جودة أداء أعضاء مجلس إدارة المنظمة وإبداعهم في صياغة الإستراتيجيات الجديدة، واختيار الملائم منها والطرائق المناسبة لتنفيذها، ومستويات مشاركتهم (بانتظام) في تقويم الموازنة والأداء المالي للمنظمة، والتزامهم بالمعايير الأخلاقية ودورهم في التخطيط الإستراتيجي.
- ج- تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي الذي سيكلف باختيار الإستراتيجية الفضلى.
- د- تقويم الكلف والفوائد ل (5) إستراتيجيات لتحقيق النجاح هي (النمو، والمشاركة، والرؤية، والفاعلية، والاستقرار، واختيار استراتيجية ثانوية إلى جانب الاستراتيجية الرئيسة لدعمها.
- هـ- اختيار الإستراتيجية الرئيسة والثانوية بما يتوافق ورسالة المنظمة، ويزيد من فرص نجاحها.
- و- تحديد الأهداف التي توجه هذه الاستراتيجيات للسعي لتحقيقها.
- ط- تحويل الأهداف الرئيسة (Goals) إلى أهداف فرعية قابلة للإنجاز والقياس على أساس (شهري أو فصلي)، وتكريسها لقياس التقدم الحقيقي لأهداف المنظمة.
- ل- تحديد الوسائل المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد.
- ن- اعتماد عملية تقويم رئيسة لتحديد مدى الاستفادة من تلك الوسائل في بلوغ الأهداف.
- ي- قياس تقدم المنظمة وتحقيقها الموقع الذي تطمح فيه، باعتماد جداول لقياس أداء كل عنصر في برنامج تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، وتبني تقنيات جديدة لتجاوز نقاط الضعف في التنفيذ، وقياس النجاح الأكبر للمنظمة في النهاية.
- والخطوات الآتية الذكر تشير إلى:
- الاعتماد على المدخل الإستراتيجي كأداة فاعلة لتحقيق الرسالة الأكبر للمنظمة، والظفر بالنجاح الإستراتيجي.
  - إمكانية اعتمادها كمنهاج في تخمين المسار المستقبلي للمنظمة وتقييم عملية التخطيط الإستراتيجي فيها، ثم في صياغة إستراتيجيتها بما يسهل تنفيذها بفرص نجاح أكبر.
  - أهمية ارتكاز المنظمة على أهداف إستراتيجية قابلة للإنجاز، واختيار إستراتيجية تتوافق والظروف المتغيرة للمنظمة.
  - ضرورة أن تقيم المنظمة (بشكلٍ جاد) نقاط قوتها وضعفها، وان تقتنص الفرص الجديدة وتتكيف مع التهديدات المحيطة بها لتضمن نجاحها الطويل الأمد.
  - أهمية الاعتماد بمعيار إن كلف فشل المنظمة أو نجاحها وتعيين المركز الذي تطمح أن يميزها عن غيرها، هو فعلاً علامة تؤشر صحة المنظمة، وما إذا كانت تعاني مشكلات حالية أو آجلة، وهل تحتاج إلى تصحيح إستراتيجياتها أو اعتماد مسار عمل جديد لمواصلتها؟

- وجوب إدراك المنظمة لحقيقة أن نجاحها في تركيزها على إستراتيجية واحدة، (وان كانت) بإقصاء الإستراتيجيات الجذابة الأخرى.

مما سبق يمكن تلخيص أهمية الذكاء التسويقي في النقاط التالية:

- يساعد على خلق درجة الترابط بين نجاح المنظمة وبين توظيفهم لتصوراتهم الإستراتيجية في السير بالمنظمة نحو التفوق، و إدارة الموقع التنافسي حيث أن الرؤية المستقبلية للمؤسسات تنبني على المعلومة التسويقية التنافسية.

- تجنيد الرؤية المستقبلية في تحديد أسواق المستقبل وزبائن المنظمة، ومستقبل المجتمع الذي ستلعب فيه المنظمة دورها القيادي، وكذلك موقع المنظمة مستقبلاً، كما وتشكل أساس القرارات التي تقود المنظمة نحو التغيير، وتصور ثم تقييم الطرائق المستقبلية لصياغة الإستراتيجيات الناجحة .

- ما يقود إليه تفكير النظم من تنسيق بين الأفراد والوظائف والأقسام على مستوى المنظمة، وجعل المديرين يفكرون في المنظمة في صورة نظام يدعم بعض اجزائه البعض الآخر بالمهارات والكفايات والموارد، ثم الفوز بالنجاح الإستراتيجي اعتماداً على الذكاء في إدارة المعلومات.

من خلاله تقوم المنظمة بتحديد الإستراتيجية و تنفيذها وتتحدد مراحلها (Freedman,2001)

في<sup>35</sup>:

أ- جمع وتحليل بيانات الذكاء التسويقي: لأن الذكاء يوفر معلومات عن (المنافسين، والتكنولوجيا، ورغبات الزبائن الظاهرة و الكامنة...إلخ)، وبما يضمن دقة المعلومات التي تركز عليها عملية صناعة القرارات الإستراتيجية.

ب- صياغة الإستراتيجية: إذ تولد الرؤية الإستراتيجية في هذه المرحلة لتجيب عن جملة تساؤلات مثل (ما هي القيم الأساسية للمنظمة؟ وما هي الخدمات/السلع التي ستقدمها المنظمة، ومن منها يؤمن أعظم فرصة للنمو؟ وما هي المزايا التنافسية التي تمكن المنظمة من النجاح؟...).

ج- تخطيط المشروع الإستراتيجي الرئيس: بتطوير خطة تنفيذ الإستراتيجية ومراقبتها.

د- تنفيذ الإستراتيجية: عبر تنفيذ الأعمال المخططة، وتعديل الخطة في ضوء نتائج المراقبة (يعتمد في هذه المرحلة على مشاركة العاملين، والتزامهم بأدوارهم في التنفيذ).

هـ- مراقبة الإستراتيجية وتجديدها: لأن مراقبة التقدم الإستراتيجي مهمة مستمرة، كما إن التجديد الإستراتيجي يعد مخرجات لعملية اليقظة التسويقية.

<sup>35</sup> ضرغام حسن عبد العبدلي، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، العراق 2010 ص45.

ويرى (Aker, 2002) أن إبداع القادة في توظيف ذكائهم التسويقي وفقاً للإستراتيجية المتبعة يعد المفتاح الرئيس للمنظمات في أداء نشاطاتها ثم تحقيق النجاح الإستراتيجي باستمرار، في حين أكد (Bernhardt, 2002) إن معالم الذكاء نسجت خيوطها حين بدأت الكثير من الشركات بالتفكير جدياً بتحقيق نجاحات طويلة الأمد، عبر توظيف هذا النمط من الذكاء للفوز بالأسواق والزبائن وبالتالي التحكم في إدارة المواقع التنافسي لهذه المؤسسات.

ويرى (Oguz, 2002) دور الذكاء التسويقي و التنافسي والاستراتيجي واضحاً في استيعاب المنظمة لتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية والتكيف معها ثم النجاح، لاسيما وإن هذا النجاح يتأثر كثيراً بتلك التغيرات، ويعدّ محصلةً لسرعة التكيف معها.

أما (Daft, 2004) فيرى في دخول المنظمات في شراكات تعزيزاً لقدرتها على البقاء والنجاح البعيد الأمد، وأشار (Yolles, 2005) إلى فشل الكثير من المنظمات لضعف ذكائها التسويقي، وتعاملها مع هياكل غير ملائمة.<sup>36</sup>

واتفق (Owens & Wilson, 1997) و(تريكو وزيمران<sup>37</sup>) حول دور الذكاء في استجابة المنظمات للتغيير، وفي الاستخدام الأمثل لمواردها، فضلاً عن تعزيز عوامل النجاح فيها، وهذا ما جعل أكثر الشركات نجاحاً تهتم بإدارة الذكاء (إدارة المعلومات)، وبخلق ثقافة معلوماتية تضمن لها النجاح المستمر، واعتماد المعلومات وتكنولوجيا المعلومات كأدوات للنمو في البيئات السريعة التغيير.

وليس بعيد عما ذكر، أكد (Porter, 1985) إن تخوف المنظمات من القدرة الخفية للمعلومات في تحقيق النجاح التنافسي بدأ يتزايد، كونها مورداً رأسمالياً يؤثر دور الذكاء التسويقي (عبر ما يوفره من معلومات) في تحقيق المنظمات للنجاح، أو تحقيقها لنتائج مثالية ترقى إلى مستوى الإبداع.<sup>7</sup>

من هنا يبرز الدور الحيوي للذكاء التسويقي في نجاح المنظمة إستراتيجياً من خلال :

- أ/ كونه هدف الأعمال التنافسية والمنظمات الساعية للنجاح التنافسي.
- ب/ قدرته على جعل المنظمات تتكيف مع التغيرات البيئية، وتمكينها من وضع قائمة بأولوياتها في إطار ذلك، ثم تمكين قادتها من توظيف رؤاهم في رسم النجاح المستقبلي لها، وتحديد مقاييس هذا النجاح.
- ج/ توفيره للمعلومات للمنظمة بأسلوب مبتكر، وإبرازه إيها كمورد مهم لا بد من حساب ثم تلمس القيمة المتحققة عنه في تعزيز قدرتها على البقاء والتكيف والنمو.

<sup>36</sup>سعاد حرب قاسم ، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على مدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للافونروا ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

<sup>37</sup>تريكو، بنجامين، وزيمران، جون، (1998)، "إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها"، ترجمة: إبراهيم على البرني، مراجعة: محمد الحديدي، ط1، (الدار الدولية للنشر والتوزيع)، ص16.

د/ إن الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي تمثل جوهر القيادة الإستراتيجية، وتجعل هذا الذكاء رصيلاً للنجاح الذي تحققه المنظمات محلياً وإقليمياً وعالمياً بواسطة معلومات الذكاء التسويقي، كما وتشكل أحد أبعاد قياس النجاح المستديم للمنظمات، على الرغم من أن الكثير من المنظمات لا تعتمد في تقييم نجاحها، ولا توظفها في ابتكار أعمال جديدة، أو في تحديد الفرص الجديدة ضمن مهامها الحالية، كما ولا تستثمرها في إقامة شراكات مع المنظمات الأخرى.

ه/ يعد هذا الذكاء قدرة جوهرية تمنح المنظمة قوة أكبر وفرصاً أوسع لتوظيف مواردها، وتقليل حجم عدم التأكد والمخاطرة اللذين تعمل في إطارهما، وإيجاد ثم إدارة شبكات معلومات تشخص التهديدات المحيطة بالمنظمة، والفرص الاستراتيجية التي يمكن اقتناصها لتحقيق النجاح الاستراتيجي، كما ويجعل جميع العاملين شركاء في هذا النجاح.

### المطلب الثالث: تحديات ممارسة الذكاء التسويقي في المنظمات.

إن ممارسة الذكاء التسويقي له جملة من التحديات التي يمكن مواجهتها من خلال الممارسة يمكن التطرق إليها من خلال هذا المطلب و التي نوجزها في ثلاث أنواع م التحديات (سياسية-اقتصادية-تكنولوجية)

#### أولاً: التحديات السياسية

تتمثل في مراقبة البيئة الخاصة بالأعمال التجارية من اجل الحصول على استخدام المعلومات المتعلقة بالأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية لهذه المؤسسات ويتم ذلك بناء على قرارات قادة الأعمال التجارية بمساعدة منظماتهم مثلاً الذكاء التسويقي في اليابان مبني على رؤية وقائية للحفاظ على استغلال اليابان لمواجهة الاحتياجات التجارية للسلطات الغربية.<sup>38</sup>

أما فرنسا فالذكاء التسويقي يستخدم من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية حيث تتنافس فرنسا مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الديمقراطيات الغربية عن طريق استخدام الدوائر السرية من اجل تعزيز مصالحها الاقتصادية.

#### ثانياً: التحديات الاقتصادية.

تتمثل في شكل التكنولوجيا المباشرة وغير المباشرة، و يبدو ذلك من تزايد براءات الاختراع الذي ينطلق من زيادة معدلات نقل التكنولوجيا عن طريق سلسلة البحوث والتطوير والإنتاج. واستخدام الذكاء التسويقي من القدرة التنافسية للمؤسسات العملية بشكل مستمر والذي يعبر عن الثقافات الوطنية وفي الواقع فان الأمن الاقتصادي هو جزء لا يتجزأ من الأمن القومي.

<sup>38</sup> Martinet , L'intelligence économique , deuxième édition , Editions d'organisation , Paris , 2001 , P :17

والأمن يشجع الحكومات على دعم الشركات في سعيها للحصول على القدرة التنافسية والدفاع عن المصلحة الوطنية، كما يجب على الحكومات تقديم يد المساعدة في مجال التعليم وتعليم القادة الأعمال التجارية مع استخدام الذكاء الاقتصادي لتعزيز القوة الاقتصادية في مجال الإدارة مع دعم القطاع الخاص الذي لا يقل أهمية للوصول إلى حجم المعلومات الكبيرة عن التجارة الدولية.

مثلا الولايات المتحدة تستخدم الذكاء الاقتصادي في تعزيز القدرة للمؤسسات على المنافسة في السوق العالمية، مع مواجهة التحديات المتمثلة في مكافحة التجسس الذي يهدد المؤسسات ويعتبر السبب الرئيسي في الجهات الفاعلة في المجتمع الذكاء الاقتصادي للولايات المتحدة.

### ثالثا: التحديات التكنولوجية:

يبدو واضحا من خلال المنافسة الدولية المتزايدة ذات الشراسة في مجال الممتلكات في إطار الجوانب الصناعية (براءات الاختراع والعلامات التجارية، والتصميمات والإنسان، حقوق الطبع والنشر، والتكنولوجيا، برامج الحماية، نقل التكنولوجيا، براءات الترخيص، قانون المنافسة... الخ).

ويؤكد الباحثين في هذا المجال على ضرورة المحافظة على البحث والابتكار والاستثمار وتأمين الممتلكات ووضع إستراتيجية للتسويق و البحوث و إنشاء الأعمال التجارية و التعاقد من الباطن.

ومن التحديات السابقة الذكر نصل إلى إنشاء النظم الوطنية للذكاء الاقتصادي والذي يعرف على أنه "وضع العمل والتنسيق بين جميع النظم الفرعية التي يتكون منها نظام الذكاء الاقتصادي للبلد".

وكنتيجه يمكن التوصل إليها من خلال تطرقنا للذكاء الاقتصادي يمكن اعتباره كفلسفة وإتباع نهج استدلاي لإدارة المعلومات لاتخاذ القرارات السليمة مع استخدامه للمعرفة في توفير الميزة التنافسية و كذا استخدامه كنظام للمراقبة الاقتصادية في ميادين التنفيذ، والكفاءة في إدارة المشاريع ومعرفة تكنولوجية جيدة لمجال المعلومات والاتصالات.

### خلاصة الفصل:

إن الذكاء التسويقي من المصطلحات التي أخذت وقتا كافيا لضبط مفهومها للتعبير عن نتائجها الميدانية بدقة هذا لم يمنع أن بعض المفاهيم التي تناولت هذا المصطلح تمتد لمنتصف التسعينات (1996) و شهد هذا المصطلح عدة مفاهيم يمكن وصفها بالمتداخلة باختلاف الهدف الميداني لتطبيقها هذا و قد أشارت بعض التعاريف التي أجمع عليها العديد من الباحثين إلى كونه آلية نظامية تعمل على توليد و تقويم و توزيع وتوظيف المعلومة التسويقية بما يضمن اغتنام الفرص التسويقية التنافسية و يساعد على تخطي التهديدات المحتملة و بوجود نقاط قوة داخلية للمؤسسة الهادفة لإدارة موقعها التنافسي في محاولة لتجاوز نقاط ضعفها .

الفصل الثاني: أدوات الذكاء التسويقي .

المبحث الأول: نظام الاستخبارات التسويقية .

المبحث الثاني: رصد الابتكارات التسويقية و متابعتها.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستمرة (الإبداع+اليقظة).

تمهيد:

إن الذكاء التسويقي يستمد أهميته من نتائج تطبيق هذه الآلية في مجال التنافس بين المؤسسات الاقتصادية لذا فالبحث في هذه الآلية يسوقنا إلى تساؤل لا يقل أهمية عن التعرف عن مفهومه ألا و هو: ما هي الأدوات المستخدمة في ممارسة هذه الآلية و كيف يمكن تطبيق الذكاء التسويقي بما يضمن فاعليته في اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية بجدارة ،لذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

**المبحث الأول:** نظام الإستخبارات التسويقية .

**المبحث الثاني:** رصد الابتكارات التسويقية و متابعتها .

**المبحث الثالث:**الميزة التنافسية المستمرة .

### المبحث الأول: نظام الاستخبارات التسويقية .

المعلومات التسويقية هي شريان العملية التسويقية ، ولا يمكن لأي قرار تسويقي أن يتخذ في غياب المعلومات التسويقية ، وتتأثر القرارات التسويقية بالعديد من العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية منها، لذا فإن متخذ القرار التسويقي في حاجة إلى قدر كبير من المعلومات عن هذه المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المتوقعة وتأثيراتها على الأنشطة الداخلية للمؤسسة والسوق ، حتى يمكنهم اتخاذ القرارات التسويقية الصحيحة في ظل عدم التأكد البيئي الذي تواجهه الإدارة التسويقية. لذلك يعتمد النجاح التسويقي في المؤسسة بالأساس وبشكل رئيس على مدى توافر المعلومات التسويقية ودقة تلك المعلومات من مصادرها المتعددة ، إذ تعد الاستخبارات التسويقية احد تلك المصادر المهمة في الحصول على المعلومات التسويقية . فكل المنظمات التسويقية تحاول معرفة وتحديد طبيعة السوق واتجاهاته واحتياجاته والتغيرات التي تحدث فيه، فضلا عن محاولتها معرفة المنافسين والأسعار والبدائل وغيرها من المعلومات التسويقية التي تعد مفتاح النجاح لأي قرار تسويقي. فالمشكلة تكمن في كيفية تحصل المؤسسات على المعلومات التي تحتاجها لترشيد قراراتها التسويقية ، وما هي مصادرها ومدى دقتها وكيف يتم تحليل تلك البيانات التسويقية ؟ هذا ما نحاول الإجابة عليه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم نظام الاستخبارات التسويقية.

حظيت الاستخبارات التسويقية كنظام لجمع المعلومات التسويقية باهتمام العديد من الباحثين لأهميتها وللبحث عن مكوناتها، كما حددوا مصادر البيانات فيها و طرق تحليلها.

### أولا: مفهوم و مكونات نظام الاستخبارات التسويقية.

تعمل المؤسسة في أغلب الأحيان في بيئة متغيرة وفي ظل ظروف عدم التأكد، أي أن هناك حالة من الغموض تعيشها المؤسسة ، وكلما زادت ظروف عدم التأكد زادت درجة المخاطرة ، وعليه يكون من الواجب قيام هذه المؤسسة بالبحث عن المعلومات بكافة الوسائل في سبيل سد الحاجة إلى مزيد من المعلومات .

فلا بد لها من الحصول على المعلومات التي تساعد في اتخاذ قراراتها الصائبة لغرض بقائها واستمرارها وتحقيقها للإرباح ، ومن وسائل الحصول على المعلومات "نظام الاستخبارات التسويقية" ومن هذا المطلب سنحاول التطرق إلى موضوع الاستخبارات التسويقية وأنواعها و أنشطتها ووسائلها ، فضلا عن جوانب أخرى خاصة بالموضوع ، إذ

يحدد نظام الاستخبارات التسويقية ما هو الاستخبار أو التحسس الذي نحتاجه ، فيجمعه عن طريق البحث في البيئة ويسلمه إلى الإدارة التي تحتاجه . وعن طريق الاستخبار يمكن الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة لغرض زيادة قدرة المؤسسات على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>

والبعض يطلق على الاستخبار اسم "الخدمات الإستراتيجية" أو الاستخبار البيئي أو "المخابرات البيئية" وهو عملية الحصول على المعلومات التي تمتلكها المؤسسات الأخرى المنافسة في حدود النشاط وغير المسموح به بطريقة غير شرعية.

"كما يمكن أن نعرف مصطلح الاستخبارات والمخابرات "Intelligence" بأنه "الجمع السري وتوزيع المعلومات ، وبخاصة المعلومات السرية الغامضة لغرض هئيتها لاتخاذ القرار من أجل زيادة قدرة المؤسسة"<sup>(2)</sup>

وتعرف الاستخبارات التسويقية بأنها "مجموعة من الإجراءات والمصادر المستخدمة من قبل إدارة التسويق للحصول على المعلومات اليومية حول التطورات ذات العلاقة بالموضوع في البيئة التسويقية"<sup>(3)</sup>.

ويعرف أيضا بأنه "نظام لتجميع المعلومات من المنافسين وذلك بتشجيع أحد الأطراف وتزويده بمعلومات عن الأسرار التجارية أو الصناعية للمنافسين ، وقد يكون هذا الطرف زبوناً للمنافسين أو مستخدماً لديه أو مورداً له " .

أو هو تحليل منظم من المعلومات المتوفرة بشكل عام حول المنافسين والتطورات في البيئة التسويقية التي تساعد المدراء في أعداد وتعديل الخطط التسويقية.

كما تشير الاستخبارات التسويقية إلى مجموعة من "النشاطات الأخلاقية التي يُتَمَلُّ أن تستخدم لتجميع المعلومات حول المنافسين" .

إذن نظام الاستخبارات التسويقية هو مصطلح واسع يتضمن تجميع المعلومات وجمعها كقاعدة لاتخاذ القرارات التسويقية ويستلزم من الأفراد والعاملين في النظام القيام باستفسارات دقيقة محددة حول المشاكل ، لكي تكون دليلاً لاتخاذ القرارات التسويقية ، فمدراء التسويق يناقشون الحاجة للمعلومات ، أو الاستخبارات التسويقية ، فهم بحاجة إلى التعرف

(<sup>1</sup>) Kotler,ph,(2000),"Marketing Management Analysis,Planning,Implementation and Control",  
Prentice-Hall,Inc,The Millennium Edition,New Jersey,p.76

(<sup>2</sup>) Delmar,G (1985),"Marketing Management",McGraw-Hill,Inc,6thed,NewYork ,p.620.

(<sup>3</sup>) Kotler,ph,op.cit,p.102

على التغيرات التي يجب توقعها في نماذج الشراء للمستهلكين، أنواع المنظمات التسويقية التي يمكن إنشاءها ، الخيارات المتعددة لتصميم المنتجات التي تكون أكثر نجاحاً ، شكل منحى الطلب للمؤسسات المنافسة ، أو أي معلومات أخرى تؤثر على خطة المؤسسة ، حل المشكلات أو تقييم ورقابة الجهود التسويقية<sup>(4)</sup> ، ويجب أن نعرف بأن المؤسسة تبحث عن المعلومات لكي تستخدمها في<sup>(5)</sup>:

1. اتخاذ القرارات ، 2. صياغة السياسة ، 3. تخطيط الإستراتيجية .

وهي تشبه كثيراً المعلومات نفسها التي تبحث عنها المؤسسات المنافسة فيما يتعلق بنشاطاتها ، خططها ، وتوقعاتها .

لذلك فإن الأهداف الأساسية لنظام المخابرات التسويقي هي :-

1. تقديم المعلومات المفيدة .

2. أن يأخذ مدراء التسويق ما هم بحاجة إليه حقيقة من المعلومات .

وتحدد أهداف الأجهزة الإستخبارية ومهامها في المؤسسة في إطارين أساسيين هما<sup>(6)</sup>:

1. إطار ايجابي فاعل يهدف إلى الكشف عن استعدادات المؤسسات المنافسة الأخرى وجمع المعلومات التسويقية عن أهدافها وخططها ونقاط قوتها وضعفها .

2. إطار سلبي مضاد يهدف إلى منع الأجهزة الاستخبارية التابعة للمؤسسات الأخرى من جمع المعلومات التسويقية عن المؤسسة وخططها ونشاطاتها ونقاط قوتها وضعفها .

إذ تحاول المؤسسات أن تقلل المخاطرة وعدم التأكد من خلال أساليب مختلفة ، أحد هذه الأساليب هو الجمع والتقييم للمعلومات ، فالمؤسسة كي تقابل بفعالية تحديات المنافسين يجب عليها أن تكون ذات معرفة عالية بالبيئة ، هذه المعرفة الأساسية تتضمن المعلومات التي تحصل عليها ، كيف تجمع هذه المعلومات ، من خلال نظام

(4) Bennett, Peter, D(1988), "Marketing" McGraw-Hill, Inc, 4th ed, New York , p.152.

(5) Delmar, op. cit. p.626.

(6) Kotler, ph, et al.(1999), "Principles of Marketing" Second European Edition, Prentice Hall, Inc, New Jersey, USA, p.318-320.

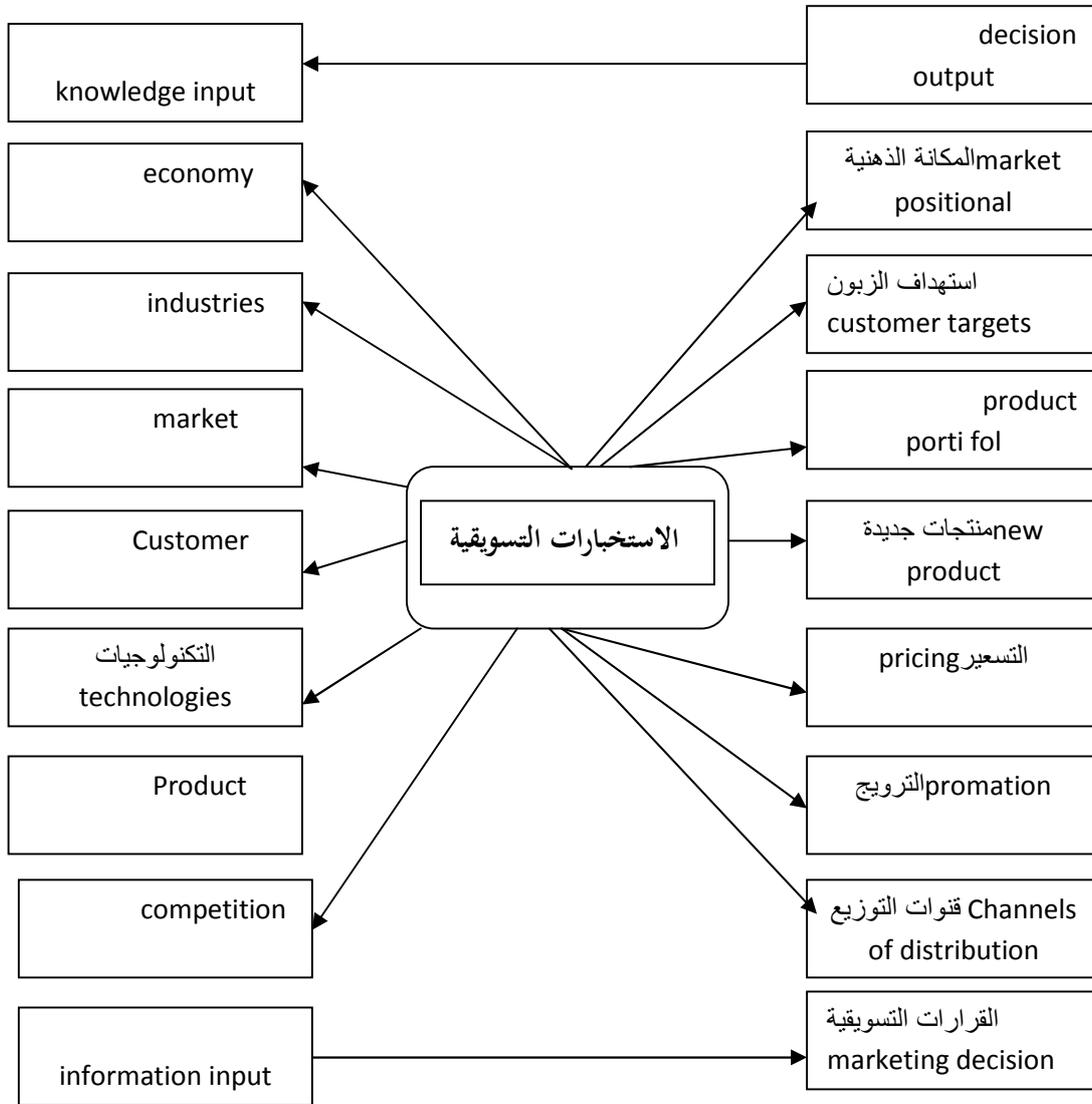
الاستخبارات التسويقية الذي مسؤوليته تتضمن تحقيق مزايا للمؤسسة وهذه المزايا تتحقق من خلال دراسة المعلومات عن (7).

1. تأجير المستخدمين من قبل المنافسين.
2. المنتجات الجديدة.
3. تصميم المنتجات.
4. ربحية للمنتجات .
5. خطط التوسع.
6. تسعير المنتجات.
7. التكاليف.
8. فوائد الأبحاث.
9. طرق الإعلان والترويج والتوزيع .
10. تقديرات الطاقة .

---

(7) Delmar,op.cit,p.625.

الشكل 07: عناصر نظام الاستخبارات التسويقية.



**Source:** Nikolas Tzokas (2002), "Principles of Marketing" 2thed ,Prentice – Hill Inc, p.122.

ثانياً: أنواع الأنشطة الاستخباراتية التسويقية.

يمكن القول بوجود ستة أنواع أساسية من الأنشطة الاستخباراتية ينطوي كل اثنين منها تحت أحد (أشكال –

عناصر) الفعالية الاستخبارية ، وهذه (الأشكال -العناصر)<sup>(8)</sup> هي :

🇪🇬 هدف النشاط الاستخباري وطبيعته.

🇪🇬 أدوات النشاط الاستخباري ووسائله.

🇪🇬 موقع النشاط الاستخباري وحيزه.

وأنواع الأنشطة الاستخبارية المتفرعة عن هذه العناصر هي :

1-أ. أنشطة استخبارية فاعلة : وهي مجموعة الأنشطة الهادفة إلى جمع المعلومات عن المؤسسات الأخرى .

1-ب. أنشطة استخبارية مضادة : وهي مجموعة الأنشطة الهادفة إلى إعاقه ومنع المؤسسات الأخرى من جمع المعلومات عن المؤسسة .

2-أ. أنشطة استخبارية بشرية : وهي مجموعة الأنشطة الفاعلة أو المضادة التي يتم إنجازها من قبل الأفراد في إدارة التسويق .

2-ب. أنشطة استخبارية تقنية : وهي مجموعة الأنشطة الفاعلة أو المضادة التي تجري باستخدام الأجهزة التكنولوجية والتقنية كالأقمار الصناعية ووسائل الرصد و التصنت وأجهزة الاتصال الحديثة الأخرى.

3-أ. أنشطة استخبارية داخلية : وهي مجموعة الأنشطة التي تجري داخل حدود الدولة بقصد جمع المعلومات أو منع جمع المعلومات من المؤسسات المنافسة .

3-ب. أنشطة استخبارية خارجية :- وهي مجموعة الأنشطة التي تجري خارج حدود الدولة بقصد جمع المعلومات أو منع جمع المعلومات من المؤسسات المنافسة .

المطلب الثاني: مصادر بيانات الاستخبارات التسويقية.

قد تكون مصادر الاستخبارات التسويقية داخلية وخارجية، فالمصادر الداخلية تتمثل بمد الإدارة بالمعلومات والبيانات الخاصة بمختلف أنشطة المؤسسة ونتائجها وتقييمها واتجاهاتها المتوقعة ولاسيما في مجال المبيعات والحصة السوقية

(8) احمد جبر ، وطلعت أسعد عبد الحميد ، (1986) ، "التسويق - النظرية والتطبيق" ، مكتبة عين شمس القاهرة ، ص ص139-141.

والموقع التنافسي وتكاليف الإنتاج والتخزين وحركة الزبائن والتدفقات النقدية والأرباح وغيرها من البيانات والمعلومات الأخرى التي تحصل عليها الإدارة عن طريق المصادر الداخلية للمؤسسة كالسجلات والتقارير والنظام المحاسبي . أما المصادر الخارجية فتتمثل بمد الإدارة بمعلومات عن المتغيرات البيئية الخاصة بمجال المؤسسة كالمستهلكين والموردين والوسطاء والمنافسين والمؤسسات الأخرى، وكذلك المتغيرات البيئية المحيطة كالظروف الاقتصادية والتكنولوجية والقوانين والثقافة ، ويتم تجميع هذه المعلومات بعدة وسائل منها رجال استخبارات متخصصين لدى المؤسسات المتخصصة في بحوث التسويق ، الوسطاء ، رجال التجسس التسويقي وغيرها من المصادر الأخرى، التي يمكن حصرها بالمجالات الآتية<sup>(9)</sup>:

- ❖ العاملون داخل الشركة (موظفو الشركة)، السلطات التنفيذية،المستشارون والاختصاصيون، الوكالات، الباعة،مستخدمون آخرون، الناس المشتغلين(العاملون) بشكل دائم.
- ❖ حلقة مجهزي الشركة(المجهزون الموردون،رجال إعادة البيع،الزبائن،شركاء العمل ، تحالف الأعمال ، الوسطاء التسويقيين الآخرين).
- ❖ المنافسون(تقارير سنوية،الخطابات والبيانات الصحفية،المنتجات والعلامات،إعلانات ال « web » والاتصالات التسويقية الأخرى،موقع تحديد الشبكة .
- ❖ المصادر الحكومية(الإحصائيات السكانية،الأطروحات وتقارير البحوث، جرائد أكاديمية منتدى أكاديمي).
- ❖ المنشورات ووسائل الإعلام الجماهيرية (تلفزيون / أخبار الراديو ، الصحف ،المجلات والجرائد ، خدمات ، بيانات اللوحة ، تدقيق بيع بالمفرد ، تقارير مفصلة حسب الطلب).
- ❖ قواعد بيانات إلكترونية (ذاكرة القرص المضغوط ، قواعد بيانات مربوطة ،شبكة الإنترنت ، آليات البحث، تحديد بوابة الموقع ، تغطية الشبكة) .

### المطلب الثالث: تحليل بيانات الاستخبارات التسويقية.

إن تحليل البيانات المستمدة من الاستخبارات التسويقية تعتمد في الأساس على ثلاث محاور أساسية و هي :

- التحليل البيئي (التغيرات في قوى البيئة الكبيرة ، قوة المورد، موزعون، زبائن ، تحليل سوق الأسهم ، تحليل إجمالي سوق الأسهم ، خدمة أسواق الأسهم، نسبة السهم السوقي إلى ثلاثة منافسين في السوق ، نسبة

<sup>(9)</sup> Kotler,ph,(2000),op.cit,p.103

- السهم السوقي إلى أكبر منافس) .
- تحليل المنافسين (معرفة المنافسين، من هم المنافسون ، ما هي استراتيجياتهم ، ما هي أهدافهم ، ما هي نقاط قوتهم وضعفهم ، ما هي ردود أفعالهم) .
- تحليل مستويات المنافسة: (علامة المنافسين (مسابقة العلامة التجارية) ، صناعة المنافسين(مسابقة صناعة) ، شكل المنافسة (مسابقة شكل) ، مركز المنافسة(مسابقة جنسية) ، أما نطاق المخبرات التسويقية فيشمل: (التحليل البيئي، الأعمال (الصناعية) ، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الاقتصادية والديموغرافية، البيئة الاجتماعية والثقافية ، التكنولوجيا والبيئة الطبيعية ، البيئة التنافسية ، تكاليف الانتاج ، درجة الميزان الاقتصادي ، النطاق الاقتصادي،التوسع في الإنتاج ، متطلبات رأس مالية ، قنوات التوزيع ، الحصة السوقية ، تمييز علامة تجارية) .

### أولاً:مراحل النشاط المخبراتي التسويقي.

مراحل النشاط الاستخباري هي مراحل التعامل مع المعلومات في إطار ما يعرف (بدورة المعلومات) التي تتضمن المراحل الآتية :

- 1-تحديد هدف النشاط الاستخباري ونوعه ومستواه : وفي هذه المرحلة يتم تقدير حجم ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها ونوع النشاطات الاستخبارية اللازمة للحصول على هذه المعلومات .
- 2-التحرك بقصد جمع المعلومات : وهي مراحل بدء تحرك الأجهزة الاستخبارية بقصد جمع المعلومات ويعتمد اختيار التوقيت المناسب لها على مجموعة المفردات الخاصة بالمرحلة الأولى .
- 3-تنسيق المعلومات : وهي مرحلة تبدأ بعد انتهاء عملية جمع المعلومات لغرض ترتيب المعلومات ومراجعتها ومقارنتها بهدف الوصول إلى أكثر صيغها دقة ومصداقية ،لذلك يمكن أن توصف هذه المرحلة باعتبارها مرحلة (تنقية أو تصفية المعلومات) .
- 4-التحليل والاستنتاج : وفيها تجري عملية تحليل المعلومات النهائية وتقديم التفسيرات والاستنتاجات .
- 5-التنبؤات والمقترحات : لغرض اتخاذ القرارات التسويقية .

ثانياً:أنواع المعلومات وأوجه حمايتها والسيطرة عليها .

يؤكد "BuellVictor" مؤلف "Approche strategic, Marketing et Management"

Planning، "أنه هناك مؤسسات تركز على المعلومات التي تريدها (wants) وليس على المعلومات التي تحتاجها (needs) ، وهناك في الغالب فجوة واسعة بين الحاجة للمعلومات والرغبة في المعلومات حيث أن المدراء لا يستلمون كل المعلومات التي يريدونها أو يحتاجونها وإنما يستلمون كمية من المعلومات لا يريدونها أو يحتاجونها كما أنهم يستلمون كذلك معلومات يريدونها لكن لا يحتاجونها.

وأكثر مداخل الاستخبارات ركزت أساساً على الافتراض الذي يبين أن الهدف هو عملية مطابقة بين المعلومات التي يحتاجها المدير ومن ثم تزويده بتلك المعلومات التي يحتاجها، أي من تحقيق الموازنة الأفضل بين المعلومات التي يريد المدراء والمعلومات التي يحتاجونها . ومن الطبيعي وجود تداخل حقيقي و جوهري بين المعلومات التي تريدها والمعلومات التي نحتاجها ،وهو الذي يركز عليه نظام المخابرات التسويقية بصورة أكبر .

وهناك بعض المعلومات الخاصة والسرية التي تعد ذات قيمة لإدارة التسويق يجب المحافظة عليها من المتطفلين ، وهي تمثل جزءاً من المخزون الملموس الذي يمثل تراكم الخبرة والمحاولات والأخطاء ، مثلاً البحث والتجارب خلال عدة سنوات ، وهذه المعلومات بوصفها إجراء وقائياً لحمايتها تصنف عادة بأنها خصوصية أو سرية وهذه المعلومات الخاصة تتضمن : (مواصفات تصميم المنتج ، تقارير النوعية ، أوراق البحث ، أسماء مجهزي الشركة وزبائنها ، خطط تطوير المنتجات ، الخطط المستقبلية للتوسع ، الإستراتيجيات التسويقية). كل هذه المعلومات يمكن كشفها بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق استيلاء الأشخاص عليها ، هذه القيمة الضخمة للمعلومات التي تتضمن الخبرة المتراكمة ، الحقائق الخاصة ، الأفكار والمفاهيم التي هي ليست معرفة شائعة والتي تشكل وتؤلف حدة المنافسة للمؤسسات التي يجب حمايتها والمحافظة عليها وهي تدخل تحت مفهوم المراقبة أو أمن المعلومات (Surveillance) .

ويمكن تعريف المراقبة أو (أمن المعلومات) بأنها "الوسائل الخاصة التي تمنع أو تعيق حصول الأفراد غير المخولين على المعلومات السرية أو الخصوصية للمؤسسة" ويمكن تحديد مظاهر أو أوجه حماية الشركة بالآتي<sup>(10)</sup> :

### - الأمن المادي " Physical Security " :-

ويتعلق باتخاذ الاحتياطات الملائمة لحماية الشركة والمعلومات من الغريب والباحثين عن السرقة والاستيلاء والتطفل

(10) Roush,CaryB, (1991)"A program for sharing corporate intelligence"Journal of Business Strategy,(January-February,pp.4-7.

لغرض الحصول على المعلومات وإحراق الأذى والضرر بالمنظمة ووسائل الأمن المادي وتتضمن : الأقفال ، الإضاءة ، أجهزة الإنذار ، كلمات السر، الدائرة التلفزيونية المغلقة ، بصمات الأصابع وغيرها .

### – أمن الأفراد " Personnel Security "

يتعلق بالمستخدمين الذين يتصلون مع الغرباء مثل الموظفين المحتملين ، المجهزين ، المستهلكين ، وكذلك ما يتعلق بمخاطر الأمن في تشغيل مستخدمين جدد، لذلك ينبغي التركيز على معلومات عن الأفراد وسلوكياتهم وطباعهم وسماتهم الشخصية وغيرها من المعلومات .

### – أمن الاتصالات " Communication Security "

ما يتعلق باتخاذ الاحتياطات الخاصة بالمعلومات المنقولة أو المكتوبة بأساليب الكترونية ويتم حماية الاتصالات عن طريق تشفير المعلومات .

### – أمن التكنولوجيا " Technological Security "

تهدف إلى حماية إدارة التسويق من الأفراد والمجموعات التي تستخدم الحيل كالنقل الراديوي ، الربط الهاتفي ، أجهزة التصنت . ولكن هناك صعوبة في السيطرة على انتشار المعلومات السرية بسبب عدد من العناصر وهي :

- قابلية الحركة بالنسبة للمستخدمين.
- زيادة التشريعات لحماية اختيار الأفراد في كيف وأين يريد أن يعيش .
- التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات .
- المغامرة والتنميط للتدريب والتعليم التقني .
- زيادة جهود الشركات في جمع المعلومات وتحليلها وتحويلها وكذلك شرائها .
- الأساليب التكنولوجية الضخمة والمائلة والأرباح المالية للمنافسين في الحصول على المعلومات بالدقة والوقت المطلوب .

ثالثا: تحسينات لنظام الاستخبارات التسويقي :

تتخذ المؤسسات خطوات إضافية لتحسين نوعية الاستخبارات التسويقية وهي<sup>(11)</sup>:

(11) Kotler,ph,(2000).op.cit.p.124.

1 : تدريب وحث القوى البيعية على إيجاد تطويرات جديدة باعتبار أن هؤلاء وبحكم اتصالحهم مع الزبائن عيون المؤسسة وأذائها الصاغية لكل المعلومات التي تصدر عن الزبائن ، كونهم يستطيعون الحصول على المعلومات التي لا تستطيع إدارة التسويق في المنشأة الحصول عليها.

2: حث جميع الوسطاء من موزعين وبائعي المفرد للقيام بجمع المعلومات .

شراء المعلومات الاستخبارية من المجهزين الخارجيين مثلاً شركة NIELSEN SCAN TRACT

تبيع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنتجات من خلال منافذ التجزئة ، وكذلك بيانات " . كشف المسح للأسواق المركزية . وكذلك بيانات عن تقنيات تستند على التلفزيون وبيانات نشر في التلفزيون، وكذلك

### " Market Research Corporation of America "

مؤسسة أبحاث السوق في أمريكا تبيع التقارير حول التحركات الأسبوعية لحصص العلامات التجارية ، الحجم ، الأسعار ، الصفقات التجارية ومكتب " SIMMON " لبحوث السوق يبيع تقارير فصلية تغطي أسواق التلفزيونات وأدوات الرياضة والأدوية مع بيانات ديموغرافية تتعلق بالعمر والجنس والدخل وتفصيلات العلامة. وخدمات معلومات "MRCA" وهي بيانات تتعلق بالمشتريات الأسبوعية للعائلة من المنتجات الاستهلاكية وبيانات تتعلق باستهلاك الغذاء<sup>(12)</sup>.

4 : بعض الشركات قامت بإنشاء مركز معلومات تسويقي داخلي للحصول على المعلومات من خلال : الموظفين في المؤسسات المنافسة، زبائن المؤسسات المنافسة ،

الملاحظة لمنتجات المؤسسات المنافسة كمشراء المنتج الجديد وعمل تجارب عليه

والوجه الآخر للنشاط الذي يتضمن منع أو إعاقة خسارة المعلومات أو كشفها من قبل الغير ، فمثلاً شركة (Kellogg) كانت تستضيف الزوار في زيارات إلى معاملها لكنها حالياً أغلقت مصانعها الجديدة عن الزيارات خوفاً من المنافسين ومن التجسس عليها<sup>(13)</sup>.

<sup>(12)</sup> Ibid.

<sup>(13)</sup> Kotler,ph,(1999),op.cit,p.319.

### رابعاً: فاعلية نظام الاستخبارات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية .

يعد نظام الاستخبارات التسويقي مصدراً أساسياً يعتمد عليه المدير التسويقي في اتخاذ قراراته وما يوفره ذلك النظام من معلومات تسويقية هي بمثابة المادة الأولية لصنع القرارات التسويقية ، وكلما كانت تلك المعلومات وافية ودقيقة وتمكن العاملون في النظام من تقديمها في الوقت المناسب وبالقدر الملائم كان ذلك النظام فاعلاً وكفء بحيث ينعكس ذلك على قدرة النظام في دعم عملية اتخاذ القرارات .

إن ما يميز المدير التسويقي الناجح عن غيره هو مقدرته على اتخاذ القرارات الجيدة في الظروف البيئية المتغيرة، ولكي يتمكن من التعرف على طبيعة المتغيرات لا بد له من الاعتماد على المعلومات ذات العلاقة المباشرة بهذه المتغيرات إن مستوى القرار التسويقي ودرجة دقته تتناسب مع مستوى المعلومات ودقتها وقد تتوافر معلومات يكون بإمكان المدير من خلالها إجراء التعديل على قراره ، إن هذا يوضح لنا حاجة متخذ القرار إلى استمرارية وتوقف المعلومات ، والذي يؤمن استمراريته وانسيابها بشكل دقيق وبالقدر الملائم هو نظام المخابرات التسويقية .

إن درجة احتياج القرارات التسويقية إلى المعلومات أكثر من درجة احتياج القرارات المتخذة في المجالات الإدارية الأخرى في المؤسسة، لأن الأخيرة يمكن اتخاذها دون الاعتماد على المعلومات الخارجية في حين أن القرارات التسويقية من النادر اتخاذها دون الاعتماد على المعلومات الخارجية ، والأبعد من ذلك أن استخدام المعلومات الخارجية يكون أكثر وبتقل أكبر ، ولاسيما تلك المعلومات التي لها ردود فعل على المستهلكين ، عليه يكون اختيار المعلومات الجيدة والملائمة أمراً مهماً ، وبذلك يبرز دور وفاعلية نظام المخابرات التسويقية في تأمين هذه المعلومات التي تدعم القرارات التسويقية . ويمكن توضيح عمل نظام الاستخبارات التسويقية في دعم فاعلية القرارات التسويقية عن طريق:

- تجهيز الشركة بتقارير مستمرة ودقيقة.
- تحفيز أعضاء سلسلة الاستخبارات التسويقية في الشركة.
- إظهار التقارير بشكل منتظم وجيد بحيث تستفيد منه الشركة.
- تنظيم الوثائق والسجلات الخاصة بالشركة.
- إجراء تحليلات متعددة.
- أن يكون التداول عاجلاً وسريعاً.

### المبحث الثاني: رصد الابتكارات التسويقية ومتابعتها.

إن رصد الابتكار التسويقي هو ثاني أداة يمكن الاعتماد عليها من طرف المسيرين بالمؤسسات لترسيخ مبدأ و ثقافة الذكاء التسويقي، و ذلك لكونه المدخل الذي يستند عليه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المبنية على الحث عن كل ما يميز المؤسسة سواء في أدائها أو تسويق منتجاتها فلا تميز دون معلومات تسويقية ولا ابتكار دون المعلومات التسويقية بماتفرضه التغيرات البيئية التي نتعرف عليها من خلال الذكاء التسويقي و خدماتها لذا أحاول من خلال هذا المبحث التركيز على مختلف النقاط الواجب دراستها بهدف إيضاح العلاقة بين المفهومين : الذكاء التسويقي كمدخل حديث و الابتكار التسويقي كأداة ينبنى عليها هذا المدخل .

### المطلب الأول: مفهوم الابتكار في المؤسسة.

إن مفهوم الابتكار داخل المؤسسة اقترن بعملية البحث عن كل ما هو جديد في مجال التغيير أو التجديد على مستوى نشاط المؤسسة الإنتاجي أو الإداري.

### أولاً: ماهية الابتكار.

إن مفهوم الابتكار " **Innovation** " <sup>14</sup> هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن غيرها ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء ، وإدارة الموقع التنافسي سواء كان الابتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي ، فاستخدام طريقة معالجة للمواد الداخلة في تصنيع المنتج هو ابتكار أو استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار ، أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار ، وعليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المؤسسة تطبقه بوجود الذكاء التسويقي للحصول على هذه المستجدات عليه، وقد يكون على شكل حل جديد لمشكلة قائمة. <sup>15</sup> **فإذا كانت المنظمة بصدد ابتكار ميزة تنافسية هي بصدد توظيف وتحليل و بحث وتجديد معلومات تسويقية إذن هي تمارس الذكاء التسويقي و ما تخلص إليه يصبح مادة للذكاء التسويقي للمؤسسة المنافسة.**

<sup>14</sup> والابتكار يكون مرتبطاً بالسبق والإتيان بالجديد فكل منظمة أوجدت شيئاً لم يسبقها إليه أحد عن طريق الذكاء التسويقي من قبل الآخرين فهو مبتكر ، بينما الإبداع يكون في الأداء فكل أداء متقن يقال عنه إبداع، بينما هناك من المؤلفين من يعتبر الابتكار والإبداع كمرادفين .

<sup>15</sup> حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي في الأداء ( دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية )

و يعرف حسن إبراهيم الابتكار على أنه: "فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة داخل القطاع أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه".<sup>16</sup>

أما الأستاذ الصيرفي فيرى أن المقصود بالابتكار هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديدة بالنسبة للفرد الذي يتبناها. وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها.<sup>17</sup>

كما يعرف على أنه التحسين التدريجي وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة والتي يتم إدخالها على المنتجات الحالية وان بعض التحسينات قد تكون جوهرية وان تراكمها يحقق ابتكاراً جذرياً .

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، تعرف الابتكار "بأنه مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة ، و الاستخدام التجاري لأساليب و عمليات و معدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات." <sup>18</sup> أما Penguin Dictionary of Économico فيعرف الابتكار على انه " منتجات و خدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها، وتسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما يطور فيما بعد لخدمة السوق"<sup>19</sup>.

ويعرف Recharad Daft الابتكار على انه " القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ".  
" Torrance " يعرف الابتكار أنه " العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والشغرات في مجال ما ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات واختبار مدى صحة أو طأ هذه الفروض وتوصيل النتائج إلى الآخرين."<sup>20</sup>

وقد تعددت المفاهيم التي استخدمت للابتكار كعملية و أداة تميز للمؤسسات ،يمكن تصنيف هذه المفاهيم

<sup>16</sup> حسن إبراهيم بلوط ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى دار النهضة العربية بيروت ،لبنان 2005.ص:358.

<sup>17</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع عمان 2003 ص 12

<sup>18</sup> نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية للكتاب،ص181

<sup>19</sup> Graham Bannock, R.E. Baxter and Evan Davis, The Penguin Dictionary of Economics, fifth edition (London, 1992), p. 215

عبد الرحمان توفيق، التفكير الابتكاري، سلسلة التنمية الادارية، القاهرة، 2004، ص 11 12 <sup>20</sup>

حسب خبراء "بميك" كما يلي: 21

- الابتكار كأسلوب حياة: يشمل جميع جوانب حياة الفرد بحيث يصبح الابتكار دالا على نوع أو أسلوب معين في الحياة ويذكر البعض هو القوة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال فالابتكار هو تلك العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويساير اندروز حيث يرى أن الابتكار هو العملية التي يمر بها الفرد إنشاء خبراته والتي تؤدي إلى تحسين وتطوير ذاته كما أنها تعبر عن فرديته وتفرده .
  - الابتكار كنتاج جديد للتفاعلات: يرى "ROGERS" أن العملية الابتكارية هي التي ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز في التفاعل وما يواجهه في سنة وهكذا يتحدد الابتكار في ضوء ما ينتج عنه من ناتج فحينما يوجد ناتج جديد فهناك ابتكار.
  - الابتكار كعملية عقلية: وهناك تعريفات أخرى تحدد معنى الابتكار في ضوء العملية التي يتم من خلالها والتي ينتج عنها ناتج ابتكاري وتعادل هذه التعريفات أن تصف نوع العملية ومراحلها المختلفة ويؤكد Torrance
- "أن الابتكار هو العملية التي تتضمن معرفة واطلاعا بالمشكلات والتغيرات في مجال ما، ثم تحديد الأفكار ووضع الفروض لمعالجة هذه المشكلات."

ثانيا: أركان الابتكار داخل المؤسسة. يرتكز المزيج الابتكاري عموما داخل المؤسسة على أربع أركان نوردها كما يلي<sup>22</sup> "المنتج، الإمكانيات، العمليات و الابتكار الفردي والجماعي.

1. المنتج: يمثل النتيجة النهائية لإحدى عمليات الإبداع وقد يكون في شكل منتج مادي ملموس، خدمة، أو في صورة تطوير وتعديل في كل من المنتج أو الخدمة. كما قد يكون أيضا في صورة زيادة الفعالية أو الكفاية أو تقديم طريقة أحسن في التسيير، وحتى يكون هذا المنتج إبداعيا يجب أن تكون له قيمة ملحوظة وواضحة لمن يقومون بالتقييم أو بالنسبة لوقت تحقيق وحدث عملية الابتكار.
2. الإمكانيات: فهي شرط ضروري و أكد لكي تتم عملية الإبداع حيث مهما كانت القدرات الابتكارية ومستوى المعرفة أو المهارة فلن يتم التمكن من الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للإبداع و الابتكار فقد أثبتت الدراسات العملية أن الإبداع ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة.
3. العمليات: فهناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارة الابتكار و قد يتطلب الأمر وقتا طويلا و جهدا كبيرا لتعلم هذه الأساليب إلا أن النتيجة في نهاية المطاف تكون الإجداد و الإلتقان في استخدامها

<sup>21</sup> خبراء بميك، التفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهني للإدارة - بميك - القاهرة، 2004، ص7، 8

<sup>22</sup> جيمس هينجز 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة بميك الإدارية، القاهرة، 2001، ص29

4. الابتكار الشخصي و الجماعي: فيتكون الابتكار الشخصي من عنصرين أساسيين ، العنصر الأول هو زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس و البديهة بالإضافة إلى إطلاق الطاقات الكامنة للخروج من القيود المعرفية المحتملة .

### ثالثا: أنواع الابتكار.

يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكار هما:<sup>23</sup>

- 1- الابتكار غير المستمر أو الجذري: يغير بشكل حقيقي ما يمكن أن تقوم به وأن العلماء الاجتماعيين يوثقو جميع هذه التغيرات بالتفصيل وعلى هذا فإن الابتكارات غير المستمرة مثيرة.
- 2- الابتكار المستمر أو الجزئي: يقدم تحسينا واضحا للسلعة ويستبدلها بحيث لم تعد تشابه السلع القديمة، أي أن هذا النوع من الابتكارات يتطلب تغييرا في الاستعمال المحدد للسلعة بشكل طبيعي. إن التمييز بين الابتكار المستمر والابتكار غير المستمر يتطلب استحداث المرونة بحيث يتلاءم الابتكار مع المتغيرات البيئية كما يتطلب زمن أكثر قصد إتمام عملية الابتكار الهادفة و الموجهة لأعداد كبيرة من الأسواق و الفئات .

### رابعا:العوامل المؤثرة في عملية الابتكار.

تتمثل في العوامل الداخلية والخارجية وهي كما يلي:

1) العوامل الخارجية : تتعلق خصوصا بشدة وكثافة علاقات المنظمات مع البيئات المحيطة بها و التي هي الأخرى يتم رصدها بواسطة الذكاء التسويقي.

- البيئة الخارجية للابتكار في المؤسسات تشمل الدعم المؤسسي ذات الصلة و التي تستند إلى مجموعة من القيم والمعايير.
- توفر كمية المعرفة الضخمة اللازمة التي تدعم الابتكار.
- التعاون. ( حيث أن المنظمات قليلة القدرة على التأثير في تطور العوامل الخارجية.)

2) العوامل الداخلية: فتمثل في الصلة بالخصائص الداخلية والثقافة التنظيمية للمؤسسة، وبالتالي، يمكن السيطرة عليها بسهولة. ينبغي أن تكون موضع التركيز الاستراتيجي للمؤسسات والإدارة التنفيذية وذلك في السعي إلى الابتكار وتحقيق الأهداف الموضوعية.

<sup>23</sup> رعد حسن الصرن، ادار الابداع والابتكار، ج1، الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، دار الرضا للنشر، 2000، ص256

هناك من العوامل الداخلية الرئيسية التي تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات عن طريق الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة من خلال العناصر التالية :

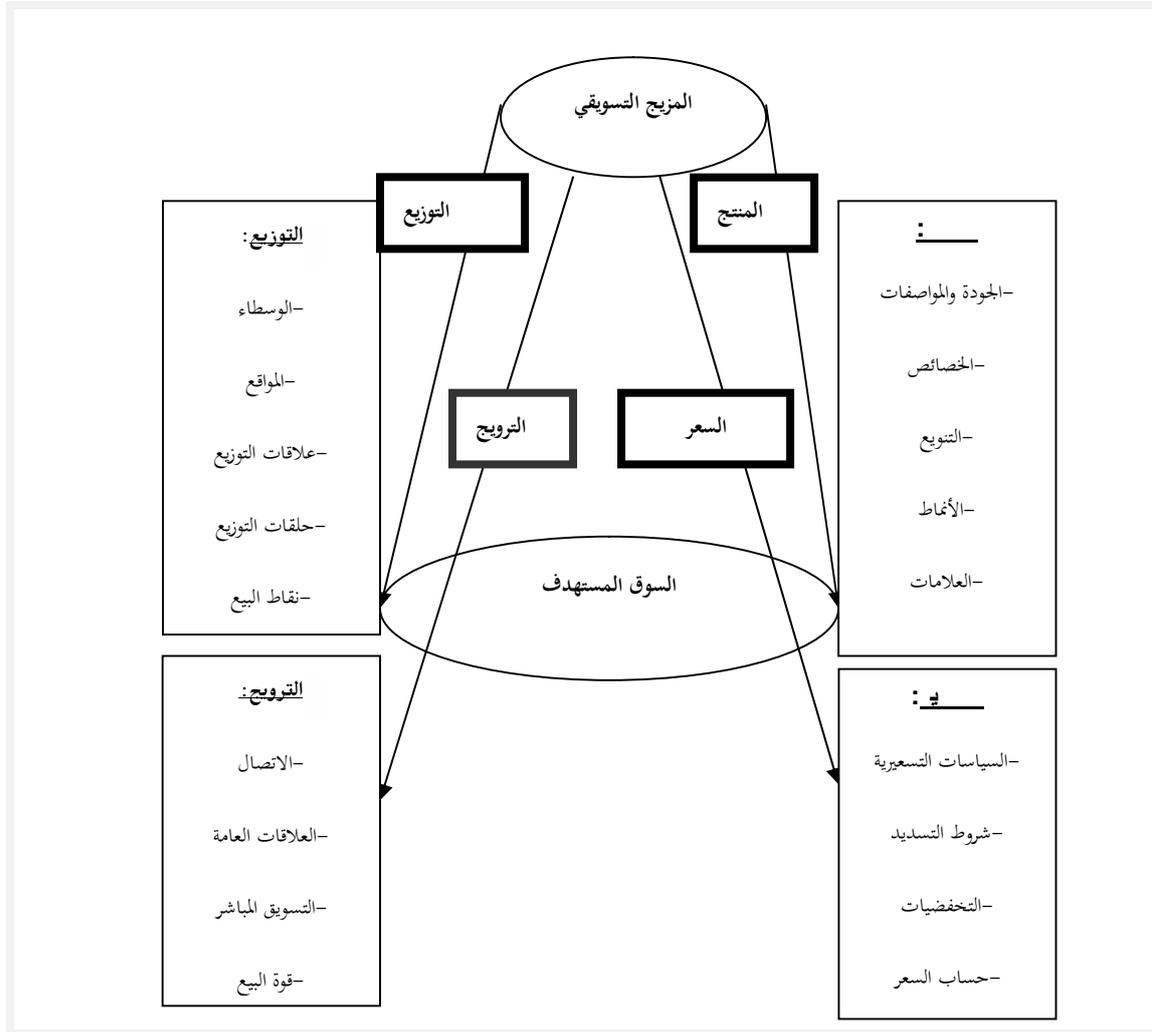
1. إستراتيجية المؤسسة وتوافر الموارد: إدماج الابتكار في غايات وأهداف المؤسسة.
  2. التقنيات الجديدة : المؤسسات التي لها القدرة على تطوير تكنولوجيات جديدة يمكنها الحصول على ميزات تنافسية من خلال المنتجات المبتكرة.
  3. كثافة البحث والتطوير : كثافة البحث تفسر عزم المنظمة على إنفاق الموارد على فكرة توليد وتطوير المنتجات مع تشجيع تجسيد مشاريع البحث العلمي في إطار التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأخرى.
  4. ثقافة المؤسسة: القيم المشتركة والمعتقدات ، والتأثير على مستوى المؤسسة وتواتر الأحداث والإبداع يؤثر على التدفق الحر للأفكار وله أثر كبير لصالح الابتكار.
- المطلب الثاني: الابتكار في المزيج التسويقي.

إن الابتكار في المجال التسويقي ، يعتبر من المواضيع الحديثة التي يسعى الباحثين من خلالها إلى إعطاء الصورة الكاملة حول تطبيق مبادئ و نظريات الابتكار كأداة لتحقيق التميز في النشاط التسويقي بهدف المحافظة على الموقع التنافسي في ظل التغيرات البيئية ، لذا أحاول من خلال هذا المطلب إسقاط العلاقة بين أسس العملية الابتكارية و أسس التسويق و هي العناصر الأربعة المكونة للمزيج التسويقي .

أولاً: مفهوم المزيج التسويقي يعرف المزيج التسويقي على أنه " مجموعة من الأدوات التسويقية التكتيكية لممكن التحكم فيها و تتناول المنتج السعر و التوزيع و الترويج و التي تشكلها الشركة لإحداث الاستجابة التي تريدها في السوق المستهدف<sup>24</sup>". و هذه التشكيلة الإستراتيجية تتطلب إبداعاً و ابتكاراً بهدف الاستحداث الدائم وفق معطيات المنافسة . و الشكل التالي يوضح مكونات المزيج التسويقي.

<sup>24</sup> عبيد محمد عنان وآخرون ، مبادئ التسويق، كلية التجارة جامعة عين شمس، بدون سنة نشر. ص 45

الشكل 08: مكونات المزيج التسويقي.



المصدر: د.نوري منير، مطبوعة حول أساسيات التسويق، جامعة الشلف، 2004. ص 29.

و يتضح لنا جليا من خلال الشكل أعلاه التركيبية المنسقة لمكونات المزيج التسويقي، و التي تعكس مختلف المتغيرات الإستراتيجية للنشاط التسويقي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الواجب الاهتمام بها و التي تمثل أرضية الابتكار في مجال التسويق .

#### أولا : الابتكار في المنتج.

تعد عملية ابتكار المنتجات الجديدة إحدى الاستراتيجيات التي يمكن للإدارة أن ترد بها على التحيات التي تملئها ديناميكية الأسواق لما تنطوي عليه تلك من تطورات الحاجات والرغبات الاستهلاكية، ويوضح الشكل التالي كيفية

استجابة المؤسسة الحديثة لمقتضيات التغيير في السوق وصولاً إلى الهدف الاستراتيجي وهو بقاء المؤسسة و استمرارها. وبالتالي نجد أن الابتكار ينبنى من أرضية تكيف المؤسسة مع محيطها، و ذلك باحتكاكها الدائم بالسوق بمختلف فئاته و تماشياً مع الرغبات المتزايدة و المستمرة للزبائن و هذا ما يؤمن الهدف الاستراتيجي و هو إدارة الموقع التنافسي بطريقة مثالية .

ولتوضيح مصطلح الابتكار في المنتجات فإن **Heany** يقترح أربع أنواع للمنتجات المبتكرة وهي:<sup>25</sup>

1. **ابتكارات رئيسية:** هي منتجات موجهة لأسواق غير محددة بعد و غير معروفة الأبعاد و من الأمثلة على ذلك في وقتنا، خدمات تسليم الطرود في اليوم التالي للشحن.
2. **أعمال نقطة الانطلاق:** تشمل منتجات جديدة قائمة أصلاً و مخدومة من قبل منتجات تلبي حاجات عامة و من الأمثلة على هذا النوع من الخدمات مراكز الجراحة الخارجية التي تقدم خدمات الجراحة في نفس اليوم كبديل للرقود في المستشفى.
3. **إضافات على خط المنتجات:** هي إضافات على خط المنتج القائم كتوسيع الخط أو طرق جديدة متميزة لتقديم الخدمات، مسارات جديدة لشركة الطيران، تكنولوجيات حديثة مختلفة لنفس المنتج تولد ميادين نشاط متعددة ...
4. **إجراء تحسينات على المنتج:** هي من أكثر طرق الابتكار شيوعاً حيث تجرى تعديلات على سمات وخواص و مكونات المنتجات القائمة و من الأمثلة على ذلك تمديد ساعات تقديم الخدمة، أو توفير كشف بحسابات العملاء آلياً...
5. **إجراء تغييرات على الطراز:** يمثل أكثر طرق الابتكار تواضعاً و من أمثله إعادة صبغ هيكل الطائرة بألوان جديدة أو تزويد العاملين بزي عمل جديد أو تعديل العلامة التجارية المرافقة للمنتج أو تبديل الشعار الخاص بالمنتج....

ثانياً: الابتكار في السعر.

يعتبر التسعير من العناصر الأكثر تأثيراً على عناصر المزيج التسويقي و من حيث ترتيب أهميته في الإستراتيجية

التسويقية أظهرت نتائج الدراسات التطبيقية أنه يحتل المرتبة الأولى بعد المنتج (لأن السعر هو أول شيء يبحث عنه المستهلك)<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> بشير العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص11

و يعرف السعر على " أنه انعكاس لقيمة الشيء في فترة معينة"<sup>27</sup>. وتكون هذه القيمة ملموسة مثل النقود و السلع العينية الأخرى، و قد تكون غير ملموسة مثل الشعور عند امتلاك منتج معين".

و ينبغي أن لا ينظر إلى السعر نظرة ضيقة باعتباره يمثل فقط التكاليف المادية المباشرة التي يتحملها المستهلك للحصول على المنتج بل يجب النظر إليه نظرة شمولية باعتبار أن هناك عناصر أخرى تؤثر في السعر مثل كلفة الفرص البديلة، كلفة الجهد العضلي و الذهني ...

يتضمن برنامج التسعير تحديد أسعار التجزئة بجانب تحديد نسب الإضافة للوسطاء و أيضا التخفيضات و الخصومات و شروط البيع و الدفع، فالسعر رغم أنه أحد عناصر المزيج التسويقي، إلا أنه الإشباع المحقق من وجهة نظر المستهلك<sup>28</sup>.

ويعتبر الابتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي وإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة بدرجة أو بأخرى وبالتالي مثل هذا الابتكار لم يلق الاهتمام الذي يستحقه من الممارسين والباحثين في التسويق وذلك بالمقارنة بالابتكار في مجالات أخرى كمجال المنتج ومجال الإعلان...<sup>29</sup>

### ثالثا: الابتكار في التوزيع:

يعد التوزيع أحد الوظائف الأساسية في المزيج التسويقي و يضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة و المتعلقة بإيصال المنتجات إلى المستهلك أو المستعمل لغرض إشباع حاجاته و بالتالي يمكن تعريف التوزيع على أنه عملية إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستخدم، باستخدام منافذ توزيع، و تشمل في ذلك عدة نشاطات مثل النقل ، المناولة، و تأمين و صيرفة.<sup>30</sup>

كما يرى " كوارى " أن التوزيع يعتبر أحد الموارد الخارجية الأساسية لها و الذي لا يقل أهمية الموارد الداخلية مثل رجال البيع، التسهيلات الإنتاجية ...<sup>31</sup>

<sup>26</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة: ، مطابع الإشعاع للنشر و التوزيع -2001. ص347

<sup>27</sup> زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران للنشر و التوزيع 1997ص351,350,274,273

<sup>28</sup> عبيد محمد عنان و آخرون، مرجع سابق، ص 273، 274، 350 و 351

<sup>29</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، مرجع سابق، ص156 155

<sup>30</sup> زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل ، مرجع سابق. ص 375

<sup>31</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة ، مرجع سابق. ص359

إلا أن السلع و الخدمات لا تنساب من المنتجين إلى المستهلكين بطريقة أوتوماتيكية بل تتحرك من خلال قنوات التوزيع، و يختلف برنامج التوزيع طبقا لخصائص السوق المستهدف و ظروف المنظمة فأحيانا يكون نظام التوزيع بسيطا و قصيرا أو ما يسمى **بالتوزيع المباشر** كما قد يكون معقد بحيث يتضمن أنواع مختلفة من الوسطاء إذا كان لدى مديري التسويق أسواق مستهدفة متعددة أو ما يسمى بالتوزيع غير المباشر.

إن المنتجين يبذلون كل ما في وسعهم لكي يتم التوزيع بأعلى كفاءة وفعالية ومن ناحية أخرى فإن الموزعين يقومون كل ما من شأنه أن يمكنهم من أداء أنشطة التوزيع على أعلى مستوى وبالشكل الذي يحقق أهدافهم ويرضي عملائهم وذلك من خلال العديد من المداخل والتي يعد الابتكار أحدها.

وهنالك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يمكن أن يفيد الابتكار فيها كل من المسوق والعملاء فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات أو في تصميم أو شكل منفذ التوزيع نفسه وقد يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع أو الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى وغير ذلك من الأنشطة أو المجالات.<sup>32</sup>

ومن الأمثلة عن ذلك وجود مراكز تجارية تحوي أماكن مخصصة للعب الأطفال في المتاجر حيث أنشأت الكثير من متاجر السوبر ماركت كافيتريات داخلها كما تم تزويدها بلعب الأطفال وتم توفير أجهزة تلفاز وشاشات عرض بها ومن المتاجر التي تم تزويدها بكافيتريا **caféteria** في الدول العربية مركز سلطان بدولة الكويت. بالإضافة إلى تزويد المتجر بموسيقى مانعة للسرقة لذا لجأت بعض هذه التاجر الى وسيلة مبتكرة تساهم في منع السرقة قبل حدوثها وتمثل هذه الوسيلة في تشغيل موسيقى عادية ولكن مسجل معها صوت يقل كثيرا في قوته عن الصوت العادي لها يحتوي على تحذيرات ضد السرقة مثلا لا تفكر في السرقة، إذا سرقت فسوف يتم ضبطك.<sup>33</sup>

**رابعا: الابتكار في الترويج:** يعتبر الترويج شكل من أشكال الاتصال التسويقي في مجال تسويق السلع والخدمات بل والتعريف بالشركة و الخدمات التي تقدمها.<sup>34</sup> ويتمثل نشاط الاتصال في تدفق وانسياب المعلومات من الشركة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى الشركة، وتعتبر عملية اتصال الشركة بالجمهور عملية ضرورية إذ من خلال الاتصال يتم تعريف هذا

<sup>32</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، مرجع سابق، ص 229

<sup>33</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 234

<sup>34</sup> بيان حرب، التسويق، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 1999، ص 240

الجمهور بالشركة وسياساتها ومنتجاتها وإقناعه بها والتأثير على سلوك هذا الجمهور واتجاهاته بان تكون ايجابية مما يساعد الشركة في تحقيق أهدافها.<sup>35</sup>

- **مكونات المزيج الترويجي:** تواجه إدارة التسويق أشكال متعددة من أساليب الترويج تتمثل في عناصر المزيج الترويجي و تتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:<sup>36</sup>

**1- البيع الشخصي:** يعتبر أداة ترويجية حيوية عندما يكون حجم المنتج و تكلفته يشكلان جانبا مهما بالنسبة له، كذلك عندما يكون المتصل غير متأكد من حاجات و رغبات المستهلك، و يقوم البيع الشخصي على عملية الاتصال المباشر و أحيانا عن طريق الكتابة و بالتالي فان اللغة هي الوسيلة الأساسية لهذا الاتصال سواء بالحديث المباشر أو عن طريق الرسائل المتبادلة بين الطرفين، و هذا يزيد في قوة التغيير و التأثير، و يعتمد البيع الشخصي على الحركة باستخدام لغة الجسد أي الإرشادات بالرأس و الأيدي و الإيماءات التي ترتسم على الوجه و التعبير و التأثير الذي قد يكون له جدوى و فاعلية كبيران يؤدي إلى الفهم المتبادل و الوضوح و ضمان أن تكون الرسالة مفهومة.

**2- النشر:** يعني نشر المعلومات وفق اتجاه معين من جانب فرد أو جماعة محاولة الشركة بذلك التأثير على رأي الأفراد و الجماعات و تغييرها باستخدام وسائل الإعلام و الاتصال بال جماهير، أو هو عرض معلومات في شكل إخباري و هو على النقيض من الإعلان حيث لا يسدد عنه أجر و لا يخضع لسيطرة أو رقابة الشركة. و يحاول النشر الوصول إلى جذب الانتباه و لفت أنظار أكبر عدد من الجمهور بالاعتماد على وسائل الترغيب و التشويق و المبالغة و تقديم العينات.

**3- تنشيط المبيعات:** تعرف تنشيط المبيعات بأنها النشاط الترويجي الذي تقوم به الشركة خلاف أنشطة البيع الشخصي و الإعلان و النشر. أو النشاط أو المواد التي تستخدم كحافز مباشر لشراء أو تجربة منتج أو خدمة و التي يمكن توجيهها إلى المستهلكين و الوسطاء، و يتصف تنشيط المبيعات بخصائص منها:

- تمثل نشاط مكملا لكل من البيع الشخصي و الإعلان فلا يمكن الاعتماد عليه بمفرده.
- يهدف إلى تحقيق تأثير مباشر و قصير الأجل.
- يوجه إلى المستهلكين أو الوسطاء.

<sup>35</sup>عصام الدين أبو علفة، الترويج المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2002، ص18

<sup>36</sup>محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص324، 325، 326

■ يستخدم عند انخفاض الطلب على المنتج في السوق وكذلك عند وجود مخزون كبير و من ثم نجد أن تنشيط المبيعات يهدف إلى إثارة اهتمام المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي بالمنتج و إقناعه بشرائه أو زيادة إقبال الموزعين عليه. أما تنشيط المبيعات الموجه للوسطاء فيهدف إلى إثارة اهتمامهم بالمنتج و دفعهم للتعامل فيه، و الوسيلة إلى ذلك مساعدة الوسطاء في تدريب رجال البيع تنظيم السلع في داخل متاجر الوسطاء و تنظيم نوافذ العرض الخاصة بهم...<sup>37</sup>

4- الإعلان : يعد الإعلان جزءا أساسيا من حياتنا اليومية الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية نظرا لأن المجتمع يتكون من مستهلكين و منتجين و وسطاء و تجار، بحيث يعد الإعلان ضرورة ملحة بالنسبة لهم لتحقيق رغباتهم في الإشباع.

و يعرف الإعلان على أنه فن التعريف بالسلع و الخدمات و الأفكار لمساعدة المنتج في تعريف عملائه المرتقبين على سلعه و خدماته و مساعدة المستهلك في التعرف على حاجاته و على كيفية إشباعها.<sup>38</sup>

و يمكن القول أن الإعلان هو مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية و المسموعة على الجمهور.

**التوجهات الإستراتيجية للإبتكار في المزيج التسويقي :** هناك ارتباط وثيق بين المزيج التسويقي الخارجي الموجه للعملاء و المزيج التسويقي الداخلي الموجه للعاملين بالشركة حيث أن قيام الشركة بتغيير توجهها الاستراتيجي بالدخول في مجالات جديدة أو تغيير الأهداف أو الاستراتيجيات التسويقية قد يتطلب تغيرات في التنظيم نفسه سواء في الهيكل التنظيمي أو في إعادة تخصيص الموارد أو في أوجه التركيز النسبي للإدارات المختلفة حتى تخرج الإستراتيجية التسويقية التي صممت للأسواق المستهدفة بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعة فعلى سبيل المثال فان توجه الشركة نحو خدمة الأسواق الدولية و تصدير منتجاتها للخارج و فتح أسواق جديدة قد يتطلب اهتماما أكبر بمتطلبات الجودة و الإنتاج و التغليف و الرقابة على الجودة و قد يتطلب أيضا إنشاء كيان تنظيمي خاص بالتصدير و التخلص الجمركي و ما تتطلبه عمليات التصدير من إجراءات و من ثم ينبغي على كل العاملين الاقتناع بالتوجه الجديد و العمل على إنجاح محاولات الشركة لتصدير منتجاتها للخارج و يتطلب ذلك تنمية مزيج تسويقي موجه

<sup>37</sup> هناء عبد الحليم، الإعلان، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1997، ص111، 113

<sup>38</sup> محمد جودت ناصر، الأصول التسويقية وإدارة المحلات التجارية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1997، ص169

للعاملين يكون موازي و مقابل لذلك المزيج التسويقي الموجه للعملاء و يتفاعل في نفس الوقت مع رسالة و أهداف و استراتيجيات المؤسسة.<sup>39</sup>

للمزيج التسويقي أهمية إستراتيجية تتمثل في تحديد الفرص التسويقية تتبين من خلالها أهمية ممارسة الذكاء التسويقي و يعني ذلك الخطوة الأولى في وضع الخطة التسويقية هي تحليل موقع المؤسسة و وضعية محفظة الأنشطة مروراً بالنقاط التالية:<sup>40</sup>

- نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة و مواردها و أهدافها.
- خصائص السلع و الخدمات التي تنتجها.
- نشاط المنافسين و خصائصهم بما فيها النشاط الإعلاني.
- دراسة شركات التوزيع.
- دراسة القطاعات المختلفة من المستهلكين الحاليين و المرتقبين و سلوكهم.
- دراسة خبرات الشركة السابقة في مجال الاتصال و الإعلان .
- دراسة العوامل البيئية.

### المطلب الثالث: الذكاء التسويقي و الإعلان الإبتكاري:

بعدما تطرقنا في ما سبق إلى رصد الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ، و كذا الابتكار في المزيج التسويقي ، سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى الذكاء و الإعلان الإبتكاري ، الذي أصبح من أحدث الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسات قصد الوصول إلى هدفين أساسيين ،الأول هو كسب ولاء العملاء الحاليين و جذب العملاء المرتقبين و الثاني هو ما يجسد .

### أولاً : إستراتيجية الإعلان الإبتكاري:

لقد أصبح الإعلان يستعمل كأداة ذكية من المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، و يمكن اعتبار الإستراتيجية الإعلانية على أنها مجموعة من القرارات الإعلانية و التسويقية الخاصة باختيار الوسائل و الطرق الإعلانية الفعالة وكذا تخصيص الموارد المالية و المادية و البشرية لتحقيق و إنجاز إعلان هادف و جذاب يساعد في تجسيد الإستراتيجية التسويقية المتبعة .

<sup>39</sup> محمد فريد الصحن ونادية العارف ،إسماعيل السيد التسويق ،الدار الجامعية، 2003 ص 44 43

<sup>40</sup> حسن محمد خير الدين الإعلان والاتصالات التسويقية -مكتبة عين شمس 1996ص 33-35

كما تعتبر أيضا كوسيلة لتكليف المؤسسة مع محيطها التنافسي و يتجسد ذكاء المؤسسة التسويقي في نجاح هذه الأخيرة في جمع و كذا استغلال المعلومات الهادفة في الوقت المناسب، أين يؤكد "بورتو" في هذا المجال أن الإعلان واختيار وقته الملائم من إشارات الذكاء التنافسي و التسويقي الذي يسجل كنقطة قوة للمؤسسة.<sup>41</sup>

**1- مفهوم الإعلان:** يعتبر الإعلان أحد الأنشطة الأساسية في مجال تسويق السلع و الخدمات للعديد من الشركات، و لقد تزايد استخدام النشاط الإعلاني كأداة مؤثرة في نجاح الكثير من الشركات نتيجة لظهور الإنتاج الكبير و بالتالي زيادة العرض عن الطلب بالإضافة إلى تشتت الأسواق التي تخدمها الشركة، و كذا تزايد المنافسة و ظهور ما يسمى "بسوق المشتريين"، كل هذا أدى إلى اعتماد المنظمات على الإعلان كوسيلة اتصالية. و لقد تعددت و المفاهيم حول الإعلان و من أبرزها ما يلي :

تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) الإعلان أنه "الوسيلة غير الشخصية لتقدم الأفكار و ترويج السلع و الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع"<sup>42</sup> كما يعرف على أنه: " فن التعريف، و وفقا لهذا التعريف يتحدد الغرض الرئيسي للإعلان في التعريف بما يتم الإعلان عنه و ذلك باستخدام الفن في ممارسة الإعلان من تصميم و إخراج و غيره".<sup>43</sup>

و عرف الإعلان على أنه "عملية اتصال تهدف إلى التأثير من بائع إلى مشتري على أساس غير شخصي حيث يفصح المعلن عن شخصيته و يتم الاتصال من خلال وسائل الاتصال العامة"<sup>44</sup>

كما يعرف (BEHMS) الإعلان الذي يقول "شكل من أشكال التأثير المقصود الذي يمارسه المعلن على السامع أو المشاهد لتحقيق هدف .

و يعرف أيضا بأنه "وسيلة اتصال إقناعي موجهة لجمهور كبير و هو الوسيلة المستخدمة في تسليم الرسالة البيعية".  
وقدم KOTLER & DUBOIS تعريفا للإعلان و اعتبراه "مجموعة من الوسائل الاتصالية غير الشخصية تكون تحت

<sup>41</sup>، موسوعة ويكيبيديا ، .http://.wikipedia.org/wiki/publicita-10-18-2006

<sup>42</sup>محمد توفيق الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996، ص 17

<sup>2</sup>بيان حرب، مبادئ التسويق، الوراق للنشر والتوزيع، 1999، ص 243

<sup>3</sup>محمود عساف، أصول الإعلان، مكتبة عين شمس القاهرة، بدون سنة نشر، ص 12

تصرف البائع و تسمح له بتقديم أفكار و التعريف بالسلع و الخدمات بواسطة جهة إعلانية (صحف، تلفزة، إذاعة)".<sup>44</sup>

و يعرفه الأستاذ محمد سعيد عبد الفتاح بأنه " ذلك النشاط الذي يقدم الرسائل الإعلانية المرئية و المسموعة للجمهور لإغرائه لشراء سلعة أو خدمة مقابل أجر مدفوع".<sup>45</sup>

من خلال المفاهيم المذكورة يمكن استخلاص خصائص الإعلان التالية:<sup>46</sup>

- أنه جهود غير شخصية أي أن الاتصال بين المعلن و الجمهور ليس شخصيا بل يتم عن طريق وسيط، و هذا الوسيط هو وسائل النشر و بهذا تخرج الجهود البيعية الشخصية التي يقوم بها مندوبي البيع من نطاق الإعلان.
  - أن هذه الجهود غير الشخصية يدفع عنها مقابل لوسائل النشر نظير نشر الإعلانات و هذا ما يميز الإعلان عن النشر ففي حالة النشر لا يدفع المعلن مقابل لوسائل النشر لأنه في هذه الحالة يمد الوسيلة بأخبارهم جمهورها، أضف إلى هذا أن المعلن في هذه الحالة لا يمكنه أن يتحكم في ميعاد النشر و لا في موقعه من الوسيلة و لا في مساحته و لا حتى صيغة ما ينشر و طريقة إخراجها.
  - أن الشخص المعلن معين، محدد و معروف، و هذا ما يميز المعلن عن الداعية، فالداعية دائما يخفي نفسه و مصادر أخباره و بالتالي لا يراعي الصدق و الأمانة أو يتقيد بأصول و مبادئ أخلاقية و مهنية<sup>47</sup>
  - أن الجهود الشخصية التي يدفع عنها مقابل قد تكون لعرض أفكار أو سلع أو خدمات و ترويجها.
- 1- الإعلان المبتكر:** سنحاول تسليط الضوء على الإعلان الابتكاري والمحددات الأساسية للابتكار الإعلاني.

**أ- مفهوم الإعلان المبتكر:** الإعلان المبتكر هو الإمام بالجوانب الفنية من تحرير وفن وتصميم وإخراج الرسالة الإعلانية، بالرغم من أن فن إعداد وتحرير الرسالة الإعلانية يقع على المحرر أو كاتب الرسالة، بينما الناحية الفنية من تصميم وإخراج وغيرها من اختصاص مصمم الإعلان.<sup>48</sup>

كما يعرف الإعلان المبتكر بأنه " المقدرة على إيجاد أفكار فريدة وملائمة ومقبولة اجتماعيا وقابلة للتطبيق كحل لمشكلات إعلانية، و هي تحدث كنتيجة لتفاعل عمليات عقلية و نفسية متداخلة، تستند إلى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية و السمات الشخصية والقدرات العقلية للمبتكر الإعلاني".<sup>49</sup>

<sup>44</sup> KOTLER – DUBOIS , marketing management, edition publi-union - paris1994, p537

<sup>45</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، 1983م، ص 427

<sup>46</sup> حسن محمد خير الدين – مرجع سابق-ص 16 و 17

<sup>47</sup> هناء عبد الحليم الإعلان والترويج، كلية التجارة جامعة القاهرة، 1993، ص 49 و 50

<sup>48</sup> بشير العلاق، علي محمد ربابعة، الترويج والإعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات، (مدخل متكامل)، دار اليازوري، 2006، ص 286

إن الابتكار في الإعلان وان كانت تعتمد على مواهب وتصورات كاتب الرسالة الإعلانية، فإنها لكي تكون فاعلة في تحقيق أغراضها، ينبغي أن تكون منضبطة بالإعلان الناجح يتطلب معرفة البيئة التسويقية الكلية وإدراك لقدرات التعلم لدى المستهلك، وفهم متعمق أحيانا لعملية اتخاذ قرار الشراء لدى المستهلك، وعلى هذا الأساس فالابتكارين في الإعلان هي ليست ابتكارية تعتمد على تصورات ومخيلات الكاتب، وإنما الابتكارية في الإعلان ينبغي أن تكون منضبطة وغرض الكاتب في الابتكارية المنضبطة يكمن في تحقيق أهداف العميل ( المعلن ) بدلا من تحقيق أهداف الكاتب.<sup>50</sup>

**ب- محددات الإعلان المبتكر:** من المفاهيم السابقة يمكن القول أن الإعلان المبتكر كعملية متداخلة لها محددات أساسية تؤثر وتتأثر بالعديد من المتغيرات التي لا نستطيع أن نتوقع إعلانا مبتكرا دونها و تتمثل فيما يلي:<sup>51</sup>

- الجهد الإعلاني محاولة دائمة لإيجاد علاقة بين حقائق الأرقام و المعلومات و الاتجاهات والسلوك التي يمثلها البحث العلمي من جانب، و الاتصال الرمزي الذي يعتمد على عناصر مثل الألوان، الصور، الإضاءة، و التعبير و التصميمات المبهرة و التي يمثلها المجال الابتكاري من جانب آخر. لذا لا يمكن أن ينجح الإعلان المبتكر لكونه مبتكرا و جذابا فقط، و لكنه ينجح لكونه مبتكرا لاستخدامه معلومات دقيقة خاصة برغبات العملاء و ثقافتهم، و فغاتهم الديموغرافية، و الأسواق المستهدفة، و خصائص و نقاط الجذب لدى المنافسين وغيرها من المعلومات التسويقية التي تمثل أساسا للإعلان المتميز .
- على الرغم من أن المعلنين يختارون دائما الوكالات الإعلانية المتميزة بأسلوبها الابتكاري و قدرتها على توصيل المفاهيم الإعلانية بفاعلية إلا انه ينبغي الإشارة إلى أن التفكير الابتكاري ليس مسؤولية القائمين على إدارة الإعلان أو وكالة الإعلان فقط ، و لا يمكن أن يحقق تأثيرا إلا إذا كان جزءا من فكر تسويقي عام وعملية فكرية مستمرة ، كما أن الإعلان المبتكر لن يكون فعالا وحده بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي التي يمكن أن يتفاعل معها من إنتاج ، تسعير ، و توزيع .
- لا ينبغي السعي إلى الإعلان المبتكر فقط كرد فعل لتطوير المنافسين لإستراتيجياتهم الإعلانية ، أو بسبب أحداث و تطورات وقعت خارج المؤسسة و إنما يجب أن يكون الابتكار من اجل أن يكون المعلن في مقدمة السوق و ليس

<sup>49</sup> السيد حسني، "ابتكار الأفكار الإعلانية"، مرجع سابق، ص17

<sup>50</sup> بشير العلاق، علي محمد رابعة، الترويج والإعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات، مرجع سابق، ص284

<sup>51</sup> نفس المرجع سابق، ص18 20

في صفوف التابعين الذين يحاولون اللحاق ، فمن غير المنطقي ألا يحاول الأفراد تطوير قدراتهم الإبتكارية في إطار فهم دقيق لمتغيرات السوق من أجل ملاحقة التغيير و مواجهة المشكلات الإعلانية بأساليب خلاقة وهنا يدخل دور الذكاء التسويقي لتحديد التصميم النهائي للإعلان بما يخدم صالح المنظمة أمام منافسيها..

**ج- مكونات الإعلان المبتكر المعتمدة على الذكاء التسويقي:** يتكون الإعلان المبتكر من مجموعة من العناصر لكل منها وظيفة معينة تعمل في شكل متناسق و متكامل مع العناصر الأخرى و تتمثل هذه العناصر في :

**1- العنوان الرئيسي :** يعتبر العنوان الرئيسي عنصرا هاما من عناصر الإعلان إذ يعمل بالاشتراك مع الرسم أو

الصورة إلى لفت نظر المعلن إليه إلى بقية الإعلان و تتحدد الوظائف الرئيسية للعنوان الرئيسي في :

**1- جذب انتباه المعلن إليه و إثارة اهتمامه بالإعلان و تحفيزه لتكملة بقية الإعلان .**

**2- تركيز اهتمام المعلن إليه على أهم الأفكار الواردة في الإعلان .**

**3- إعطاء فكرة سريعة عن محتويات الإعلان .**

ومن أمثلة العنوان الرئيسي ما قام به موقع turbo للإعلان شركة "أوبل" opel للسيارات تحت "مرحبا بكم في معارض opel عند عرضها سيارة zafira eleg 2.0 dti 100 bva لأول مرة حيث كتبت أمام ماركة السيارة عرض خاص" 51 .

من بين إفادات الذكاء التسويقي في الإعلان المعلومات التسويقية المحمعة لإختيار العنوان الرئيسي وإختيار العنوان الفرعي و النص الإعلاني و حتى الصور المستخدمة في الإعلان الذي تتعدد أشكاله كما نوضحه فيما يلي:

**1-1 العنوان الذي يتكون من اسم السلعة :** يستخدم خصوصا عندما يكون اسم السلعة معروف للجمهور أما إذا كانت السلعة غير معروفة فلا ينصح باستخدام هذا الشكل من العناوين.

**1-2- العنوان الصحفي أو الذي يقرر حقيقة :** و هنا يكون العنوان في شكل جملة كاملة مقررة لحقيقة مثل الإعلان عن افتتاح معرض لسيارات opel. في جرائد فرنسية مثل "le monde, le figaro" .

**1-3- العنوان الاستفهامي :** يأخذ صيغة السؤال و عندما يتخذ العنوان الاستفهامي يجب أن تحتوي الرسالة الإعلانية على إجابة لهذا السؤال مثل "كيف تنتقل إلى عمالك وكيف تستريح في سفرك؟ و بعد ذلك يكون النص الإعلاني عبارة عن إبراز مميزات ومدى متانة واعتمادية سيارة opel وكذا أماكن تواجدها .

<sup>1</sup> <http://annence.turbo..m6.fr>

**1-4-** العنوان بصيغة الأمر : يأخذ صيغة الأمر مثل "إشتري ARIEL" وتحصل على تخفيض.

**1-5-** العنوان المثير للشعور : هو الذي يعتمد إثارة شعور المعلن إليهم و تنبيه حواسهم و تفكيرهم فيما يرمي إليه المعلن من الإعلان مثل "لا تستعمل المروحة" ثم يلحق بما يفسره "وفكر في شراء مكيف SAMSUNG" مع ذكر مكان تواجده وسعره , حيث يثير الجزء الأول لدى المعلن إليهم الإطلاع و الفضول لمعرفة السبب ويشد اهتمامهم.

**2-** العنوان الفرعي : يمثل العنوان الفرعي همزة وصل بين العنوان الرئيسي و النص الإعلاني و يستخدم بهدف :

- تأكيد ما جاء من العنوان الرئيسي.
  - تقديم فكرة مختصرة عن الرسالة الإعلانية.
  - استدراج القارئ نحو تكملة الإعلان .
- و عادة ما يظهر العنوان الفرعي بلون حجم مختلف عن العنوان الرئيسي.

**3-** النص الإعلاني<sup>52</sup> : يدور حول الفكرة الرئيسية التي يرغب المعلن في توصيلها إلى المعلن إليهم و عادة ما يتضمن المزايا التي يحصل عليها من حصوله على السلعة و الادعاءات و الأدلة و البراهين التي تثبت ذلك كما يتضمن الكلمات و الجمل التي تساعد على تحفيز المعلن إليهم إلى التصرف كما في هذا المثال:

ما قامت به "opel" عند إعلانها عن سيارة "zafira" حيث بينت في النص الإعلاني مكونات ومميزات هذه السيارة وقالت بأنها تتكون من خمسة مقاعد مريحة وجهاز الكتروني يضمن الأمان وعدم الوقوع في الحوادث كما أنها سريعة وتستطيع مقاومة الصخور والرمال وستحصلون عن تخفيض عند شرائها عند تاريخ معين.

**4 - الخاتمة الإعلانية :** تتضمن الكلمات أو الجمل التي تهدف إلى دفع المعلن إليه للاستجابة لما في الإعلان, و قد تستخدم الخاتمة الإعلانية لتلخيص الرسالة الإعلانية الطويلة لإعادة تركيز انتباه المعلن إليه للنقط الرئيسية في الإعلان أو لدفع المستهلك للتصرف و الاستجابة للإعلان ومن أمثلة الخاتمة الإعلانية لسيارات opel "شاهدونا بمعارضنا,الرجاء الإرسال المزيد من الاستفسارات ,لمزيد من المعلومات اتصل بنا لتحديد موعد فحص سيارتك"

<sup>52</sup>هنا عبد الحليم -مرجع سابق-ص 75 74 73

**5 - الصور و الرسوم :** تستخدم بغرض إبراز الفكرة الرئيسية للإعلان و تسهيل الجهد المبذول من جانب المعلن إليه في فهم الإعلان و دفعه إلى تصديقه و تساعد الصور و الرسوم في تحقيق الآتي :

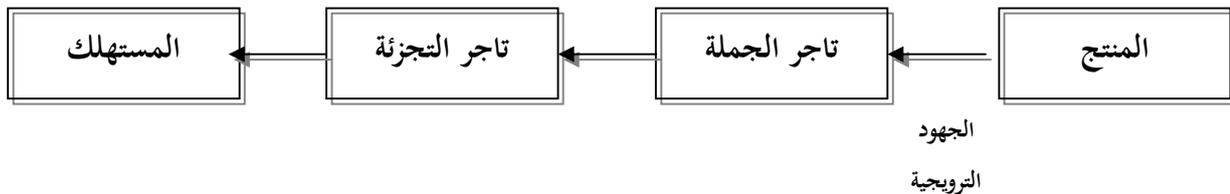
- جذب انتباه المعلن إليه م و إثارة اهتمامهم بالإعلان .
- سرعة التعبير عن الأفكار الإعلانية.
- إخفاء درجة من الواقعية على الإعلان .
- تأكيد الفكرة التي يدور حوله الإعلان .
- مساعدة المعلن إليهم على تمييز المنتج المعلن عنه.

### \* استراتيجيات الإعلان المبتكر المعتمدة على الذكاء التسويقي.

تعتمد المنظمة عند ترويجها لمنتجاتها على إستراتيجيتين أساسيتين للإعلان تعتمد فيها على الذكاء التسويقي في الحصول على المعلومات التسويقية المناسبة و في أوائها و هما:

**1. إستراتيجية الدفع :** هي تلك الإستراتيجية التي تقوم الشركة من خلالها بالتركيز على البيع الشخصي و الإعلان، و توجيه تلك الجهود الترويجية إلى أعضاء منافذ التوزيع، أي التركيز على ترويج المنتجات لتجار الجملة و دفعهم لتوجيه حملات الترويج إلى تاجر التجزئة الذين يقومون بدورهم في توجيه الجهد البيعي إلى المستهلكين، يدعم هذا الجهد الترويجي بسياسات سعرية قوية منها الخصم و مسموحات الترويج كحوافز لأعضاء منافذ التوزيع على دفع المنتجات تجاه المستهلك، و بالتالي فان الدفع يعني اشتراك المنتج و الموزعين في دفع المنتجات من خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى المستهلك

الشكل (09) إستراتيجية الدفع.

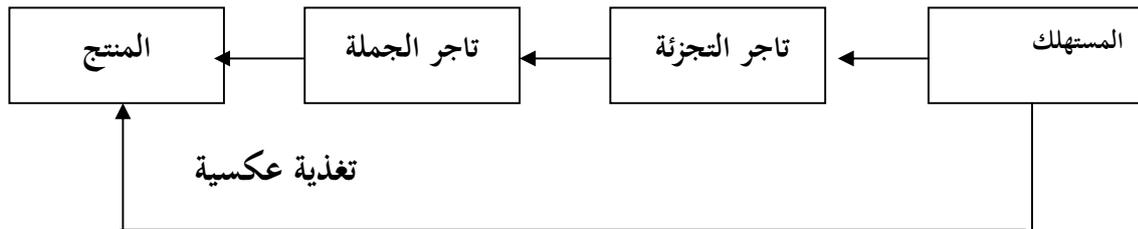


المصدر: عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان، الدار الجامعية للنشر،

**2. إستراتيجية الجذب:** الاستراتيجية البديلة لاستراتيجية الدفع هي استراتيجية الجذب و هي تعني قيام المنتج بخلق الطلب المباشر للمستهلك عن طريق الجهود الترويجية و بالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة و تشجيعه على توفير السلع و الخدمات عن طريق الطلب المباشر من المستهلك ،الذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى حلقات التوزيع الأكبر ثم المنتج.

تعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المألوفة لدى المنتجين و المستهلكين و بالتالي هي استراتيجية تقول للمستهلك "اذهب إلى تاجر التجزئة و أطلب منه السلعة " يمكن للشركة كلا من الاستراتيجيتين بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين، وفي نفس الوقت جذب العملاء للتعامل مع تجار التجزئة للتعامل مع سلع وخدمات المؤسسة .<sup>53</sup>

### الشكل 10 : إستراتيجية الجذب.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان، الدار الجامعية

كل موقف تسويقي له ما يناسبه من الاستراتيجيات المستخدمة، فإذا كان رجل التسويق ليس لديه موارد كافية للانفاق على حملات إعلانية أو استخدام وسيلة مكلفة فإنه يلجأ إلى استراتيجية الدفع مستخدماً الأموال اليسيرة المتوفرة لديه في منح حوافز للوسطاء ليقوموا بشراء و بيع منتجاته و كذا تحدد الحلقة التي تمر بها دورة حياة المنتج. ففي مرحلة التقديم يكون من الضروري دفع الوسطاء للتعامل مع المنتجات و توفيرها شعبية المنتجات و حصولها على درجة ولاء معينة بعد ذلك يجعل من الممكن الاعتماد عليهم بإتباع سياسة الجذب و توجيه المستهلكين لسلوك الوسطاء في السوق لكن ذلك لا يمثل حقيقة يمكن الاعتماد عليها، فقد تسعى الشركة إلى إتباع سياسة الجذب بإتباع اساليب ترويجية قوية في مرحلة التقديم عند إتباع استراتيجية التمكّن من السوق\* .

<sup>53</sup> محمد فريد الضحن التسويق الفعال مرجع سبق ذكره ص 487 .

\* إستراتيجية التمكّن من السوق صعب تحديدها ومعرفتها حتى الآن فهناك من يعتبرها إستراتيجية التوسع وهناك من يعتبرها إستراتيجية اختراق الأسواق...

**3- إستراتيجية الضغط:** هي استراتيجية تبنى على الأسلوب العدائي القوي في الإقناع و هو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بقضية الشركة وسلعها و خدماتها و تعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات، بحيث يتكرر هذا الأسلوب في كافة أساليب الترويج المستخدمة، ولقد أقدمت الكثير من الشركات على استخدام هذا الأسلوب و دفعهم ذلك شدة المنافسة، من أمثلة ذلك منتجو التأمين و بائعي السيارات و الأدوات الكهربائية و بعض أنواع السلع الميسرة و ذلك من خلال المقارنة بين المنتجات و المنتجات الأخرى المنافسة و الحث على الشراء الفوري. حتى تلك المنتجات التي تعتمد على مجرد ظهور العملاء في إعلانهم سعداء باقتناء السلع التي ينتجونها، فقد بدأوا في استخدام هذا الأسلوب من خلال إرسال رجل البيع لتجار التجزئة و بالتالي أدى نظام المنافسة القائم إلى دفع الكثير من الشركات إلى إتباع هذا الأسلوب.<sup>54</sup>

**4- إستراتيجية الإبحاء:** هي أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق و هي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة في قضية المنتجات، لكنه يعتمد على المادة الرمادية في أذهان المستهلكين و يحاول أن يجذبهم بلغة الحوار طويل الأجل و اتخاذ قرار الشراء بقناعة تامة.

بالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة هناك نوعين أساسيين من الإستراتيجيات المرتكزة على المعلومي التسويقية والتي تستدعي ممارسة الذكاء التسويقي:<sup>55</sup>

### 1- الإستراتيجيات التي تعتمد على المنتج: تتمثل فيما يلي:

أ. إستراتيجية الإدعاء العام و هي تعتمد على بيع تصنيف المنتج و ليس العلامة التجارية، حيث يلجأ المعلنين إلى التركيز على تقديم فائدة أساسية للمنتج في إطار محاولة ربطها بالعلامة التجارية كأن يتم ربط بيع الشاي بالاسترخاء، و تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة السلع الجديدة المقدمة لأول مرة في السوق، حيث يحتاج المعلن إلى فكرة أساسية أو ادعاء عام أساسي قبل التساؤل حول اختلافات العلامة التجارية.

ب. إستراتيجية صفة المنتج: تركز على الإستراتيجية على تدعيم مكانة المنتج التنافسية من حيث تقديمه لمزايا أو قدرته على حل مشكلات الجمهور وهنا تلعب الاستمالات العاطفية والمنطقية دورا مهما في حسم القرارات الشرائية بناء على الاختلافات الموجودة بين الماركات المقدمة فعلى سبيل المثال فان سيارات "VOLVO" تعتمد في إستراتيجيتها على صفة الأمان، و ماكدونالد على تقديمها لطعام تصفه بأنه جيد وقليل التكلفة....

<sup>54</sup> محمد فريد الصحن في التسويق الفعال ص487

<sup>55</sup> السيد سبسي، "ابتكار الأفكار الاعلانية"، مرجع سابق، ص65

● **إستراتيجية المكانة** : ويقصد بها الإستراتيجية التي تستهدف وضع ومكانة المنتج في ذهن الجمهور المستهدف بالمقارنة مع المنتجات الأخرى المنافسة ذلك أن الجمهور يصنف المنتجات من خلال ترتيب متدرج في إدراكه وفقا لتمييز العلامة وأهميتها وحيويتها.

للعمل على وضع إستراتيجية لخلق مكانة جيدة للماركة، فان الأمر يستلزم فهما عميقا للسوق واحتياجاته وفتاته و المنافسين حيث تستخدم هذه الإستراتيجية إذا كان بمقدور المؤسسة المعلنة أن توفر شيئا يتميز بأربع صفات : أن يكون مطلوباً في السوق، متميزاً ، طويل الأمد، و تستطيع المؤسسة تزويد السوق بالموارد للعمل على مساندة و استمرار الوضع المرغوب .<sup>56</sup>

## 2- الإستراتيجيات التي تعتمد على المستهلك :وتتمثل فيما يلي:

● **إستراتيجية شخصية الماركة** : المنتجات مثل الأفراد لكل منها شخصية , و هي مركبة من عدة أشياء لا تقتصر فقط على صفة المنتج، و لكن أيضا العناصر الداخلية فيه، مثل الاسم، التغليف، السعر، والاستخدامات، ونوعية الجمهور المستهدف وعلى هذا فان كل إعلان يجب أن يمثل إضافة إلى شخصية الماركة ، وإذا كانت المكونات الداخلية للمنتجات متشابهة فان الاختلاف الخارجي في شخصية المنتج هو الذي يصل أيضا من خلال الإعلان و هو المعنى الذي نبحت عنه من خلال أساليب التقديم المتميزة من حيث اللغة ، التصميم ، والتي تجعل المستهلك يشتري و هو سعيد . و في ضوء ما سبق تبدو إستراتيجية شخصية العلامة ملائمة حينما يتواجد المنتج في مجال تنافسي , وأيضاً حين يتميز المنتج بسمة فريدة للغاية .

● **إستراتيجية نمط الحياة**: تقدم هذه الإستراتيجية طريقة مقبولة و مرغوبة للحياة و هي في ذلك تعبر عن أقصى فائدة ممكنة أكثر من تضيق النطاق على فائدة المنتج فقط و تحتوي على تطوير شخصي واسع للحياة ، فالفكرة التي تجذب الجمهور المستهدف لا ترى المنتج كما هو ، و إنما كما يجب أن يكون لديهم ، أي أننا نرى المنتج شيء آخر مكمل لطريقتنا في الحياة , و يعد الإطار الثقافي للجمهور هو المنبع الذي تستقى منه إعلانات نمط الحياة مثلما فعلت مؤسسة IBM في إعلانها الذي ذكرت أنها لا تبيع أجهزة كمبيوتر و لكن تبيع الحلول Not computers but solutions أي أن المؤسسة تبيع الحياة الأرقى و المعاني و القيم الثقافية المرتبطة بالمنتج أكثر من بيع المنتج نفسه .

● **إستراتيجية الاتجاه إستراتيجية الاتجاه**: هي نتيجة حتمية لإستراتيجية نمط الحياة ، فهي تمثل الخطوة التالية لها ، ففي إعلانات الاتجاه نبيع التعبير عن مشاعر داخلية أكثر من نمط الحياة،

<sup>56</sup> السيد سيسي، "ابتكار الأفكار الإعلانية"، مرجع سابق، ص69:70

و هي تمثل نعمة، حالة عاطفة، وبذلك تمثل التطبيق الرمزي لوصف نمط الحياة ، و لكن في حالة عاطفية.<sup>57</sup>

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستمرة .

لا تكفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يحتفظ بها بصفة هائية. و من ثمة تأتي ضرورة تنمية و تطوير هذه الميزة؛ قصد التأمين المستديم لأسبعية المؤسسة على المنافسين. و يستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد و اليقظة التكنولوجية و الإستراتيجية و كذا اليقظة التجارية و اليقظة الاجتماعية الكل تحت مسمى الميزة التنافسية المستمرة كأداة من أدوات الذكاء التسويقي.

### المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي :

يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة، باعتباره -الإبداع التكنولوجي- « تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج»<sup>(1)</sup>. و من ثمة آفاق التطور و النمو في مستقبل أكثر تعقيدا.

### أولا: البحث و التطوير .

يُعد نشاط البحث و التطوير المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية، بخاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر و إمكانات مادية و بشرية معتبرة. أما المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، فهي تنتج التكنولوجيا من خلال اعتمادها على الأفكار المستقاة لدى الزبائن؛ لأنها تنشط بالقرب منهم من جهة، و لا تملك الإمكانيات من جهة أخرى.

و ينقسم البحث و التطوير إلى:

#### 1- البحث. و يتضمن ما يلي:

#### 1-1- البحث الأساسي: يتمثل في " الأعمال التحريية أو النظرية، الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة،

تتعلق بظواهر و أحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها،

أو استعمالها استعمالا خاصا"<sup>(1)</sup>.

#### 1-2- البحث التطبيقي: يتمثل في " الأعمال الأصلية المنجزة، لحصر التطبيقات الممكنة و الناجمة عن البحث

الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا. و يتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين

الاعتبار المعارف الموجودة و توسيعها لحل مشاكل بعينها"<sup>2</sup>

<sup>57</sup> السيد هنسي، " ابتكار الأفكار الإعلانية"، مرجع سابق، ص 74

<sup>(1)</sup> م.س أوكيل، إقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1994، ص 33.

<sup>(1)</sup> P. CASPAR et C. AFRIAT, op-cit, p. 33.

<sup>(2)</sup> م.س أوكيل، إقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 33.

و من نتائج البحث التطبيقي نجد -أساسا- التطبيقات الجديدة في المجالات الآتية<sup>(3)</sup> :

- منتجات جديدة؛- طرائق إنتاج جديدة؛- التحسين الملموس لكليهما.

تتضمن التطبيقات الجديدة في المنتجات " إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن"<sup>(4)</sup> .

أما فيما يتعلق بالتطبيقات الجديدة الخاصة بطرائق الإنتاج، فهي تهدف إلى " تحسين أدائه من الناحيتين الفنية و الاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات و انخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة، و بالتالي تحقيق الأرباح"<sup>(5)</sup> .

أما فيما يتعلق بالعلاقات بين التطبيقات الجديدة في المنتجات و طرائق الإنتاج " فإنها تختلف حسب طبيعة المنتج. عندما يكون في حالة المنتجات الصناعية أو الاستثمارية " كلما جرى تغيير في تلك المنتجات كلما استلزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتجها. أما عندما تكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية ما عدا في حالة المنتج الذي أبدع فيه جوهريا "

### ثانيا: التطوير.

يتعلق الأمر هنا بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة ( في طرائق الإنتاج أو في المنتج ) بالاستناد إلى الأعمال الآتية:

1) التجارب و النماذج المنجزة من قبل الباحثين؛

2) فحص الفرضيات و جمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات؛

3) الصيغ، مواصفات المنتجات، مخططات كل من التجهيزات، الهياكل و طرائق التصنيع.

يعد التطوير نتاجا لأعمال البحث و التطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبررة مهما تكن الأهمية، الاستعمال أو الشكل.

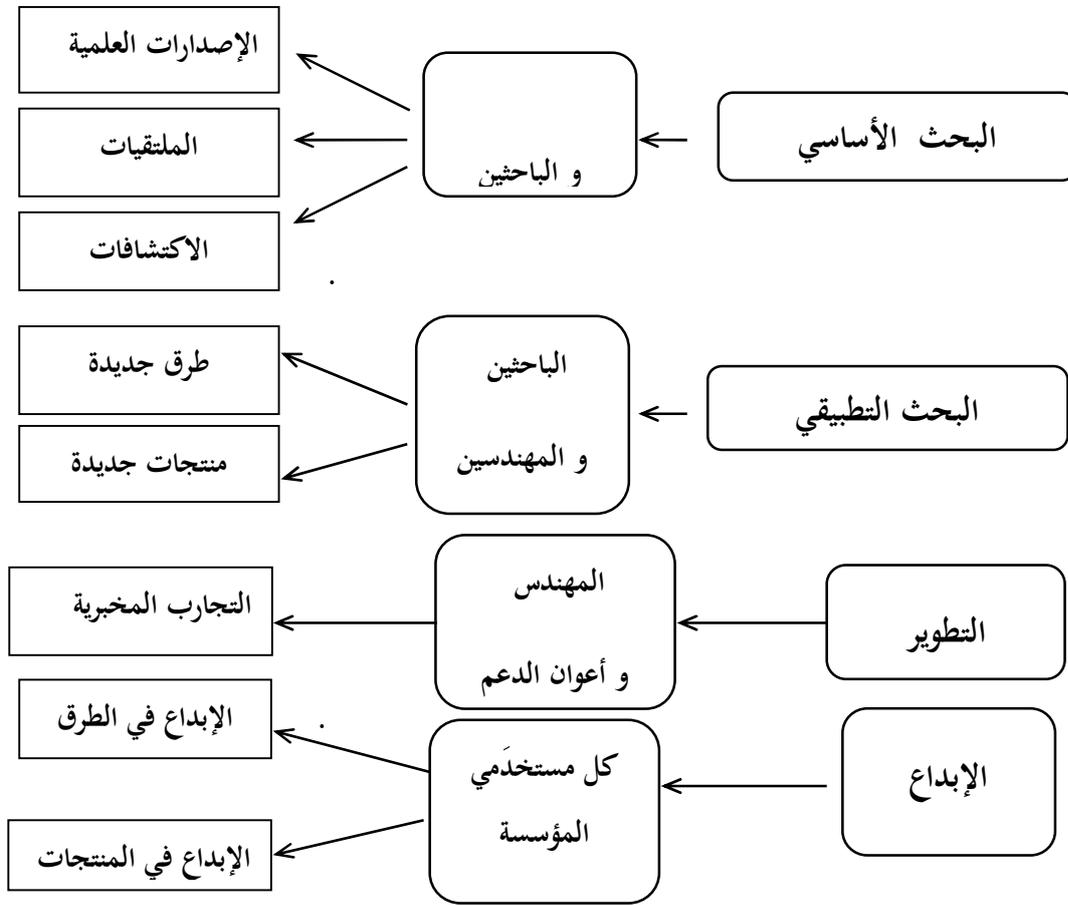
و يمكن تلخيص هذه المراحل التي يمر بها البحث و التطوير من خلال الشكل (11):

<sup>(3)</sup>R. BETTAHAR, «l' Analyse des forces et faiblesses de l'innovation technologique», Revue de Ex L'ENSAG, N°2, 1<sup>er</sup> trimestre, 1996, p.79

<sup>(4)</sup> م.س. أوكيل، مرجع سابق، ص 34.

<sup>(5)</sup> المرجع نفسه، ص 34

الشكل (11): مراحل البحث و التطوير.



المصدر: R. BETTAHAR, 1996, p.80.

يمكن قياس أثر البحث و التطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين: تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي، و الذي يُستمد من التحسينات الطفيفة و المستمرة خلال الزمن في المنتجات و طرائق الإنتاج. و تعزى إمكانية القيام بهذه التحسينات إلى أن المعارف المستخدمة في هذه الأخيرة لم يتم استنزافها و استغلالها إلى أقصى حد، و بالتالي تبقى مصدرا للمزيد من التحسينات.

أما الدرجة الثانية تتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، الذي مفاده الإبداع في المنتجات و طرائق الإنتاج على أسس جديدة و مختلفة تماما - حتى متناقضة - عما كان معمول به. كأن يتم تحويل مادة المطاط من مادة عازلة للكهرباء إلى مادة ناقلة لها.

و بالاستناد إلى "التحقيق السنوي (MCGRWHILL) الخاص بالولايات المتحدة الأمريكية لسنة 1977 أن نصيب الإبداع في المنتجات الجديدة كان 87%. و ضمن هذه النسبة الأخيرة هناك 28% تخص المنتجات الجديدة و 59% تخص التحسينات في المنتجات"<sup>(1)</sup>.

و الملاحظ أن نسبة الإبداع في طرائق الإنتاج الجديدة ضعيفة؛ و يعزى ذلك إلى النسبة المرتفعة للتحسينات في المنتجات. فكلما كانت نسبة هذه الأخيرة مرتفعة كلما قلت الضرورة إلى إحداث تغييرات جذرية في طرائق الإنتاج. و عليه هناك علاقة عكسية بين درجة التحسينات في المنتجات و درجة الإبداع في طرائق الإنتاج.

لا يمكن إسناد نجاح البحث و التطوير -أساسا- إلى ضخامة الموازنة المخصصة لهما، حيث «أكدت الدراسة التي أجراها (Philippe DE WOOT) على أنه لا يوجد أي ارتباط بين ضخامة موازنة البحث و التطوير و معدلات الإبداع التكنولوجي، ما لم تتوفر بعض الشروط البشرية و التنظيمية (...)<sup>(2)</sup>». فالبحت و التطوير لا يتم ممارستهما بصفة عشوائية؛ لأنهما في صميم الإبداع التكنولوجي، و بالتالي يؤثر ذلك على قدرات تطوير الميزة التنافسية في المدى البعيد.

### ثالثا: آثار الإبداع التكنولوجي .

لا يعد الإبداع التكنولوجي كذلك، ما لم يفض إلى نتائج إيجابية، حيث تعود هذه الأخيرة على جهتين:

- 1) تعود على المؤسسة بالربح حتى تؤمن استمراريتها؛
  - 2) تعود على الزبائن حيث يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تتوفر على شروط السلامة.
- فالإبداع التكنولوجي يصبح في هذه الحال ذلك الانتقاء بين: ما هو ممكن تكنولوجيايا؛ و ما هو ممكن اجتماعيا و اقتصاديا.

و يمكن تصنيف آثار الإبداع التكنولوجي إلى: الآثار على البنى النشاط، الآثار على الإستراتيجيات العامة.

#### • الآثار على بنى النشاط :

تتلخص هذه الآثار في الآثار على التجزئة الإستراتيجية، الآثار على القيمة المحتملة للنشاط، الآثار على القوى التنافسية الخمس و الآثار على بنية التكاليف.

<sup>(1)</sup>S. AIT-EL-HADJ, l'Entreprise face à la mutation technologique, ed. d'organisation, 1989, p. 143.

<sup>(2)</sup>R. PERCEROU, op-cit, p. 11.

1\_ الآثار على التجزئة الإستراتيجية (التقسيم الإستراتيجي) :

1-1- اختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية: (\*) و يتعلق الأمر إما باختفاء نشاط بكامله، و بالتالي كل الأجزاء المشكلة له، و إما اختفاء بعض الأجزاء فقط. و يرجع ذلك إلى الإبداع الجذري.

1-2- ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة: قد يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى ظهور أجزاء جديدة، و التي لم يسبق أن وجدت من قبل، و كذا بإمكانه أن يؤدي إلى إنشاء نشاط جديد تماماً، و المتضمن لعدة أجزاء إستراتيجية.

1-3- تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة: هذه الظاهرة صحيحة بالنسبة للإبداعات في طرائق الإنتاج، و هي كذلك بالنسبة للإبداعات في المنتج. فمثلاً، آلة التصوير، و بعد جملة من الإبداعات تم تجزئتها إلى عدة أجزاء فرعية، و هذه الأخيرة انقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى، مثل آلة التصوير القابلة للاستهلاك بمجرد الاستعمال (Appareils jetables).

1-4- إدماج عدة أجزاء في جزء واحد: و يتعلق الأمر بإدماج عدة أجزاء في جزء واحد، حيث يمكن ذكر حال ضم بعض أجزاء الإعلام، الاتصالات و معدات المكتب.

2\_ الآثار على القيمة المحتملة للنشاط: يمكن أن يميز فيها نوعين من الأثر تختلف باختلاف الإبداع و تقييم درجته كما يلي

2-1- أثر الإبداعات الطفيفة: تسمح الإبداعات الطفيفة -عادة- بالحفاظ على معدل نمو، أو على مردودية النشاط بإجراء التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو بإجراء التحسينات على طرائق الإنتاج، مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، و بالتالي مضاعفة الربح.<sup>58</sup>

2-2- أثر الإبداعات الجذرية: يمكن أن تؤدي الإبداعات الجذرية إلى آثار إيجابية على القيمة المحتملة للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها بعث نشاط كان مستقراً أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجياً.

أما بالنسبة للأثر السلبي للإبداعات الجذرية، فيتمثل في تقديم منتج بديل، أو طرائق إنتاج بديلة، حيث يؤدي ذلك إلى إفراغ النشاط القديم من كل أهمية أو قيمة، و قد يؤدي حتى إلى اختفاء نشاط مزدهر، أو على الأقل التقليل من جاذبيته.

(\*) المزيد من التفصيل في الفصل الرابع. (التسيير الإستراتيجي و إدارة الموقع التنافسي)

فالإبداع التكنولوجي يغير و بشكل مفاجئ بني النشاط، و في وقت قصير يتم تبديل المنافسين القدامى، الموردین القدامى، و حتى الموزعين القدامى بقادمين جدد.

### 3\_ الآثار على قوى التنافس الخمس:

#### 3-1- أثر الإبداع على الزبائن و الموردین: يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل

عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية. و بالمقابل، فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردین الحاليين. حيث يمكن ذكر حال موردي القطع الإلكترونية الذين لا يستغني عنهم في أنشطة عديدة مثل: صناعة السيارات، أو صناعة آلة التصوير.<sup>59</sup>

أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى ترميط المنتجات الموجودة في السوق.

#### 3-2- أثر الإبداع على المنتجات البديلة: المنتجات البديلة هي عموماً نتاج لإبداع جذري في المنتج. و نادراً

ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، و يكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال.

و تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدي الإبداع إلى إحلالات داخلية، بمعنى إحلال جزء إستراتيجي بآخر ينتمي إلى نفس النشاط.

#### 3-3- الأثر على الداخلين المحتملين: يكون الأثر أساساً على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة

سلفاً من الداخلين المحتملين. فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه حال تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج. فهي تحتمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول، و تميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق.

#### 3-4- الأثر على حدة المنافسة: يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من

قدرات النشاط، و بخاصة التأثير على نموه. و من ثمة فإنه كلما كان النشاط مزدهراً — بخاصة إذا كان الإبداع

<sup>59</sup> Idem, 1993, pp. 86-89

جذريا- فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيرا. و على خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة.

و من جهة أخرى، فإن الإبداع قد يؤثر على حدة المنافسة، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، و من ثمة التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق. و يدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المؤسسات إلى الدخول و أخرى إلى الخروج من السوق.

#### 4- الآثار على الإستراتيجيات العامة :

يمكن دراسة هذا الأثر على كل من استراتيجية تدنئة التكاليف و كذا استراتيجية التميز بحكم شيوع استخدامهما تسويقيا .

#### 4-1- الأثر على إستراتيجية التكلفة :

يؤثر الإبداع على المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية التكلفة سلبا، لأنه قد يلغي منحنى التجربة لديها، حيث يعتبر هذا الأخير مصدرا لتخفيض التكاليف. و يتمثل الأثر الإيجابي في كون الإبداع يساعد المؤسسة على تدعيم عملية التعلم لديها، و اكتساب الخبرة في أقصر مدة، و كذا يوفر الأدوات التي تسمح بتخفيض التكاليف.

#### 4-2- الأثر على إستراتيجية التميز :

يؤثر الإبداع على إستراتيجية التميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة. و الغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف و متميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة. و من ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمن مرتفعا، مقابل القيمة التي يتلقونها و هم متأكدون بأنهم لم يُخدعوا.

#### المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية و اليقظة الإستراتيجية :

يقصد باليقظة ذلك التصنت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين؛ قصد التصرف بشكل مسبق. فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفا فيه

أولا: اليقظة التكنولوجية : تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية. فاليقظة التكنولوجية «تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، و كذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات و التكنولوجيات، و التي تهتم المؤسسة حاليا، و يمكن أن تهتمها مستقبلا»<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> E. PATEYRON, la Veille strategique, ed. ECONOMICA, 1998, pp. 143-144.

تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساساً من :

«1) هيئات البحث العلمي و الجامعات، من خلال اتصالات مستمرة، المشاركة في الملتقيات، و دراسة المنشورات، و أطروحات البحث الحالية؛

2) المعاهد و مؤسسات البحث التطبيقي و الهندسة؛

3) الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط؛

4) بنوك المعلومات؛

5) المشاركة في الملتقيات و دراسة المنشورات ذات الطابع المهني؛

6) التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة»<sup>61</sup>.

و حتى يتم استغلال هذه المصادر، يجب توفير الوسائل المتطورة، و كذا الإطار البشري القادر على جمع المعلومات و ترجمتها و إبداء الرأي، فيها بالشكل الذي يساهم في إثراء الذمة التكنولوجية للمؤسسة.

**ثانياً\_ اليقظة التنافسية الاستراتيجية:**

و يتعلق الأمر هنا بالمتابعة الدقيقة و الصارمة لتحركات المنافسين؛<sup>62</sup> حتى يتم فهم سلوك هؤلاء و استباق المستقبل. و يتم ذلك من خلال جمع المعلومات التي تصنف إلى كمية و نوعية:

**1\_ المعلومات الكمية :**

1) الأداء الحالي للمنافس؛ 2) إستراتيجية المنافس؛ 3) الأهداف الجديدة للمنافس؛ 4) قدرات المنافس؛ 5) الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافس.

**2\_ المعلومات النوعية:**

1) الجهود المبذولة في ميدان البحث و التطوير؛ 2) العلاقات مع الموردين الجدد؛ 3) إطلاق المنتجات الجديدة؛ 4) الأسواق الجديدة؛ 5) جاذبية تكنولوجيا جديدة؛ 6) حملة إشهارية جديدة؛ 7) تطور حصص السوق؛ 8) تطور التعداد (الإحصاء). و ترتبط المعلومات المجمعة بشكل كبير، بحدّة المنافسة ضمن قطاع النشاط، حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة و بخاصة :

<sup>61</sup> J. BROUSTAIL et F. FRERY, op-cit, p. 67

<sup>62</sup> E. PATEYRON, op-cit, p. 133

1) المنافسين كثيرين و متوازنين: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق. و من ثمة، فإنه يكون من الصعب مراقبة العدد الكبير من المنافسين في نفس الوقت. و الأمر الأكثر فعالية هو الملاحظة المستمرة لحصص السوق؛

2) بطء نمو القطاع: و هنا يجب مراقبة نمو القطاع، و مقارنته؛

3) ارتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة؛ حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة؛

4) المنتجات غير متميزة: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، يستند اختيار المشتري إلى السعر و جودة الخدمة المرافقة؛

5) اختلاف المنافسين: يجب معرفة الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين، حتى لا تكون هناك إمكانية للمفاجأة؛

6) ارتفاع الرهانات الإستراتيجية لكل منافس: و يكون ذلك، في حال ارتباط بقاء المؤسسة في المجال المعتمد، بنجاحها في هذا الأخير. و من الضروري التعرف على الصحة الاقتصادية للمنافسين؛

7) حواجز الخروج مرتفعة: و يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسة، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح؛<sup>63</sup>

8) حواجز الدخول ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد».

فالمؤسسة إذن مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية، و من ثمة يجب أن تبقى يقظة بخاصة فيما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين في السوق على مستوى القطاع المعني و كذا المنتجات.

المطلب الثالث : اليقظة التجارية و اليقظة الاجتماعية.

من بين الأدوات المستخدمة في الذكاء التسويقي نجد أيضا اليقظة التجارية و الاجتماعية لما توفره الأدوات من معلومات في المجالين التجاري والاجتماعي كما سنوضحه في هذا المطلب

أولا: اليقظة التجارية:تضم ثلاثة عناصر نوجزها كما يلي:

<sup>63</sup> Ibid, pp.136-137

## 1\_ الزبائن و الأسواق :

و يتعلق الأمر بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، و كذا على تطور العلاقة بين الزبائن و المؤسسة.

## 2\_ دور الموردين:

يجب تتبع تطور و عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين و المؤسسة. و كذا قدرة المورد على اقتناء بأقل تكلفة (في مدة معينة) المنتجات التي تحتاج إليها المؤسسة. و بإمكان الموردين أن يساعدوا المؤسسة و ذلك من خلال طريقتين:

- 1) أنهم باحتكاك دائم مع الزبائن، و يعرفون التوسعات الممكنة للسوق؛
- 2) إمكانية تبادل المعلومات.

## 3\_ السوق الخلفية و الأمامية:

في إطار اليقظة التجارية، من المهم دراسة،<sup>64</sup> و بشكل مستمر الجانب الخلفي و الأمامي للسوق، و يعني ذلك إشباع الحاجيات المتطورة للزبائن، و التعرف إلى الموردين الجدد. و يجب أخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، و حتى إذا كان 80% من الزبائن راضين بالمنتج، فإنه يجب الإطلاع على ملاحظات و وجهة نظر 20% غير الراضين؛ حتى يتم تحسين جودة المنتج أكثر فأكثر. و حتى يتم ذلك يجب معرفة:

01) مختلف تقنيات الشراء؛ 2) تقنية إدارة الجودة؛ 3) التخطيط المستقبلي.

## ثانيا: اليقظة الاجتماعية:

و يتعلق الأمر بالإحاطة بعدد من المتغيرات، التي قد تؤثر على المؤسسة و بيئتها.

## 1\_ الحرص على أذواق المستهلكين:

يشكل الذوق بالنسبة للأفراد، الحاجة إلى الجديد و التغيير. و تستند الكثير من المؤسسات إلى الذوق لعرض منتجاتها. و عليه فهي تبحث عن تحديد التغيرات الاجتماعية؛ قصد معرفة في أي اتجاه ستتطور أذواق المستهلكين. فالمؤسسة هنا لا تبحث عن التأقلم مع التغيير، بل عادة ما تكون هي المحرصة عليه.<sup>65</sup>

<sup>64</sup>Idem, pp. 151-155

<sup>65</sup> Ibid, pp. 157-158.

### 2\_ اختيار موضوعات اليقظة الاجتماعية:

يتم تعريف موضوعات اليقظة الاجتماعية، وفقا لرهنات المؤسسة، و رهانات القطاع الذي تنشط ضمنه.

فالمؤسسة، حيث معظم زبائنها ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة، يجب أن تركز وسائل اليقظة لديها في الأماكن التي يتردد عليها الشباب، و تستطيع بعد تحليل تطلعاتهم، و أذواقهم، و ترجمة كل ذلك من خلال الإشهار؛ قصد بيع علاماتها.<sup>66</sup>

### 3\_ الإشهار نتيجة اليقظة:

بعد أن يتم تحليل الاتجاهات الحالية، و الرغبات التي لم يتم إشباعها، يعمد الأفراد المكلفون باليقظة إلى إبلاغ مسؤول الإشهار عن طموحات المستهلكين، و كذا الطريقة التي تجعل من المنتج المباع أكثر جاذبية. و يبحث مسؤول الإشهار عن تصميم إشهار يعكس الصورة الذاتية للمستهلك. و من ثمة يجب معرفة هذا الأخير. و حتى يمكن قيادة المستهلك إلى الشراء، يجب أن يقدم له صورة المستهلك المطابقة لطموحاته، فورا أي شعار إشهاري فلسفة المستهلك، و الموضوع الأساسي للرسالة الإشهارية هو الإشارة إلى وجود نقص يجب تغطيته، أو حاجة يجب تلبيتها، ثم تبيان أن المنتج بإمكانه ذلك، و أخيرا تقديم البرهان على أنه قادر على تغطية النقص، أو تلبية الحاجة بشكل أحسن من المنافسين<sup>67</sup> كما تطرقنا إليه في عنصر الذكاء و الإعلان الابتكاري. ..

لا يؤدي الإبداع التكنولوجي دوره المنتظر، إلا إذا عرفت المؤسسة كيف تحصر و بدقة موضوعاته، و كذا الاختيار السليم لتوقيت ممارسته فهو -أي الإبداع التكنولوجي- يأتي بعد استعداد و تفكير عميق؛ لأن أي خطأ في ممارسته يفضي حتما إلى هدر الموارد، و تضييع إمكانيات التطور، بل حتى إلى تقهقر الموقع التنافسي في أحيان كثيرة.

### ❖ علاقة الإبداع التسويقي و التوقع باعتماد الذكاء التسويقي على اليقظة:

سنحاول من خلال هذه النقطة تحليل ثلاث جوانب أساسية كما يلي:

#### 1) تحليل العلاقة من منظور الإبداع التسويقي:

باعتبار التسويق حالة ذهنية، و الذهن مصدر الأفكار، و من ثمة فإن هذه الأخيرة مصدر الإبداع. و المقصود بالإبداع هنا البحث عن الكيفيات الجديدة و المتجددة لتلبية حاجيات الزبائن و إشباع رغباتهم، بل يتعداه -في بعض الأحيان- إلى توليد الحاجة و الرغبة لدى الزبائن هذه المعلومات يوفرها الذكاء التسويقي.

#### - الزبون محور العملية التسويقية :

يعد الزبون من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي، حيث توجه نحوه الجهود؛ قصد جعله يبدي ولاء مستديما للمؤسسة. وهذا الصدد « فإن الحصول على زبون جديد يكلف خمس مرات أكثر من الحصول على عقود

<sup>66</sup> Idem, pp. 158-159.

<sup>67</sup> Ibid. p.159.

مع زبون تم التعامل معه من قبل»<sup>68</sup>. و من ثمة تظهر ضرورة الاستثمار أكثر تجاه الزبائن الموجودين كل هذه القرارات تنبني على نتائج الذكاء التسويقي.

و لا يكفي أن يكون الزبون راضٍ - بدرجة قليلة - لأن ذلك لا يضمن الولاء، حيث بين كل من (Eerl و SASSER) و (Thomas JONES) « أنه لا يوجد أي ارتباط، أو وجود ارتباط ضعيف بين إرضاء الزبائن و وفائهم للمؤسسة»، و هذا يدل على أن الوفاء يصعب تحقيقه، حيث يجب أن يكون الزبون راضٍ إلى حد كبير حتى يمكن أن نضمن وفاءه بدرجة كبيرة.<sup>69</sup> و عليه يجب مراقبة الزبائن و درجة رضاهم، و من خلالها درجة وفاءهم.

#### الجدول (04): كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى.

الإستراتيجيات	المؤسسات الأخرى	المؤسسة المركزة على الزبون
استهداف عرضها التجاري بدقة	المسيرين و الأجراء غير موجهين، و يبحثون عن الفرص.	المسيرين و الأجراء يركزون على مايتيح لهم الإتيان بقيمة مرتفعة لزبائن مستهدفين و محددين بدقة.
أخذ بعين الاعتبار و بدقة ملاحظات الزبائن.	تقوم بدراسة سوق غير منسقة و نادرا ما تفضي إلى عمليات حقيقية.	تضع إستراتيجية واضحة للاستماع، ثم تجسد ما تعلمته في تنظيمها، حتى يمكن للأجراء أن تكون لهم كل الفرص للاستجابة لرغبات الزبائن.
ضمان مشاركة كل المتعاونين	كيفيات أدت إلى الإخلال بعادات العمل دون الإتيان بأخرى جديدة و منسجمة.	أهداف عامة مشتركة، استثمارات مهمة في التكوين و البنية التحتية تحفز روح التعاون.
تحويل الزبائن المتعادين إلى زبائن تابعين.	يعمل الباعة على جلب أقصى عدد من الطلبات، و الخدمة تعتبر كعبء ضروري	تعتمد منظور شامل حيث يتم الأخذ و الرد مع الزبون و يساهم في تشكيل صورته و كذا منتجه.
التسيير في الميدان.	يعمل المسيرين على تموقع المؤسسة بمقتضى قرارات فردية، أو بالعودة إلى مبادئ كبرى، حتى و إن كانت هذه الأخيرة غير مجددة.	يتجه المسيرين إلى مكان عمل الزبون، حيث يتم هناك العمل الحقيقي للمؤسسة.

المصدر: R. WHITELEY et D. HESSAN, 1999, pp. 22-23.

<sup>68</sup>R. WHITELEY et D. HESSAN, les Avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients, MAXIMA, 1997, p. 202.

<sup>69</sup> Ibid, p. 202

و يتم شرح هذه الإستراتيجيات كالآتي :

أولاً\_ استهداف العرض التجاري بدقة:

عملياً، كل المؤسسات الناجحة، هي تلك التي حددت بدقة كيف **أها** تحوز على ميزة تنافسية من خلال التركيز على الزبون، فعوض الاعتماد على المصادر المحتملة لرقم الأعمال<sup>70</sup>، قامت المؤسسات بالتخلص من الأصول التي لا تنتج قيمة للزبائن، و عملت على استهداف و بدقة جماعات الزبائن، حيث تعتقد **أها** قادرة على خدمتهم بشكل أفضل، و حددت ما يمكن أن تقوم به لأجلهم، ثم تعلمت كيف تلي حاجات كل نوع من الزبائن ضمن السوق المستهدفة.

و بهذا الصدد قررت (USFSG) شركة التأمين الأمريكية أن تصوب على المجالات التي **هم** الزبون، فتخلت عن ثلاثة عشر نشاط ثانوي؛ حتى تركز على مهنها الأساسية و المتمثلة في التأمين على الحرائق، و الحوادث و الأخطار المختلفة، و قررت إدارة الشركة ألا تنشط إلا في المجالات، حيث تعي جيداً **أها** الأحسن، و من خلال استهداف بعض جماعات الزبائن المحددين بدقة. و سمحت إستراتيجية التصويب الخروج من وضع حرج، حيث في السنة التي تم فيها تطبيق هذه الإستراتيجية ارتفع الدخل الصافي بـ 41% مقارنة بالسنة التي سبقتها.

ثانياً\_ أخذ ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار:

تحرص المؤسسات الناجحة على الاستماع الجيد لزيائنها، و على خلاف ذلك تعمل المؤسسات الأخرى على جمع المعلومات بالاعتماد على التقنيات الحديثة، ولكن دون استعمال جيد لهذه المعلومات. فالمؤسسة المركزة على الزبائن تحصل من هؤلاء على معلومات دقيقة، حيث تستعملها فعلياً لتوجيه خطواتها و تحديد أولوياتها.<sup>71</sup>

و انتقلت (VISTAKON) فرع شركة (Johnson And Johnson) في ظرف عشر سنوات، من مرتبة متواضعة إلى مرتبة الرائد العالمي في سوق العدسات الملازمة للعين (Lentilles de contact). ففي هذه المؤسسة تقع مسؤولية الاستماع للزبون على عاتق مصلحة الإنتاج، التي ترد على مكالمات بعض الزبائن غير الراضين، و من ثمة اكتشاف أخطاء التصنيع. و تملك (VISTAKON) نظام معلوماتي يقوم بتسجيل كل المشتريات، طلبات الاستعلام، الانتقادات حيث توجه هذه المعلومات نحو المصالح المعنية للاستغلال، و ادماجها ضمن قاعدة معطيات و تحليلها؛ قصد معرفة ما يريده الزبون. و يسمح هذا النظام للمؤسسة بالتصرف بسرعة إزاء احتجاجات الزبائن، و يساعد كذلك على تعديل سريع لبعض الاختيارات التجارية أو التقنية.

<sup>70</sup> Ibid, pp. 23-24

<sup>71</sup> ibid p. 25

### ثالثاً\_ تأمين مشاركة كل المتعاونين:

في بيئة مضطربة تبحث المؤسسة عن الامتياز، من خلال الطريقة التي تقدم بها المنتجات و الخدمات لزيائنها، حيث يجب أن تتميز المؤسسات بخاصية التأقلم و الدينامكية.<sup>72</sup> إلا أن هذا غير ممكن، دون التعاون الجيد بين الوحدات العملية و داخل هذه الوحدات بحد ذاتها.

عمدت معظم المؤسسات التي ألغت سلطات الإشراف التسلسلي، إلى مضاعفة فرق العمل، باعتبار أن الأفكار الصادرة عن عدة أفراد تنجح أحسن من تلك الصادرة عن فرد واحد. و حصلت بعض المؤسسات نجاحا كبيرا، أما البعض الآخر لم تنجح لأنها جعلت من فرق العمل و الاجتماعات هدف بحد ذاته.

و على خلاف ذلك، فإن المؤسسات التي هي بصدد النمو، تستعمل الفرق و تعمل على إنشاء إطار ملائم للحفاظ على تعاون منسجم، بين كل أفرادها لإرضاء الزبائن.

### رابعاً\_ تحويل الزبائن المعتادين إلى زبائن تابعين:

أدركت معظم المؤسسات، أنه لا يمكن الحيازة على ميزة تنافسية مستمرة، بالاعتماد على المنتج فقط. و من ثمة التزم الكثير منها بالحفاظ على علاقتها مع الزبائن، و عليه فلا تريد التفوق على المنافسين من خلال اقتراح أحسن المنتجات فحسب، بل تظهر أنها الأحسن في ميدان التسويق، البيع و خدمات ما بعد البيع. و للوصول إلى ذلك كله، يجب أن تكون المؤسسة الأحسن بصفة جذرية في علاقتها مع الزبائن، حيث تنظم هذه العلاقة بطريقة تترك انطبعا لا يزول لدى زبائنها، و بالتالي التأسيس لصورة راسخة.<sup>73</sup>

### خامساً\_ التسيير في الميدان:

يوجد في المؤسسات المركزة على الزبون، روادا في كل مستوياتها، ابتداء من المديرية إلى أبسط مستوى. و لا يتصرف هؤلاء الرواد وفقا للنماذج القديمة، التي مفادها أن الرائد ذاك الذي يجلس في مكتبه، و يعطي التعليمات، و يحمل الآخرين المسؤوليات، و يتركهم يقومون بالعمل بمفردهم. فرواد المؤسسات التي تشهد النمو يخرجون لرؤية الزبائن، يقومون بزيارات للورشات، و يتحدثون مع الأجراء، يسألون و يساعدون معاونيهم إذا اقتضى الأمر ذلك، فهم موجودين يوميا في الميدان؛<sup>74</sup>

حتى يتأكدوا من أن الأجراء واعون بدورهم، و أن لديهم الثقة في توجيهات المؤسسة، و يتعلقون بما يهم الزبون، و أنهم دائما مهتمين بما يمكن فعله غداً.

<sup>72</sup> Ibid, p. 26

<sup>73</sup> Idem, pp. 27-28

<sup>74</sup> Idem, p. 29

## 1- تحليل العلاقة من منظور التوقع:

سنقوم بالتطرق إلى تحليل العلاقة من عدة زوايا كالاتي:

### 1-1- التوقع و معايير الاختيار : تحليل ديناميكي:

يتعلق الأمر هنا بالتعرف على توقع المنتجات و المزيج التسويقي للمؤسسة، مقارنة بالمنافسين في السوق، بناء على المعلومة التسويقية الناتجة عن الذكاء التسويقي لتحديد هذا التوقع، تحديد الانحرافات و تصحيحها، إيصال الميزة التنافسية للزبائن.<sup>75</sup>

و يستند التوقع إلى معايير الاختيار أو الخصائص المحددة في عملية الاختيار، فالمستهلك يتطور و يختار العلامات بناء على عدد من الخصائص. فلا تعد هذه الأخيرة مهمة فحسب، بل يمكن على أساسها تمييز المنتجات في السوق. فمثلا، إذا تم اعتبار الأمن خاصة مهمة عند شراء الزبائن للسيارات، و كانت هذه الخاصية تختلف من منافس لآخر، فيمكن اعتمادها كمعيار، أما إذا تماثلت هذه الخاصية لدى كل المنافسين، فإنها لن تكون معيارا محددًا للاختيار. و من ثمة فإن التوقع مقرون بمعيار الاختيار.

و تعتمد المؤسسة في توقعها على أهمية معايير الاختيار بالنسبة للزبون (مرتفعة أو ضعيفة) و على التمييز الملحوظ من قبل الزبون (مرتفع أو ضعيف)، و تبعاً لذلك نجد الوضعيات الآتية:

#### الوضعية الأولى: أهمية مرتفعة، تميز مرتفع، توقع جيد للمنتج:

التوقع جيد لأنه مبني على خاصية مهمة بالنسبة لجماعة المستهلكين، و يتعلق الأمر بالمحافظة عليها، آخذين بعين الاعتبار أن المنافسين سيحاولون اللحاق، و تقليص التمييز. و الوضعية المثلى تكون عندما تنجم الميزة التنافسية عن تكنولوجيا خاصة أو أسباب أخرى تتيح المحافظة على الميزة على المدى الطويل.

#### الوضعية الثانية: الأهمية مرتفعة، تميز مرتفع، المنتج سيئ التوقع:

الوضعية نوعاً ما صعبة، حيث يجب محاولة علاجها بسرعة، فالتوقع السيئ قد يعزى إلى عملية الإتصال، و بالتالي يجب تحسين العلامة أو الصورة.

<sup>75</sup> P. DE WOOT et G. KOENIG, Management strategique et compétitivité, DEBOECK Université, 1995. pp. 155-159.

### الوضعية الثالثة: الأهمية مرتفعة، تميّز ضعيف، تموقع جيد للمنتج:

خاصية المنتج ليست محددة، حيث يجب محاولة معرفة، إن كان التموقع الجيد للمنافسين مبالغ فيه.

### الوضعية الرابعة: الأهمية مرتفعة، التميّز ضعيف، المنتج سيئ التموقع:

الوضعية خطيرة جدا، حيث المؤسسة التي تتموقع أولا تستحوذ على حصة سوق معتبرة، و من الأجدر أن تكون المؤسسة سباقة إلى تحسين تموقعها، أو الاستعداد إلى وضعية كهذه.

### الوضعية الخامسة: الأهمية ضعيفة، التميّز مرتفع، المنتج جيد التموقع :

هناك فرصة بالنسبة للمؤسسة يجب إنتهازها، و الرفع من أهمية خاصية المنتج. فعند تغيير أهمية الخاصية نتحدث هنا عن تطور دالة الطلب. و هكذا، فإن شركة الطيران حيث الطائرات تخضع لصيانة جيدة تكون فيها درجة الأمن مرتفعة مقارنة بالشركات الأخرى، و من ثمة يكون بمقدورها أن تجعل معيار الأمن أكثر أهمية بالنسبة للزبائن، و عليه فهي تحاول تطوير دالة الطلب لصالحها.

### الوضعية السادسة: الأهمية ضعيفة، تميّز مرتفع، المنتج سيئ التموقع:

إذا تمكن المنافس الأحسن تموقعا، من جعل الخاصية مهمة فهناك خطر على المؤسسة.

### الوضعية السابعة: الأهمية مرتفعة، تميّز ضعيف، المنتج جيد التموقع :

لا توجد ضرورة ملحة للتصرف إزاء هذه الوضعية.

### الوضعية الثامنة: الأهمية ضعيفة، تميّز ضعيف، المنتج جيد التموقع:

لا يتم القيام بأي عمل أساسي.

و يستخلص من هذه الوضعيات ثلاثة أنواع من التصرف:

- 1) جعل المعيار أكثر تحديدا عند الاختيار، عندما تكون العلامة جيدة التموقع؛
- 2) التقليل من أهمية المعيار، عندما تكون العلامة متموقعة بشكل سيئ؛
- 3) تحسين تموقع العلامة، عندما يمكن تحقيق ذلك، و كذا عندما يتعلق الأمر بخصائص محددة، بمعنى مهمة حيث الاختلافات الملحوظة بين العلامات المتنافسة تكون مرتفعة.

## 1-2-1- تحليل العلاقة من منظور التجزئة الاستراتيجية :

يشمل هذا التحليل ثلاث نقاط أساسية نتناولها كما يلي<sup>76</sup>:

### 1-2-1- ثبات أجزاء السوق:

للتجزئة هدف إستراتيجي، و المتمثل في تحديد موقع يسمح بالتميز في جزء سوق ذو مردودية، باعتبار أن المؤسسة ستقوم بتخصيص موارد خاصة للعرض المقدم في هذا الجزء، وبالتالي يجب أن يكون هذا الجزء ثابت بما فيه الكفاية خلال الزمن؛ حتى يمكن اهتلاك الاستثمارات، فالجزء حيث خصائصه تتطور بشكل سريع قد يفقده ذلك جاذبيته.

### 1-2-2- التجزئة البعدية:

موضوع هذه التجزئة هو فهم هيكل السوق، أجزاء السوق الرئيسة، بالاستناد إلى تحليل المشتريات السابقة؛ قصد تكييف الإستراتيجية التسويقية. و تسمح تقنيات التجزئة المعتمدة على المبيعات الحالية في بعض الأحيان، بتكييف أو تصحيح الإستراتيجيات. و بنفس الطريقة يمكن أن تتيح التجزئة البعدية مقارنة خصائص زبائن المؤسسة، بالمنتجات المنافسة و توجيه الإستراتيجية في هذا الاتجاه.

و تؤدي التقنيات المستعملة بالحلل إلى ربط علاقة بين متغيرة تابعة (عادة المشتريات) بمتغيرة مستقلة كالخصائص الجغرافية، النفسية و نمط الحياة. فهذه التجزئة لا ترتبط كثيرا بعامل الزمن.

### 1-2-3- التجزئة القبليّة:

تعتمد هذه التجزئة على تطلعات المستهلكين و محاولة إظهار مجموعة أفراد، حيث تكون تطلعاتهم متجانسة، و عندها يمكن تحديد إستراتيجية لكل مجموعة، ثم اعتماد الاجزاء التي يمكن للمؤسسة أن تستجيب لتطلعاتها، و أن تتوفر في الجزء شروط كالحجم الكافي، و القدرة على التموّج الجيد مقارنة بالمنافسة. و من بين الطرائق الأساسية للتجزئة القبليّة، نجد التجزئة من خلال المزايا المرغوب فيها و التحليل المتعدد الأبعاد للأفضلية.

#### أ- التجزئة من خلال المزايا المرغوب فيها:

تعتمد هذه التجزئة على الفرضية التي مفادها، أنه ليست الخصائص النفسية و الاجتماعية و الجغرافية التي

تفسر وجود أجزاء سوق مختلفة عن بعضها، و لكن المزايا المرغوب فيها من قبل المستهلكين، هي التي تفسر ذلك. و لذا

<sup>76</sup> Ibid, pp. 165-168.

يجب أن تركز إستراتيجية التجزئة على معايير الاختيار المعتمدة من قبل المستهلكين؛ قصد تحديد الجوانب (خصائص العمر، الجنس، نمط الحياة... إلخ) الموافقة للأجزاء الوظيفية المحددة.

### ب- التحليل المتعدد الأبعاد للأفضليات :

ينطلق هذا التحليل من أفضليات الأفراد بالنسبة للعلامات، حيث يحاول إيجاد نقاط مثلى، و المتمثلة في جماعات الأفراد أو الأجزاء، ثم ربط هذه الأخيرة بمختلف العلامات الممثلة لأفضلية أفراد الجزء، فكلما كانت المسافة أقصر كلما كانت العلامة مفضلة.

يساهم كل من التموقع و التجزئة في تطوير المزايا التنافسية من خلال البحث المستمر عن معايير جديدة، التي يبني عليها الزبائن اختياراتهم، و من ثمة إضفاء صفة الاستمرارية على المزايا التنافسية.

### خلاصة الفصل :

يعتبر محتوى الفصل الثاني قيمة مضافة لمحتوى البحث العام أين بحثنا في الأدوات الممكن استخدامها من طرف الذكاء التسويقي كآلية معتمدة لتسيير المعلومات التسويقية، أين أكدنا على أن هذه الآلية تعتمد في تطبيقها كل من الإستخبارات التسويقية كأداة أساسية في رصد المعلومة التسويقية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة خصوصا التنافسية منها فركزنا في هذا المبحث على كل من أنواع المعلومة و مصادرها و كذا شروط فاعلية هذه المعلومات في اتخاذ القرار المناسب، و عرجنا في مبحثنا الثاني على الابتكارات التسويقية أين تأكد لنا من خلال دراستنا لمضمونه أنه متغير ذو حدين: يعتبر رصد الابتكارات الخاصة بالمنافسين أداة للذكاء التسويقي، كما تكتسب المؤسسة التسويقية بممارستها للذكاء التسويقي فرصة الابتكار التسويقي. وفي مبحثنا الثالث عرجنا على الأداة التي يميل وزنها كفة ميزان القيمة بالنسبة لممارسة الذكاء التسويقي لأهميتها البالغة و هي اليقظة باختلاف أنواعها مع الإشارة إلى أهمية كل نوع بالنسبة لفن توظيف المعلومة التسويقية .

الفصل الثالث: الممارسات الذكية المرتبطة بالذكاء التسويقي .

المبحث الأول الذكاء و التنافسية .

المبحث الثاني: الذكاء والممارسات الإدارية و القيادية .

المبحث الثالث: الذكاء و إدارة المعلومة.

تمهيد :

إن الذكاء التسويقي مرتبط بعدة ممارسات ذكية في مجال الإدارة بما يعرف إجمالاً بذكاء الأعمال لذا ارتأينا في هذا الفصل توضيح شيئين أساسيين الأول هو إزالة الالتباس بين مفهوم الذكاء التسويقي و عدة مصطلحات أخرى في المجال و الثاني هو توضيح العلاقة بين هذه المفاهيم و بين الذكاء التسويقي في ممارسته و أثناء تطبيقه و لهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث :

**المبحث الأول: الذكاء و التنافسية .**

**المبحث الثاني: الذكاء و الممارسات القيادية الإدارية .**

**المبحث الثالث: الذكاء و إدارة المعلومة .**

## المبحث الأول: الذكاء التحليل التنافسي.

تعددت الممارسات الذكية داخل المنظمة مما استدعى إلى إضافة هذا الفصل لغرضين أساسيين، الأول هو تشابك المصطلحات فيما بينها بما يوهم القارئ بتداخل في مفهوم هذه المصطلحات، أما الغرض الثاني فهو إظهار العلاقة بين هذه الممارسات و الذكاء التسويقي كمصطلح أساس للدراسة المقدمة.

### المطلب الأول : الذكاء الاستراتيجي

هناك تقاطع بين مفهوم الذكاء التسويقي و الذكاء الإستراتيجي في العديد من الجوانب التي يمكن الإشارة إليها من خلال هذا المطلب.

**أولاً: مفهوم الذكاء الإستراتيجي:** بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الإستراتيجي للمنظمات، وضرورة أن تحاور المنظمات حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء وسعوا إلى تجسيد منظوراتهم فيه من خلال ما قدموه من تعريفات يمكن تصنيفها إلى مداخل متعددة يمكن تلخيصها في ثلاثة مداخل أو اتجاهات، لكن قبل هذا نستعرض بعض تعاريف الذكاء الإستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين والأكاديميين كما يلي<sup>1</sup>:

#### أصحاب الاتجاه الأول:

1. tregor & Zimmerman 1998: عرفه على أنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها على وفق نظام متسلسل يقود وينجح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة.
2. Kuhlmann et al, 1999: عرفه على أنه ابتكار خرائط طريق توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً، وتتجاوز الترتيب التقليدي عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات وفي الوقت المناسب، وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بجرعة صحية من العقلانية.
3. Degenaro et al, 2000: عرفه على أنه أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب، لدعم عملية تطويرهم للإستراتيجية.
4. Tubke etal, 2001, 2003: عرفه على أنه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن/ ومعالجة المعلومات ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب، ولتتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.
5. Freedman, 2001: عرفه على أنه درجة عمق واتساع المعلومات المعتمدة في بناء القرارات الإستراتيجية.
6. O'donnal, 2001: عرفه على أنه معلومات تساعد متلقيها والمستفيدين منها على اتخاذ قرارات مهمة، ويمكن أن تؤثر على العاملين في المراتب الدنيا في المنظمة، أو تظهر تأثيراً على أية قضايا أخرى بصرف النظر عن طبيعتها.

7. Brouard, 2002: عرفه على أنه عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها.
8. Metayer, 2002: عرفه على أنه نشاط منسق للبحث عن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ثم تحليلها وتوزيعها.
9. Donald A. Marhand (Tham & Kim, 2002: 1): عرفه على أنه ما تحتاج الشركة (المنظمة) أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغييرات استعدادا للمستقبل، وتصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.
10. Quarmby, 2003: عرفه على أنه منتج موجه تجاه مستوى معين من صناعات القرار.
11. مجموعة الذكاء الإستراتيجي في ال Credit Union Central of Canada: عرفته على أنه عملية تحويل المعلومات الخام المستندة إلى الحقائق إلى معرفة يطبقها المديرين لأغراض التوقع الأكثر دقة، والتهيؤ للأحداث والسيناريوهات المستقبلية.

#### أصحاب الاتجاه الثاني:

- Johanson, 2000: عرفه على أنه وظيفة تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة، وفهم قدراتهم وأبرز مكوناتهم.
- عبد اللطيف، 2002: عرفه على أنه الوظيفة التي تتعامل مع بنية السوق والطلب وهوية الشركة والحصول على المصادر، ومع المتغيرات البيئية والتنبؤ التكنولوجي الاجتماعي، وهو ما يعد أمرا حاسما في مجال الانتشار والفاعلية الطويلة الأمد، متضمنا العمل الكمي والنوعي، ومقرونا بالخبرة والحكمة العقلية.
- أصحاب الاتجاه الثالث: وتمثل في تعريف Maccoby, 2001, 2004 ذكاء يتسم به قادة المنظمة عناصره (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الشراكة - القدرة على تحفيز العاملين).

✓ لقد ركزت مفاهيم الاتجاه الأول على كون الذكاء الإستراتيجي عملية /أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعات القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعاتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلاً، ثم تحليل مسوغات التغيير كقوى جوهرية لخلق وتعزيزه بمرور الوقت، إلى جانب كونه أنشطة هادفة إلى توفير المعلومات لصناعة السياسات المختلفة لتفعيل عملية صياغتهم لها، وجعل المستقبل في قبضة أيديهم وهم يسعون لتحقيق أهداف (دولهم، ومنظماهم...)، وتوجيههم لتلك السياسات بما يتوافق والدلالات المستنبطة من مستقبل المنظمة.

✓ أكدت مفاهيم الاتجاه الثاني بأن الذكاء الإستراتيجي "وظيفة" تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة في المديين المتوسط والطويل، وتحدد لها (الفرص الممكنة، والتحديات التي ينبغي مواجهتها، وما هي الأسواق المفتوحة والقطاعات الواعدة)، مع اهتمامها بتحليل المنافسين، كما وتعدّ هذا النوع من الذكاء مع الذكاء (التكتيكي، والمضاد) مداخل رئيسة لتنفيذ الذكاء التنافسي في بيئة الأعمال، فضلاً عن توفيره المعلومات عن الزبائن والمجهزين والشركاء، وجعله المنظمات تستبق إستراتيجيات منافسيها وتزود عن مصالح المساهمين فيها.

✓ بعد أن احتلت تعريفات الاتجاه الأول مركز الصدارة بحصولها على نسبة (79%) من مجموع التعريفات، تلتها تعريفات الاتجاه الثاني بنسبة (14%)، وجاء تركيز (Maccoby, 2001, 2004) مجسداً لفكر أصحاب الاتجاه الثالث الذي حظي بنسبة (7%) من مجموع التعريفات، وهي النسبة الأقل بالرغم من تفسيرها للذكاء الإستراتيجي بأنه جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات بدلالة عناصره الخمسة (الاستشراف، وتفكير النظم....).

✓ بالرغم من تباين اتجاهات التعريف يكاد يتفق أصحاب الاتجاهين الأول والثاني على الدور الجوهرية "للمعلومات" في تشكيل مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وفي دعم عمليات صناعة القرارات وصياغة السياسات والخطط، والتنبؤ بتغيرات البيئة وبحركة المنافسين والتكيف معهما من خلاله، وإن وجهة نظر أصحاب الاتجاه الثالث توافر دعماً للاتجاهين المذكورين، لأن القائد الذي يتمتع بعناصر الذكاء الإستراتيجي تتعزز قدراته في جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في صناعة القرارات والسياسات والخطط.

✓ إن التعريفات المقدمة يمكن أن تنطبق على المنظمات العامة ومنظمات الأعمال على حد سواء، مع أن الكثير من مديري هذه المنظمات لازالوا يجهلون مفهوم "الذكاء الإستراتيجي" بالرغم من تزايد أهميته في مجتمعات المعرفة.

✓ إن هذا الذكاء يعد تطبيقاً خاصاً لمبادئ الذكاء التقليدي، مع دوره البارز في دعم صناعة القرار، وتحديد الفرص والتحديات لاقتناص الأولى ومواجهة الثانية...، ويحتل فيه تأثير الجانبين (الوراثة والبيئة)، لأن عناصره تولد مع الفرد وينميها بالخبرة والتعلم، لاسيما إذا أدرك معنى هذا الذكاء وأهميته في تحويله إلى قائد إستراتيجي لمنظمتها ومستقبلها.

وعلى أساس ما تقدم يمكن تعريف الذكاء الإستراتيجي على أنه "مقدرة يتمتع بها قادة منظمات الخدمة ممن يوسمون بـ (الرؤية المستقبلية) (الاستشراف، وتفكير النظم) - الشراكة - القدرة على تحفيز (دفع) العاملين، - الحدس - الإبداع)، ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات عمليات تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة.

ما يمكن استنتاجه حول طبيعة العلاقة بين الذكاء التسويقي و الذكاء الاستراتيجي هو أن الذكاء التسويقي يبحث في طبيعة المعلومة على الصعيد التسويقي بما يساعد استراتيجيا على رسم الرسالة العامة للمؤسسة الاقتصادية ، في حين يبحث الذكاء الاستراتيجي في كيفية توظيف المعلومات الخاصة بإستراتيجية المؤسسة و تحديد معالمها بما يجعل من نتائجه نظام معلوماتي يعتبر كقاعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أو تعديلها .

المطلب الثاني:الذكاء الاقتصادي.

تناولت العديد من الأدبيات للعديد من الكتاب الذكاء الاقتصادي على أنه الذكاء الممارس للتعامل مع المعلومة الاقتصادية بما فيها المعلومة التسويقية كما سنشير إليه في هذا المطلب.

#### أولا:تعريف الذكاء الاقتصادي:

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف Martre (مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا)، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم"<sup>1</sup>.

ونظرا لضرورة اعتماد مدير المنظمة لإستراتيجية تطوير منتج جديد، الاستثمار في سوق جديد، تحسين المردودية، معرفة منافسيه، أخذ القرار الصائب في الوقت المناسب... الخ، فإن الأمر يتطلب فهم المحيط الذي يتسع ويتعدد باستمرار. ففي هذا الإطار تعتبر المعلومة مادة أولية أساسية للإدارة الجيدة للمنظمة.

كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه "مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور منظمة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما".

إنّ الذكاء الاقتصادي بعبارة أخرى، يهتم بكل ما يُجرى ويفعل في الأسواق. إنه نظام كامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية، إن التحدي المفروض اليوم هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة وليس التقريبية قبل الآخرين، لأنها تساعد على حل المشاكل والوقاية منها بأخذ القرارات المناسبة وسبق المنافس وتطوير أساليب العمل والمنتج في وقت وجيز، وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.

وقد عرفه "Alain Juillet" المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه<sup>1</sup>:

« L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays » .

أي أنه "يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى: المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي، أمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير".

إن المعلومة الإستراتيجية هي: "كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المنظمة، وتتميز هذه المعلومات بأنها تخص مجالات متعددة ولا يمكن تجزئتها - وبالاعتماد عليها بشكل متكامل - تحدد المنظمة نشاطها ومحاور تطورها".

وهناك خلط كبير بينه وبين اليقظة الاقتصادية حيث أن الخط الفاصل بين المفهومين لا يزال غير محدد بشكل واضح المعالم، وهذا بلا شك يعود إلى أن ترجمة مصطلح الذكاء من اللغة الإنجليزية أين معناه يختلف عن معنى نفس المصطلح، في اللغة الفرنسية، ففي المعاجم الإنجليزية يقصد بالذكاء (التخابر والاستخبار) وهو مختلف عن معناه في اللغة الفرنسية الذي لا يختلف عن معناه في اللغة العربية، فعندما نقول (Economic Intelligency) فالمقصود الاستخبار الاقتصادي.

حاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة، والذي يمكن حصرهما كالآتي<sup>1</sup>

أ-الاتجاه أو المدخل الأول: وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المنظمة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني...إلخ) وهي عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المنظمة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المنظمة.

ب-الاتجاه أو المدخل الثاني: وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر إن اليقظة الاقتصادية هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل.

ثانيا: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي.

إن فكرة الذكاء الاقتصادي ظهرت مع ظهور اقتصاد السوق، كما ظهر مصطلح الذكاء الاقتصادي في الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها، فبريطانيا في الفترة الاستعمارية لها كانت تحصل على

المعلومات عن منطقة البحر المتوسط، أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان في عام 1967 من طرف Harold

<sup>1</sup> Bournois , P.J. Romani , L'intelligence économique et stratégique dans les entreprise Française , Economica , Paris , 2000, P.2

Wilensky، من خلال كتاب بعنوان "l'intelligence organisationnelle"، فهو يعرف :  
الذكاء الاقتصادي كمنشآت إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنطقة ولقد مر الذكاء  
الاقتصادي في تطوره بمراحل وهي<sup>2</sup> :

1- **بدايات القرن 20:** في بداية هذه الفترة كان هدف المؤسسات الأساسي هو تعظيم الإنتاج فقط " La  
"Production"

2- **سنوات الستينات:** عرفت سنوات الستينات ظهور مصطلح جديد وهو "البيع والتسويق" « Vendre  
et Marketing » وفي هذه المرحلة لم يعد الإنتاج كاف بل تم البحث في كيفية البيع « Savoir  
vendre » وأعطى مفهوم التوزيع دوره في الاقتصاد، ثم بدأ الاهتمام بالسوق وتقنياته من تنشيط المبيعات،  
والإعلانات لاستمالة شريحة كبيرة من الناس.

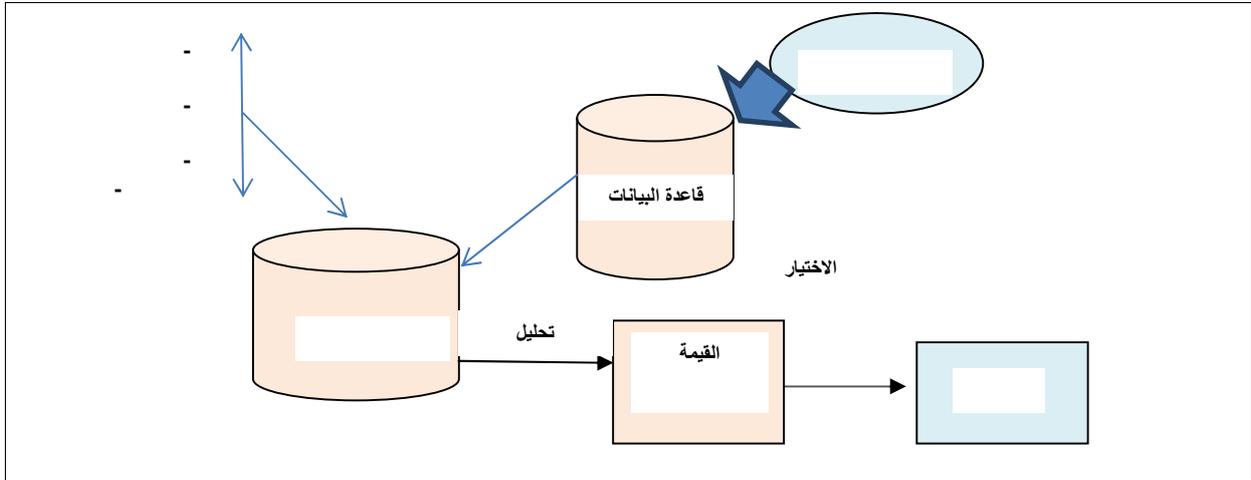
3- **سنوات التسعينات:** ميزت هذه الفترة الانتقال من مفهوم الإنتاج والبيع إلى ظهور المنافسة، ومعرفة  
المنافسين

4- **سنوات الألفيات:** أدركت المؤسسات في هذه السنوات ضرورة الاهتمام بالمحيط (المحيط السياسي، المحيط  
الاقتصادي، المحيط الاجتماعي، المحيط التكنولوجي، المحيط الإيكولوجي)، لأن ما يميز هذا المحيط صفة عدم  
الاستقرار مما أوجب على المؤسسات دراسته وجمع أكبر قدر من المعلومات على المنافسة، التكنولوجيا  
والمستهلكين وغيرهم، وهنا وجدنا أنفسنا أمام مفهوم يسمى الذكاء الاقتصادي

**ثالثا: مراحل الذكاء الاقتصادي:** يعد الذكاء الاقتصادي من خلال ممارسته عبارة عن نظام معلوماتي  
أين تشكل مخرجات نظام المعلومات في المؤسسة الهدف النهائي لنظام الذكاء الاقتصادي ومساعدة صاحب  
القرار في اتخاذ قراراته، بما يساعد في صواب القرارات المتخذة والشكل التالي يبين المراحل التي يمر بها الذكاء  
الاقتصادي:

<sup>2</sup> B .Martinet , L'intelligence économique , deuxième édition , Editions d'organisation , Paris ,  
2001 , P .12 .

الشكل 12: مخطط مراحل الذكاء الاقتصادي.



Source: "Babajide AFOLABI, Odile THIERY, "SYSTEME D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET PARAMETRES SUR L'UTILISATEUR ", , p83

من الشكل نستنتج المراحل التالية:

- 1- عملية الاختيار: اختيار المعلومات من جراء المحيط التنافسي والأسواق الخارجية وكذا من عملية البحث والتطوير.
- 2- استغلال قواعد البيانات: بعد عملية اختيار المعلومات يتم تكوين قواعد بيانات، بحيث تمكن هذه العملية من استغلال نظام معلومات المؤسسة من طرف مستعملي هذه المعلومات من داخل المؤسسة
- 3- التحليل: من أجل الحصول على قيمة مضافة تحلل هذه النتائج بمساعدة أجهزة الحواسيب وبرامج تسيير خاصة بذلك لتعطي النتائج. ثم يفضل البديل الذي يناسب ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية.

مما سبق نستنتج أن الذكاء الاقتصادي هو أرضية لتجسيد الذكاء التسويقي فقط يتخصص الذكاء التسويقي في كل ما يتعلق بالمعلومة التسويقية في حين توسع الذكاء الاقتصادي في كل ما يتعلق بالمعلومة الاقتصادية ككل ، أين يلم بكل المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية .

المطلب الثالث: الذكاء التنافسي .

يعد الذكاء التنافسي من بين الممارسات الذكية السبابة في مجال التعامل مع المعلومة التسويقية أين يشهد هو الآخر تقاطعا مع الذكاء التسويقي في الهدف العام من خلال تطبيقهما.

أولاً: تعريف الذكاء التنافسي: يعرف Dishman الذكاء التنافسي على أنه ذلك تلك العملية التحليلية الدقيقة التي يتم بموجبها التجميع و التحليل الدائمين و المستمرين للبيانات الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة من خلال الأساليب الكيفية و الكمية من أجل الحصول على معلومات ذات قيمة عملية في عملية اتخاذ القرار، لقد أشار Dishman إلى أن هذه المعلومات ينبغي أن تخص مواضيع حساسة على غرار تحديد وضعيات المنافسين الحاليين و التنبؤ بالمرتقبين، التنبؤ باتجاهات السوق و تغيراتها، التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين و تفضيلاتهم و غيرها من العناصر التي تعتبر ذات تأثير حاسم في مصير منظمات الأعمال<sup>1</sup>. يلاحظ بأن هذا الأخير ركز في تعريفه على العملية و كذا على الاستخدامات، و على نفس النحو عرفت الهيئة الرسمية الوحيدة للذكاء التنافسي و المتمثلة في <sup>3\*</sup> SCIP (مجتمع محترفي الذكاء التنافسي) الذكاء التنافسي على أنه عملية متابعة البيئة التنافسية بما يتيح لمديري المنظمات اتخاذ قرارات تكتيكية على المدى القصير و المتوسط و قرارات استراتيجية على المدى الطويل من خلال عملية تجميع شرعية و أخلاقية مستمرة للمعلومات الخاصة بكل عناصر البيئة التنافسية للمنظمة<sup>4</sup>

كما سبقت الإشارة إليه في مقدمة هذه الورقة فإن الذكاء التنافسي متعلق بشكل مباشر بالمعلومات و المعرفة المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة، لذلك ينبغي التنبؤ بالفرق الموجود بين هذا المصطلح و بين التحسس كما يجب أن يعرفه البعض و هو ما ارتبط بنظم الاستخبارات أو الذكاء كما هو مصطلح عليه في هذه الورقة البحثية، لا يمكن بأي شكل من الأشكال اعتبار الذكاء التنافسي تجسساً و بحوث سوق ذلك أن الذكاء عملية أخلاقية و بالتالي فإنها لا يمكن أن تكون تجسساً بالإضافة إلى أنها ليست بحوث سوق أو تسويق لأنها هذه الأخيرة هي عبارة عن مشاريع أي أنها عمليات متقطعة في حين أن الذكاء التنافسي هو عملية مستمرة و متواصلة دون انقطاع<sup>5</sup>

لذلك فإن الذكاء التنافسي هو الأداة التي يساعد المنظمة على تكوين صورة كاملة و متكاملة و واضحة عن بيئتها التنافسية من خلال الربط الذكي للمعلومات المتاحة عن المنافسين و المستهلكين و الموردين و الوسطاء و غيرهم

<sup>3\*</sup> The Society of Competitive Intelligence Professionals

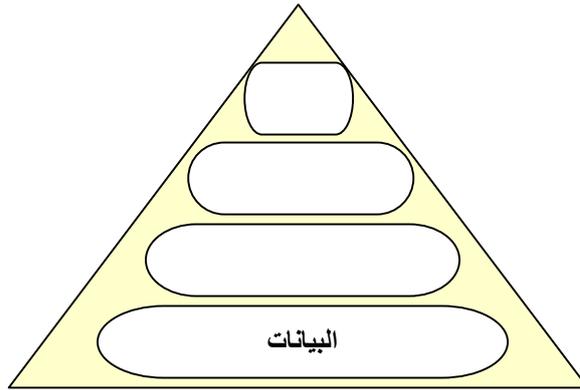
<sup>4</sup> The Society of Competitive Intelligence Professionals, 1999, An Introduction to Competitive Intelligence. [www.sCompetitiveIntelligence.org/images/education/Competitive Intelligence/sld001.htm](http://www.sCompetitiveIntelligence.org/images/education/Competitive%20Intelligence/sld001.htm)

<sup>5</sup> - L. Kahaner, Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms - How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace, New York, NY, 1996.

من عناصر مكونة لهذه البيئة، و هو ما يمكن المنظمة من تحصيل قاعدة معرفية عن نشاطها و سيرورتها في بيئتها الجزئية من خلال التراكم المعرفي عن هذه الأخيرة.<sup>6</sup>

و بشكل موجز يمكن القول بأن الذكاء التنافسي هو القراءة الذكية و المتأنية للمعلومات المتوافرة و المحصلة عن البيئة التنافسية للمنظمة بشكل ذكي، من خلال مروره طبعاً عبر مستويات الذكاء الموضحة في الشكل التالي:

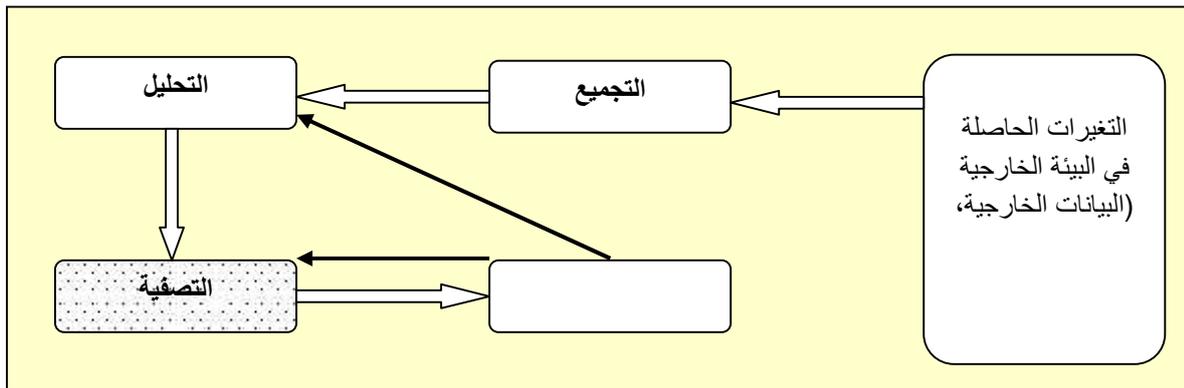
الشكل رقم (13): هرم الذكاء



Source: An Introduction to Competitive Intelligence, GIA White Paper (1/2004), Global Intelligence Alliance. P. 04.

ثانياً: مراحل تطور الذكاء التنافسي: لقد مر الذكاء التنافسي كغيره من المفاهيم الخاصة بمجال الأعمال بعدة مراحل حتى صار إلى ما هو عليه الآن، و يمكن تلخيصها في الشكل رقم (14).

الشكل رقم (14): مراحل تطور الذكاء التنافسي



Source: Prescott J., The evolution of competitive intelligence: designing a process for action, Proposal Management, pp. 37-52, 1999

<sup>6</sup> An Introduction to Competitive Intelligence, GIA White Paper (1/2004), Global Intelligence Alliance. P. 03

يرى "Prescott" بأن الذكاء التنافسي مر بأربع مراحل أساسية حتى وصل إلى الصورة الحالية، و لقد لخصها في عملية تجميع البيانات التي امتدت من وجهة نظره في فترة ستينيات و سبعينيات القرن الماضي، و تلتها عملية التحليل في ثمانينيات نفس القرن، ثم مرحلة الاعتماد على هذه الأخيرة في صنع القرارات الإستراتيجية منذ 1987 إلى سنة 2000، لتصل إلى مرحلة نشر الذكاء باعتباره قدرة أساسية تميز المنظمات عن بعضها البعض و فيما يلي شرح لهذه المراحل:

**1- مرحلة التجميع:** لقد تميزت هذه المرحلة باعتماد المنظمات على تجميع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية، دون اهتمامها بمعالجتها و لا تحليلها، لذلك فإنه و على الرغم من الكم الهائل من البيانات المجمعة آنذاك إلى أنها لم تكن تخضع إلا لبعض التحليلات البسيطة و بشكل نادر، و هو ما جعل من الذكاء التنافسي بعيداً كل البعد عن عملية صنع القرارات، و بالتالي فلقد كان الهدف الأساسي منه في هذه المرحلة هو الحصول على المعلومات فقط؛

**2- مرحلة التحليل:** و التي عنت هنا تحليل تغيرات البيئة التنافسية و بيئة النشاط بشكل كامل، و أهم ما ميز هذه المرحلة ظهور مجتمع محترفي الذكاء التنافسي، مع بداية استخدام التحليل الكمي و الكيفي بشكل أكبر، مع بداية ظهور رابط بين الذكاء التنافسي و عملية صنع القرارات الإستراتيجية. و بالتالي يمكن اعتبار هذه المرحلة نقطة انعطاف في تطور الذكاء التنافسي؛

**3- مرحلة استخدام الذكاء التنافسي في صنع القرارات التنافسية (التصفية):** لقد تميزت هذه المرحلة بظهور مجلة الذكاء التنافسي، مع الاعتماد على تطبيقات أكثر تقدماً في تجميع و تحليل البيانات كمي و نوعياً، مع تقوية العلاقة الموجودة بين الذكاء التنافسي و عملية صنع القرارات الإستراتيجية؛

**4- مرحلة نشر الذكاء التنافسي:** إن أهم ما ميز هذه المرحلة هي اعتبار الذكاء التنافسي قدرة مميزة للمنظمات و بالتالي بدأت عملية نشره على مستوى جميع المنظمات من خلال تصميم برامج تدريبية لهذا الأخير على مستوى الجامعات في العالم بأسره، لتظهر مصطلحات إدارة المعرفة و تقنياتها التي تعتبر الذكاء التنافسي المادة الأولية لمخرجاتها.

ما يمكن استخلاصه حول طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي و الذكاء التسويقي هو أن الذكاء التنافسي كان أكثر دقة في التعامل مع نوع محدد من المعلومات التسويقية ألى و هي المعلومة الخاصة بالبيئة التنافسية فهو يتخصص في جزء جد فعال في الإستراتيجية التسويقية و هو "متغيرات المحيط التنافسي".

المبحث الثاني: الذكاء و الممارسات القيادية و الإدارية.

نلتمس من خلال هذا المبحث إيصال فكرة تحمل في طياتها طبيعة العلاقة بين الذكاء التسويقي وكذا الممارسات القيادية والإدارية من منطلق فكري ميداني يستوجب تهيئة أرضية تستكمل الدور الخاص بالذكاء التسويقي.

المطلب الأول: الذكاء المالي .

من الطبيعي أن يقوم المديرين في كل مكان باستخدام البيانات المالية لاتخاذ القرارات وتوزيع الموارد وتحديد الميزانية، لكن الحقيقة هي أن العديد منهم لا يجيدون استخدام الأدوات المالية الأكثر استخداما في العمل اليومي. فالكثير من المديرين على الرغم من براعتهم في الشؤون الإدارية إلا أنه ربما لا تكون لديهم الخلفية المالية والمحاسبية الكافية لفهم وتحليل التقارير المالية ومعرفة تأثيرها في القرارات التي عليهم اتخاذها.

أولا: مفهوم الذكاء المالي:

حتى المديرين الذين يعتقدون أنهم يتمتعون بالذكاء المالي ربما لا يمكنهم فهم البيانات المالية لذلك يتعاملون مع الأرقام كحقائق مسلم بها، بينما يفترض بهم أن يفهموا مغزاها.

يساعد الذكاء المالي المؤسسات على الفهم العميق لمجموعة من أهم الموضوعات الأساسية في مجال المالية ومنها:

\* أساسيات القياس المالي: قراءة بيانات الدخل وجداول الميزانية العمومية وبيانات التدفقات النقدية وغيرها.

\* فن الإدارة المالية: فصل البيانات الخام عن الافتراضات والتقديرات.

\* خطوات التحليل المالي: النسب الحسابية وعائدات الاستثمار ورأس المال العامل.

\* النقد والأرباح: تعريف الفارق بينهما ولماذا يعد النقد من أهم الأرقام لمناقشة الوضع المالي للشركة بين أعضاء

مجلس الإدارة.

\* المعرفة والشفافية المالية: التعرف على كيفية رفع مستويات الأداء في الشركة.<sup>1</sup>

و من ثم فإننا يمكن أن نعطي تعريف بسيط للذكاء المالي: على أنه «مجموع الاستعدادات، والقدرات،

والمهارات النفسية والعقلية والاجتماعية اللازمة لتأسيس، وإدارة، وإنجاح، وتطوير المشاريع الربحية، من خلال توفير خدمة أو سلعة؛ لتلبية حاجة في سوق معينة».

ثانيا: أهمية الذكاء المالي:

يمكن تلخيص أهمية الذكاء المالي بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- حماية المؤسسة من التهديدات ( ارتفاع أو انخفاض سعر الصرف ، ارتفاع أو انخفاض أسعار

الفائدة المحلية أو العالمية..).

- الاستيلاء على الفرص: من خلال انتهاز فرص دخول في معاملات مالية جديدة.

<sup>1</sup> \_ عبد الباقي عمر دعاماش <http://www.mwadah.com/t147721> 01/2013/12

- التكيف مع القواعد الجديدة للسوق المالية .

الذكاء المالي يقدم حلول تقنية لعملية للتكيف مع ظروف كل مؤسسة للسماح لها بالتفاعل مع محيطها بتشغيل فعالية اليقظة، وكسب التأييد ، و توفير لها الوعي من الأخطار التي تهددها، لذا يجب أن يكون :

- الانتقال من تطور الذكاء المالي إلى بناء نظام مخبراتي استراتيجي .
- يكون توقعي : توقع تغير المؤشرات المالية.
- يكون فعال : في دعم الفكر الإستراتيجي المالي.
- يكون مرن (تكون استجابة) : لتسيير الأزمات المالية.<sup>2</sup>

ثالثا: الوظيفة المالية و تجسيد معالم الذكاء المالي:

لكي يتم تحقيق أهداف المؤسسة ، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات، أو الشروط التي تشكل في مجموعها ركائز أساسية لا بد من مراعاتها، فإذا ما اعتبرنا أن الهدف النهائي للتحليل المالي هو توفير مؤشرات واقعية تعطي صورة عن جوانب نشاط المشروع، فيجب إذن توفير مقومات نجاحه في تحقيق هذا الهدف، وذلك بالحرص على توفير مجموعة من الشروط منها ما يتعلق به نفسه ، ومنها ما يتعلق بمنهج وأساليب وأدوات التحليل التي يستخدمها، ومنها كذلك ما يتعلق بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها، و هذا كله يتبلور في إطار ما يعرف بالذكاء المالي للتعامل مع المعلومة و كيفية الحصول عليها و تحليلها و كذا بناء إستراتيجية مالية فعالة .

### 1- هيمنة الوظيفة المالية في إطار التحليل الاقتصادي الحديث:

ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية وتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة وتسيير الخزينة ( La gestion de la trésorerie

من جهة أخرى ترتبط الوظيفة المالية (La fonction financière) بوظيفة أخرى وهي مساعدة المديرية العامة للمؤسسة والتنسيق معها من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدمها لها، بفضل الخبرة والمهارة التي اكتسبها القائمون على إدارة الوظيفة المالية وهذا الدور المتميز للوظيفة المالية في علاقتها مع الإدارة العليا للمؤسسة أكسبها تأثير ونفوذ كبيرين في المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى وتمثل مهامها في هذا الإطار في التوفيق بين الموارد المالية المتاحة للمؤسسة ، وحاجياتها مع الأخذ في الحسبان إمكانياتها ومواردها الحقيقية وكذلك الملاءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف المساهمين، فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق القدرة على تعظيم القيمة

2 Nabila Sahnoune, Introduction à la démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger.2008, p : 03

السوقية للأسهم (الريح) وهو الهدف الإستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه معظم المؤسسات وتدور حوله جميع القرارات المالية.<sup>3</sup>

### 2- مهام الوظيفة المالية :

بصفة عامة الوظيفة المالية هي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات والعمليات المرتبطة بالبحث عن الموارد المالية من مصادرها الممكنة، وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات الضرورية، من خلال إعداد برامجها، وخططها الاستثمارية وكل ما يتعلق بالتمويل، ثم يتم اتخاذ التدابير و الإجراءات اللازمة التي تسمح بتحقيق برامجها وخططها ولضمان استمرار نشاطها بصفة عادية، وصولا إلى تحقيق أهدافها المتعلقة بالإنتاجية والتوزيع، وتعظيم أرباحها في ظل الظروف الاقتصادية المحيطة بها مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني بغية تغطية احتياجاتها المالية بصفة دائمة.

ولضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء والبيع ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية، وجدول حسابات النتائج والجدول الملحق الأخرى، وهي عبارة عن مخرجات نظام للمحاسبة في المؤسسة.

ويمكن القول أن مهام الوظيفة المالية تنحصر في:

أ- التخطيط: تحديد الأهداف المالية وتهيئة البرامج والميزانيات.

ب- التنسيق: اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق البرامج وتنسيق النشاطات.

ج- الرقابة : لضمان تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة.

- تتحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة و الربحية، فالسيولة تعد مؤشرا يعبر عن مدى احتمال تعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس، والتي تنجم عن ضعفها في تسديد ما عليها من التزامات ، أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة ، وفعالية الإدارة المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الأرباح ليتوج كل هذا الأداء بقدرة الإدارة المالية على تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهمها في السوق.<sup>1</sup>

### 3- العوامل التي ساهمت في زيادة أهمية التحليل المالي:

يرجع تغير النظرة إلى القوائم المالية بالشكل المحدد لما تحتويه من معلومات، إلى ضرورة تحليلها ودراستها إلى عدة أسباب، يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### \*- التطور الصناعي الكبير:

لقد أدى التطور الصناعي الكبير إلى ظهور الحاجة إلى رأس مال ضخمة من أجل إنشاء الصناعة، وتجهيزها وهذا يتطلب توفير مبالغ كبيرة من الأموال عجزت المنشآت الفردية ، وشركات الأشخاص على توفيرها

<sup>3</sup> - PIERRE CONSO, Gestion financière de l'entreprise, 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 2000 P54

وكان لابد من ظهور الشركات المساهمة للتغلب على مشكلة توفير الأموال، وبالتالي تم الفصل بين الإدارة، والملكية أي أصبح من الضروري الاعتماد على طبقة مهنية من المديرين، تدير الوحدات نيابة عن المساهمين وقد أدى هذا إلى ضرورة تقييم أداء المديرين، وبالتالي زاد اهتمام المساهمين، بالقوائم المالية، التي توفر الفرصة والأساس في تقييم الأداء المالي لهؤلاء المديرين .

### \*- الائتمان:

الائتمان هو عصب الحياة الاقتصادية ، والائتمان سلسلة من الحلقات المتصلة بشكل يؤدي فيه انقطاع أو تأخر أية حلقة إلى التأثير على بقية الحلقات فتأخر بعض المدينين عن السداد ، سيؤثر على الأطراف الأخرى ، ويؤدي إلى خلق مشكلة مالية ، ولذلك تهتم بيوت المال، والإقراض المتخصصة كالبنوك اهتماما خاصا بدراسة المركز المالي للجهات الطالبة للاقتراض قبل منحها، ولذا نرى أن الاهتمام ينصب على دراسة وتحليل القوائم المالية.

### \*- أسواق الأوراق المالية (الأسهم والسندات):

تمثل شركات المساهمة في الدول الرأسمالية الشكل القانوني السائد لتكوين واستثمار الأموال على نطاق واسع ، ولقد تدخلت الهيئات المسيطرة على أسواق الأوراق المالية في هذه الدول، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية بوضع اللوائح التي تهدف إلى ضمان نشر القوائم المالية للشركات بأسلوب واضح ، وأمكنها أن تفرض هذه المستويات على الشركات التي ترغب في الحصول على ترخيص بتداول أسهمها في البورصة ، ويعتبر هذا التدخل اعترافا من هذه الهيئات في أحقية المستثمر في المفاضلة بين الشركات بشكل موضوعي من واقع قوائم مالية معبرة، وقادرة على أن توضح له كفاءة أداء الشركات التي يرغب الاستثمار فيها.

### \*- تدخل الحكومات في طريقة عرض البيانات بالقوائم المالية:

إن نجاح الشركات المساهمة كوسيلة لاستثمار المدخرات يتوقف على حماية المستثمر من تلاعب المديرين والمؤسسين ، لذا فقد اهتمت الحكومات بإصدار القوانين لضمان الحماية، سواء بالنص على ضرورة تعيين مراجعين للحسابات ، أو نشر القوائم المالية على الجمهور اعترافا منها بأحقية إطلاع الأطراف الخارجية (المساهمين، وغيرهم) عليها.<sup>4</sup> ما يمكن استنتاجه مما سبق أن ما يمكن التحصل عليه من معلومات تسويقية يوفرها الذكاء التسويقي و هذا ما يفسر الدور التكاملي مع الذكاء المالي.

نستنتج من خلال هذا المطلب طبيعة التداخل بين كل الممارسات الإدارية "الذكية" لإتمام التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة الاقتصادية، فتطبيق حيثيات أي استراتيجية بغرض إنجاحها يستدعي بالمسير أن يكون يقظا للعديد من الجوانب ، فما فائدة الحصول على المعلومة التسويقية إذا لم يكن المسير ملما بالجوانب المالية للمؤسسة التي تضيي طابع المصادقية و العقلانية للأهداف المسطرة .

<sup>4</sup> منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان 2005 ، ص.ص8-9.

## المطلب الثاني: الذكاء العاطفي .

يعتبر الذكاء العاطفي مفهوم عصري حديث، وله تأثير واضح ومهم في حياة كل شخص في طريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته، فالتعاون القائم بين الشعور والفكر أو بين العقل والقلب يبرز لنا أهمية دور العاطفة في التفكير المؤثر سواء في اتخاذ قرارات حكيمة أم في إتاحة الفرصة لنا لنفكر بصفاء ووضوح، وهذا له أثر باهر في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية على مستوى الأفراد و المؤسسات، حيث يعبر عن الذكاء العاطفي في البيئـة الأجنبيـة بمصطلح « Emotional Intelligence »، أما في البيئـة العربية فهناك ترجمات عديدة لهذا المصطلح ومن هذه الترجمات مصطلح الذكاء الانفعالي ومصطلح الذكاء الوجداني.

### أولاً: مفهوم الذكاء العاطفي.

كان يعتقد سابقاً أن الذكاء الذهني هو وحده المسؤول عن التفوق و التميز البشري وأن هذه الخاصية شيء فطري يخلق الإنسان بها، وهذا يعني انه لا يمكن اكتسابها بالتعلم ، لكن البحوث و الدراسات الحديثة أثبتت أن الذكاء الذهني وحده غير كافي لتحقيق النجاح بل يجب أن يتوفر إلى جانبه الذكاء العاطفي، و الذي يشير في معناه البسيط إلى الاستخدام الذكي للعواطف، فالشخص يستطيع أن يجعل عواطفه تعمل من أجله أو لصالحه باستخدامها في ترشيد سلوكه وتفكيره بطرق ووسائل تزيد من فرص نجاحه إن كان في البيت أو في المدرسة أو في العمل و في سائر حياته بصورة عامة.

إن فهم المدلول الصحيح لمصطلح الذكاء العاطفي يتطلب أولاً إدراك المفاهيم المتعددة للذكاء إلى جانب التعرف على مختلف أنواعه و من ثم الاطلاع على مختلف التصورات المقدمة للذكاء العاطفي انطلاقاً من كونه احد هذه الأنواع.

أ- مفهوم الذكاء وأنواعه: ترجع كلمة الذكاء إلى الكلمة اللاتينية "Intelligential"، حيث يعني لغة محصلة مجموعة من القدرات كالإحساس و الإدراك و الإرادة و الانفعال و التذكر و التصور و التخيل أما اصطلاحاً فله تعريفات متعددة و كثيرة منها :

- تعريف وكسلر (Wechsler) : "الذكاء هو القدرة العامة الشاملة التي تمكن الفرد من أن يتصرف و أن يفكر و أن يتكيف مع بيئته بكفاءة و جدارة" (5)

- تعريف سبيرمان (Spermen) : " الذكاء هو القدرة على إدراك العلاقات و أطراف العلاقات أو القدرة على القيام بعمليات التفكير العليا و خاصة التفكير المجرد " (6)

<sup>5</sup>جل منصور وآخرون، " علم النفس التربوي " عالم الكتب، القاهرة ، مصر، 2002 ص 308

- تعريف الزغول : الذكاء هو القدرة حل المشكلات المألوفة و غير المألوفة من خلال توظيف المعارف و الخبرات المعالجة للمواقف المختلفة التي يواجهها الأفراد " (7)

انطلاقا من التعاريف السابقة و غيرها يمكن القول بأن الذكاء ما هو إلا مجموعة من المواقف التي تتكون لدى الفرد و التي تساعد لتحقيق التكيف مع الواقع الذي يعيشه في كافة المواقف الحياتية، و من خلاله يستطيع الفرد التعامل مع المواقف الجديدة بسرعة و ثبات .

تشير نظرية العالم جاردنر (Gardner) سنة 1983 إلى أن الأفراد يمتلكون مؤهلات في ميادين مختلفة و هي : اللغوية، الرياضية، المنطقية، المكانية ، الموسيقية و الشخصية ( المتعلقة بادراك المشاعر الذاتية)، و الاجتماعية ( المتعلقة بالقدرة على فهم الحالة النفسية و حاجات الأفراد الآخرين)، و بالتالي يتمتع الناس بأنواع متعددة من الذكاء للتعامل مع البيئة المحيطة بهم ، حيث تعتبر هذه الأنواع المتعددة من الذكاء قدرات لحل المشكلات و لتحقيق الابتكار و التميز، وبناء على ذلك قام جاردنر بتصنيف الذكاء إلى سبعة أنواع و تتمثل فيما يلي: (8)

- الذكاء اللغوي (Linguistic Intelligence): و يتمثل في حاسية الأفراد للأصوات و المقاطع و المفردات و المعاني اللغوية، وهذا يعني انه يعكس مدى القدرة على الاستعمال الفعال للكلمة سواء أكان ذلك نطقا أو كتابة ، كما يعني القدرة على استعمال اللغة من الناحية العملية، و هذا الاستخدام قد يكون بهدف البلاغة و الإفصاح أو بهدف إقناع الآخرين بعمل شيء معين، ومثل هذا الذكاء يوجد لدى الأدباء و الشعراء و الإعلاميين و المفكرين.

- الذكاء المنطقي الرياضي (Logical-Mathematical Intelligence) : يتمثل في القدرة على استعمال الأعداد و الأنماط المنطقية و إدراك العلاقات و معرفة الأسباب و استنباط النتائج في البناءات التقريرية و الافتراضية و غيرها من نماذج التفكير المجرد .

- الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence) : يتمثل في القدرة على إدراك أمزجة الآخرين و مقاصدهم و دوافعهم و مشاعرهم و القدرة على التمييز بينها و الاستجابة الفعالة و الملائمة تبعا لذلك الإدراك، فهو يبين

<sup>6</sup> معروف زريق " الأذكاء" دار الفكر المعاصر ، بيروت ، لبنان ، 2002، ص 23

<sup>7</sup> عماد الزغول، علي الفهداوي " مدخل إلى علم النفس" دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، مصر 2004، ص 255 .

<sup>8</sup> محمود عبد الله خوالدة " الذكاء العاطفي، الذكاء الانفعالي " دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2004 ص 31

القدرة على فهم الآخرين و الاستجابة بشكل لائق مع الأفراد من ذوي الأمزجة و الدوافع المختلفة و القدرة على تشكيل العلاقات الاجتماعية و تكوين الصداقات إضافة إلى القدرة على التعرف على رغبات الآخرين و مثل هذه القدرة توجد لدى المعالجين النفسانيين و رجال المبيعات و موظفي العلاقات العامة و موظفي الدعاية و الإعلام و رجال الدين.

- **الذكاء الذاتي الداخلي (Intrapersonal Intelligence)** : يتجلى في الوعي بالذات و ملاحظتها بصورة دقيقة و إدراك نواحي القوة و الضعف فيهان كما يعني وعي الفرد بحالته المزاجية و انفعالاته و دوافعه و رغباته و قدرته على فهم ذاته و إدارتها بشكل ايجابي.

ب- **تعريف الذكاء العاطفي و أهميته**: قدم العلماء و الباحثون تعريفات متعددة للذكاء العاطفي ومن بينها نذكر:

- **تعريف سالوفي و ماير (P.Salovey, & Mayer)**: "الذكاء العاطفي هو نوع من الذكاء يعني قدرة الفرد على معرفة مشاعره و انفعالاته و التمييز بينها ، و استخدام هذه المعرفة في إرشاد التفكير" (9)

يعتقد ماري أن أصل الذكاء العاطفي يعود إلى القرن الثامن عشر حيث كان من المعروف لدى علماء النفس أن العقل الإنساني يتكون من ثلاثة أقسام هي:

- **المعرفة**: و تتضمن الوظائف العقلية العليا كالتذكر و التفكير و إصدار الأحكام .
- **الوجدان**: و يتضمن الانفعالات، المشاعر و المزاج.
- **الدوافع**: و تتضمن الحاجات المرتبطة بعضوية الفرد و سلوكياته، حيث يرتبط الذكاء العاطفي بشكل أو بآخر بالقسمين الأولين.

- **تعريف غولمان (D.Goleman)** : " الذكاء العاطفي هو مجموعة من المهارات الانفعالية التي يتمتع بها الفرد و اللازمة للنجاح المهني و في مواقف الحياة المختلفة، فهو يعكس قدرتنا على معرفة مشاعرنا و مشاعر الآخرين و على تحقيق ذواتنا و إدارة انفعالاتنا و علاقاتنا مع الآخرين بشكل فعال " (10)

<sup>9</sup> P.Salovey, & J. Mayer, « Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality » édition Donod ,Paris 1990, p. 185.

<sup>10</sup>J. Mayer, « Emotional Intelligence in every day life » édition Foucher , 2001, p. 18

- تعريف عبد الهادي السيد عبده و فاروق السيد عثمان: "الذكاء العاطفي هو القدرة على الانتباه و الإدراك الجيد للانفعالات و المشاعر الذاتية و فهمها و صياغتها بوضوح وتنظيمها وفق مراقبة و إدراك دقيق لانفعالات الآخرين و مشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية ايجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي و الانفعالي و المهني و تعلم المزيد من المهارات الايجابية للحياة " .

من خلال التعاريف السابقة و غيرها نستنتج أن الذكاء العاطفي يعبر عن مدى قدرة الإنسان على التعامل الايجابي مع نفسه و مع غيره، بحيث يتعامل مع عواطفه بما يحقق قدرا ممكنا من السعادة لنفسه ولمن حوله ، و أن هذا النوع من الذكاء يمكن تعلمه و اكتسابه و تنميته من خلال التدريب عليه، كما نلاحظ بأن الذكاء العاطفي يقوم على أربعة مرتكزات هي:

- ◀ القدرة على قراءة العواطف و ترشيد الانفعالات و تقييمها بطريقة موضوعية والتعبير عنها بوضوح وانسيابية
  - ◀ القدرة على إطلاق المشاعر حسبما يقتضي الموقف وبطريقة تساعد على فهم الإنسان لذاته ولمن حوله وتفعيل علاقاته معهم
  - ◀ القدرة على سبر أغوار الآخرين وتوقع ما يريدون قوله، واستيعاب المعلومات في سياقها وخارج سياقها ثم استخدام هذه المعلومات لدعم العلاقات وزيادة فاعليتها.
  - ◀ القدرة على تنظيم وإدارة النفس وتنميتها عاطفيا وانفعاليا.
  - ◀ فالذكاء الحقيقي هو القدرة على إبقاء فكرتين متناقضتين داخل العقل في نفس الوقت، والاستمرار في العمل رغم ذلك التناقض، وعندما يدرك الإنسان أن هناك أشياء مستحيلة التحقيق ولكنه يثابر على تحقيقها رغم انف المستحيل، فهذا هو الذكاء العاطفي، ولا نبالغ إذا قلنا بان الذكاء العاطفي (الفطري) ومكانه نفس الإنسان، أهم للنجاح من الذكاء العلمي أو الرياضي الذي مكانه العقل.
- تتمثل أهمية الذكاء العاطفي في إدارة انفعالات الإنسان وتصرفاته من خلال :

- ◀ يحقق الانسجام بين عواطف الشخص ومبادئه وقيمه، ما يشعره بالرضا والاطمئنان .
- ◀ يساهم في المساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة في الحياة اليومية .
- ◀ انعكاسه الايجابي على الصحة الجسدية والنفسية .
- ◀ الإسهام في القدرة على تحفيز الذات وإيجاد الدافعية الذاتية لعمل ما نريده .
- ◀ الإسهام في جعل الشخص أكثر فاعلية في العمل من خلال فريق العمل .
- ◀ الإسهام في توفير حياة زوجية أكثر سعادة .
- ◀ يساعد على قيادة النجاح في الأسرة .

- ◀ يدعم المعاملة الحسنة والاحترام في التعامل .
- ◀ يساهم في تكوين العلاقات والصدقات المرغوبة .
- ◀ يساعد على زيادة مهارات الإقناع والتأثير في الآخرين .
- ◀ يساهم في النجاح الوظيفي .

ثانياً: أبعاد و مهارات الذكاء العاطفي:

**1 - أبعاد الذكاء العاطفي:** يذكر الباحثون أبعاد متعددة للذكاء العاطفي ومنها نذكر:

- أبعاد الذكاء العاطفي حسب غولمان: قسم غولمان الذكاء العاطفي إلى أربعة أبعاد و هي: (11)

- الوعي بالذات: و يعني معرفة الفرد بحياته المزاجية و بانفعالاته عند حدوثها.
- إدراك الانفعالات: و تعني قدرة الفرد على تحمل الانفعالات القوية و أن يكون أو لا يكون أسيراً لها، كما يتضمن الحفز الذاتي و يعني القدرة على توظيف الانفعالات في زيادة الدافعية.
- الوعي الاجتماعي: و يقصد به معرفة و إدراك مشاعر الآخرين مما يؤدي إلى القدرة على المشاركة و تحقيق التناغم الوجداني معهم.
- المهارات الاجتماعية: و يقصد بها التعامل مع الآخرين بناء على فهم و معرفة مشاعرهم و إدارة التفاعل معهم بشكل فعال يسمح بتحقيق أفضل النتائج.
- أبعاد الذكاء العاطفي حسب ديلاكوس و هيجر: قدم الباحثان تقسيماً للذكاء العاطفي يتضمن الأبعاد التالية: (10)
- الوعي بالذات: معرفة الفرد بمشاعره.
- تنظيم الذات: إدارة الفرد لانفعالاته بشكل يساعده في الأداء و قدرته على تأجيل إشباع الحاجات.
- حفز الذات: استخدام الفرد لقيمه و تفضيلاته العميقة من أجل تحفيز ذاته و توجيهها لتحقيق أهدافها.
- التعاطف: الإحساس بمشاعر الآخرين و القدرة على فهمها.
- المهارات الاجتماعية: قدرة الفرد على إدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقته بهم و الاهتمام بهم و استخدام مهارات الإقناع و التفاوض و بناء الثقة و تكوين شبكة علاقات ناجحة و العمل في فريق بصورة إيجابية فاعلة.
- أبعاد الذكاء العاطفي حسب فاروق السيد عثمان و عبد السميع رزق: يتكون الذكاء العاطفي من: (11)

<sup>11</sup> سالي علي حسن " الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال " دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007 ص 48

- المعرفة الانفعالية: و هي القدرة على الانتباه و الإدراك الجيد للانفعالات و المشاعر الذاتية و التمييز بينها و الوعي بالعلاقة بين الأفكار و الأحداث الخارجية.
  - إدارة الانفعالات: و هي القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية بما في ذلك القدرة على كسب الوقت للتحكم فيها و تحويلها إلى انفعالات ايجابية و ممارسة مهارات الحياة الاجتماعية و المهنية العادية.
  - تنظيم الانفعالات: و تتمثل في القدرة على توجيه الانفعالات و المشاعر نحو تحقيق الانجاز و التفوق و استعمال الانفعالات و المشاعر في صنع أفضل القرارات.
  - التعاطف: و هو القدرة على إدراك انفعالات الآخرين و التوحد معهم انفعاليا و فهم مشاعرهم و التناغم معها.
  - التواصل: و هو التأثير الايجابي القوي في الآخرين مع معرفة متى يفضل إتباعهم و مساندتهم.
- ب- مهارات الذكاء العاطفي : تتوزع مهارات الذكاء العاطفي على خمس كفاءات هي:<sup>12</sup>

\*مهارة الكفاءة الشخصية: و تضم خمس مهارات هي:

- 1- فهم الذات الانفعالية: وتعني قدرة الفرد على فهم مشاعره و انفعالاته و التمييز بينها لمعرفة أسبابها و خلفياتها.
- 2- التوكيدية: و تعني قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره و معتقداته و أفكاره و الدفاع عن حقوقه بأسلوب بناء.
- 3- تقدير الذات: احترام و تقبل الذات كما هي.
- 4- تحقيق الذات: و تعني مهارة الفرد في تفعيل إمكاناته الكامنة، حيث ترتبط هذه المهارة بالمثابرة و السعي بأقصى جهد لتنمية إمكانات الفرد و مواهبه.
- 5- مهارات الاستقلالية: وهي القدرة على التوجه ذاتيا و تحكم الفرد في تصرفاته و تفكيره و الابتعاد عن الاعتمادية.

\*مهارة الكفاءة الاجتماعية: و تضم ثلاثة مهارات و هي:

- 1- مهارة التعاطف: هي مهارة ووعي وفهم مشاعر الآخرين و تقديرها و مراعاتهم و الاهتمام بهم و الاندفاع لمساعدتهم.
- 2- مهارة العلاقات الاجتماعية: هي مهارة إقامة علاقات تفاعلية مرضية و الحفاظ عليها مع الآخرين.

<sup>12</sup> ارزق الله رندة " مدى فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الذكاء الانفعالي " رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية. لتربية،

**3- مهارة المسؤولية الاجتماعية:** هي مهارة الفرد في أمن يكون متعاوناً ومشاركاً وعضواً بناءً في جماعته الاجتماعية، و تتضمن هذه المهارة التصرف بأسلوب مسئول ووعي اجتماعي و اهتمام بالآخرين.  
\*مهارة إدارة الضغوط: و تتضمن مهارتين هما:

**1- تحمل الضغوط:** و هي مهارة تحمل الأحداث غير الملائمة و المواقف الضاغطة دون تراجع و التعامل معها بإيجابية وفاعلية دون الاستغراق فيها.

**2- مهارة ضبط الاندفاع:** وهي مهارة مقاومة الحافز الانفعالي للسلوك و التصرف الاندفاعي.  
\*مهارة التكيفية : و تضم ثلاثة مهارات و هي :

**1- إدراك الواقع:** و هي قدرة الفرد على تقدير مدى التطابق بين خبراته الانفعالية مع ما هو موجود موضوعياً مع الابتعاد عن المغالاة في الخيالات و الأوهام.

**2- المرونة:** و تعني قدرة الفرد في تكيف انفعالاته و أفكاره و سلوكه مع المواقف و الشروط المتغيرة.

**3- حل المشكلات:** هي مهارة الفرد في تحديد المشكلة و توليد الحلول الفعالة.

\* مهارة كفاءة المزاج العام: و تضم مهارتين هما:

**1- مهارة التفاؤل:** هي رؤية الجانب النير في الحياة و الأخذ بالاتجاه الموجب نحوها حتى عند مواجهة الظروف غير الملائمة.

**2- مهارة ممارسة السعادة:** هي الرضا عن الذات و الاستمتاع بمجريات الحياة .

أما عن تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و التسويقي: إن ممارسة الذكاء التسويقي في المنظمة يكون من طرف أشخاص ملمين بالقواعد التسييرية القيادية التي تتمحور حول محاولة إيجاد و خلق الظروف المناسبة أمام تطبيق الذكاء التسويقي، فيؤكد الباحثون ضرورة الإهتمام بكل شروط العمل القيادية التي يمكن لغيابها أن يؤثر سلباً عن النتائج المرجوة وإن توفر الذكاء التسويقي، فتتضح لنا جليا العلاقة التكاملية بين النوعين من الذكاء أين يعتبر الذكاء العاطفي أحد المتطلبات القيادية لضمان تحقيق النتائج المرجوة استراتيجياً و تنافسياً من الذكاء التسويقي.

المطلب الثالث: الذكاء الاخلاقي.

نحاول من خلال المطلب إعطاء نظرة موجزة حول الذكاء الأخلاقي في محاولة للإجابة عن التساؤل

الوارد في بداية الفصل الخاص بإيجاد العلاقة بين مختلف كمصطلحات الذكاء و الممارسات الإدارية.

أولاً: مفهوم الذكاء الأخلاقي. عرف "بوربا" (Borba) الذكاء الأخلاقي بأنه " قدرة الفرد على فهم الصواب من الخطأ وأن تكون لديه قناعات أخلاقية بحيث تمكنه من التصرف بالطريقة الصحيحة على أساس امتلاك سبعة فضائل أخلاقية توجه سلوكه ذاتياً هي : التعاطف (Empathy)، الضمير (Conscience)، ضبط النفس

(Self-control)، الاحترام (Respect) العطف أو الشفقة (Kindness)، التسامح (Tolerance)، العدالة (Fairness).

وعرفه (Gullikson,2004) بأنه " ما يقدمه الآباء من قدوة متمثلة في السلوك الحسن والمقبول للأبناء ، وما يحدده المجتمع من معايير بفرض تنمية العطف والرحمة والاحترام(8).

فالذكاء الأخلاقي هو الإدراك الجيد بردود أفعال الآخرين ، والتعاطف معهم واحترامهم والتسامح معهم والتعامل بعدالة في المواقف الإنسانية.

ثانيا: مكونات الذكاء الأخلاقي.

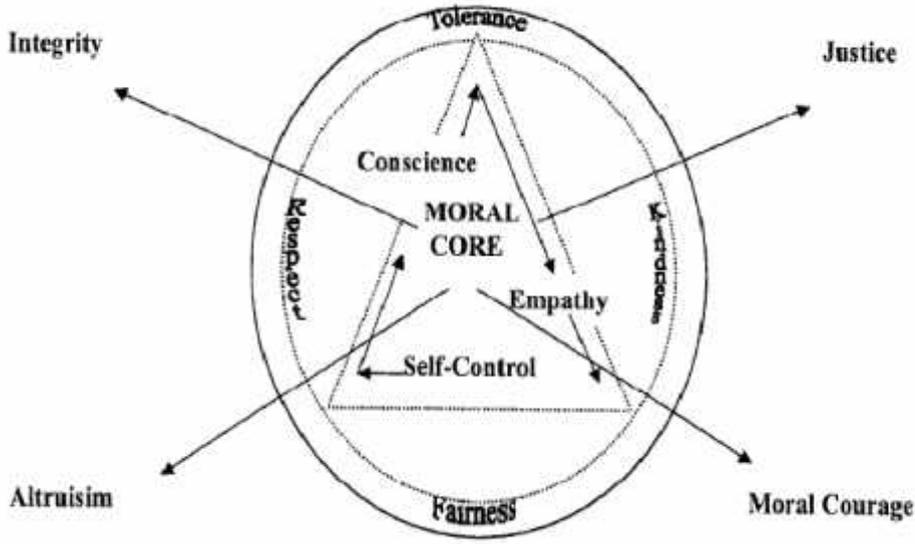
تتمثل الفضائل الجوهرية السبعة للذكاء الأخلاقي هي<sup>13</sup> :

- 1- التمثل العاطفي: هو التماثل والشعور باهتمامات الناس الآخرين.
- 2- الضمير: هو معرفة الطريقة الصحيحة والنزيهة للعمل بموجبها.
- 3- ا لرقابة الذاتية: تنظيم أفكارك وأعمالك بحيث توقف أية ضغوط من داخلك أو خارجك ويعمل بالطريقة التي تعرف وتشعر إنها صواب.
- 4- الاحترام: إبداء كونك تقيم الآخرين بمعاملتهم بطريقة ودية ومحترمة.
- 5- العطف: كشف الاهتمام حول سعادة ومشاعر الآخرين.
- 6- التسامح: احترام كرامة وحقوق كل الأشخاص وحتى الذين تختلف تصرفاتهم عن تصرفاتك.
- 7- العدالة: اختيار أن تكون بذهنية منفتحة وتعمل بطريقة عادلة.

ويمكن عرض هذه الفضائل في الشكل التالي:

<sup>13</sup>أيوب خالد الأيوب، التدريب على الأخلاق، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة القيم والأخلاق المنظمة للمؤسسات الاقتصادية في الكويت: التجارب العالمية- الأساليب- النماذج، 30-31 مارس 2008.

الشكل (15): الفضائل السبعة لـ "بوربا" Borba



المصدر:

Michele Borba, Building Moral Intelligence Cultivating Minds and Hearts : Teaching Student to Do the Right Thing.(www.moralintelligence.com)

ومن أجل التفصيل أكثر في مكونات الذكاء الأخلاقي، يمكن عرض ما يلي<sup>14</sup>:

– **التعاطف**: يعني التماثل والشعور باهتمامات الآخرين وإدراك أثر اللامعاطفي عليهم.

– **الضمير**: يوصف هذا العصر بعصر التآكل الأخلاقي وأزمة الضمير والذي يظهر مظاهره في ارتفاع العنف لدى الشباب، ظاهرة القسوة الزائدة لدى الأقران، وظاهرة كثرة السرقة لدى الشباب وتنامي عملية الغش، وارتفاع معدلات الاعتداء البدني، كما ترى أن في حالة وجود عجز بالضمير فإن ذلك العجز مرجعه إلى حد كبير الأسرة التي نشأ بها الفرد.

– **الاحترام**: الفضيلة التي تقود الفرد لمعاملة الآخرين بالطريقة التي يريد هو أن يعامل بها، فتنشئة الاحترام هو أمر حيوي لتنمية المواطنة المتينة والعلاقات الرصينة بين الأشخاص ، ولأن الاحترام يسند إلى فرضية مؤداها انه ينبغي معاملة جميع الناس بقيمة واحترام موروثين، وهي حجر الأساس للوقاية من العنف والظلم والكرهية، وفي الواقع أن هذه الفضيلة حيوية للنجاح في كل ميادين الحياة.

<sup>14</sup> محمد إبراهيم محمد، نظرية الذكاء الأخلاقي، موقع علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة المنيا، مصر 2009.

- التسامح: ويعرف بأنه: احترام كرامة وحقوق كل الأشخاص، حتى الذين تختلف تصرفاتهم عن تصرفاتك سواء كانت هذه الاختلافات عرقية أو اجتماعية أو مذهبية أو حضارية أو فروق معتقدات أو قدرات.

وتحدد "ميشل بوربا" ما يفعله الأشخاص المتسامحون بأنهم: يرفضون المشاركة في نشاطات تسخر من الناس، لا يضحكون على تعليقات أو نكات أو سخرية فيها إهانة لأحد، يركزون على الأشياء المشتركة مع الآخرين بدلا من الفروقات، يرفضون استثناء أحد لأنه مختلف أو ليس لديه تجربة في شيء كالأخرين .

- العدل: وهو معاملة الآخرين بطريقة عادلة وغير متحيزة ونزيهة بحيث يتسنى له أن يراعي القواعد ويأخذ دوره وينصت بشكل متفتح لكل الأطراف قبل إصدار الحكم.

وتحدد " ميشل بوربا" سمات المراهقين المتصفون بالعدل بأنهم: يبقون مع الآخرين الذين يعاملون بصورة غير عادلة، لديهم ذهن متفتح ويستمعون إلى كل الأطراف قبل الحكم، يأخذون الأدوار ويتقاسمون، يعملون بصورة عادلة حتى في غياب إشراف الكبار.

ولهذا تؤكد "ميشل بوربا" أن تنمية مكونات الذكاء الأخلاقي تعد بمثابة الممر نحو شخصية سوية متزنة تهدف إلى بناء المجتمع، كما أن مظاهر حياتهم، وكذلك نوعية علاقاتهم المستقبلية ومهنتهم وإنتاجهم ومهاراتهم، بل ومساهماتهم في الفن والتجارة والأدب والمجتمع المحلي بل والمجتمع ككل، ولعل هذا بسبب أن الأساس الأخلاقي الذي نوفره للمراهقين هو الذي سيحدد بصورة مطلقة سمعتهم كأشخاص، فإن بناء ذلك الأساس سيكون المهمة الأكثر تحديدا والههم لدينا. فالمكونات الجوهرية التي تبني الذكاء الأخلاقي يمكن تعلمها ويمكن أيضا تدريسها، كما أن تدريس هذه المكونات (الفضائل) في البيت والمدرسة وفي مجتمعاتنا هو أفضل تأكيد لدينا أن الأطفال والمراهقين سيعيشوا حياة أخلاقية نزيهة.

ثالثا: اتجاهات تفسير اكتساب الذكاء الأخلاقي.

لقد تباينت الاتجاهات النظرية في تفسير اكتساب الذكاء الأخلاقي، لذا سوف يتم التطرق إلى بعضها فيما

يلي<sup>15</sup>:

( [www.ircoedu.uobaghdad.edu.iq](http://www.ircoedu.uobaghdad.edu.iq) 2012/08/25 ) رنا زهير فاضل محمد، تطور الذكاء الأخلاقي لدى المراهقين<sup>15</sup>

### 1- منظور التحليل النفسي: ونجد فيه

- أركسون (Erikson): ويذهب إلى أن تطور الأخلاق تتم أثناء عملية التطبيع الاجتماعي من خلال خبرات التعلم التي يتعرض لها الفرد في بيئته التي تمكنه من حل أزماته الشخصية ومشكلاته التي ترافقه في كل مرحلة من مراحل حياته، ومقدار توفقه في حل المشكلات السابقة سيقدر مدى نجاحه للانتقال إلى مرحلة لاحقة، وقد عد كل مرحلة هي نتاج أزمة وصراع بين نقيضين.

وقد عد "أركسون" مرحلة المراهقة من أبرز مراحل التطور الأخلاقي كونها تحل أزمة الهوية، وهي مرحلة حرجة في كفاحه للتغلب على صراعاته المتناقضة وقواعد المجتمع وحل هذا الصراع يحقق الاتزان النفسي والاجتماعي المرجو له للنجاح بتحقيق الالتزام الأخلاقي.

### 2- منظور التحليل السلوكي: ونجد:

- دولارد وميلر "Dollard & Miller": يعتقد أصحاب هذا المنظور أن القيم الأخلاقية هي عادات متعلمة، تخضع لقوانين التعلم، نتيجة تفاعل الفرد مع المثيرات الخارجية، ويسلم أن المراهق لديه دوافع تسبب توتره وتدفعه تجاه نشاط معين، فيستجيب لها عندها قد يكافأ فيكرر ظهور الاستجابة ويعتقد أن السلوك الأخلاقي يتعلم تبعاً لنمط التعزيز المعتمد.

- باندورا ووالترز "Bandora & Walters": وقد أصطلحا أسلوب النمذجة ويذهب إلى أن السلوك الأخلاقي يتعلم باستجابة الفرد للنماذج الاجتماعية في مجتمعه ممن يمتازون بالمكانة الاجتماعية، الذين يسنون القواعد والمعايير لما هو مقبول وما هو مرفوض اجتماعياً، فيندمج سلوكه على وفق سلوكهم، وما يصدر عنهم من أحكام أخلاقية، فتنمو الذات الأخلاقية أو ترتكس بنموها بانحرافها عن القيم والمعايير الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع.

### 3- المنظور المعرفي التطوري:

- جان بياجيه "piaget": هو من يتصدر المنظرين المعرفيين التطوريين، إذا قدم منهجا جديدا فس دراسة التطور الأخلاقي وجعله متزامنا مع التطور المعرفي ومرافقا له، مشيراً إلى أن مجمل التغيرات التي ترافق التطور الأخلاقي هي تغيرات كيفية ونوعية، مشيراً إلى أنها تتطور من قواعد تفرض من السلطة الخارجية إلى أن تستقر

على نحو ثابت لتصبح قواعد ومعايير ذاتية يحكمها الضمير والعقل والمنطق، مقترحا مرحلتين أساسيتين يتم عبرهما هذا التطور. أولاهما مرحلة ما قبل الأخلاق الواقعية، ومرحلة الأخلاق النسبية، ومع بداية مرحلة المراهقة يصل الذكور والإناث إلى أن يكونوا قادرين على النظر إلى مشكلاتهم من عدة جوانب ويستطيعون أخذ العديد من العوامل في الاعتبار في حلها.

- كولبرك "kohlberg": ويصف تطور التفكير الأخلاقي في ضوء سلسلة مراحل ينمو خلالها التفكير الأخلاقي عند الأفراد، وقد توصل "كولبرك" لصياغة ثلاث مستويات للأحكام الأخلاقية هي: المستوى ما قبل التقليدي، والمستوى التقليدي، والمستوى ما بعد التقليدي وفي هذا المستوى الأخير يتحدد سلوك المراهق فيه إلى التأكيد على روح القانون وليس نصه الحرفي، ويهتم بإمكانية إعادة صياغته في ضوء تطورات عقلية مواكبة لتطور المجتمع والصالح العام.

أما عن تحليل العلاقة بين الذكاء الأخلاقي و الذكاء التسويقي فإن الذكاء التسويقي بمتطلباته و أدواته و ظروفه، يبني منطقيا على ضرورة تبني ثقافة وفلسفة تستلزم وجود مبادئ أخلاقية محددة، تبدأ من إيمان موظفي المؤسسة بضرورة التعامل بحذر شديد مع المعلومة التسويقية، و تمتد إلى ضرورة إضفاء روح التعاون بين أعضاء فرق العمل وصولا إلى اكتساب الشرعية القانونية و التنافسية للتعامل مع المعلومة التسويقية.

### المبحث الثالث: الذكاء و إدارة المعلومة .

نحاول من خلال هذا المبحث دراسة الآليات المعتمدة في إدارة المعلومة و ما يمكن أن ينعكس على آلية الذكاء التسويقي.

#### المطلب الأول: الذكاء و نظم المعلومات الحديثة.

إن التعامل مع المعلومة عموما يستوجب التعامل مع بيانات يمكن معالجتها، بما يسمح بتوظيفها دون الإستغناء عن كل من عملية تجديدها و تعديلها وفقا لمقتضيات مناخها العام المستنبطة منه و هنا وجب التحدث عن دور النظام في ذلك

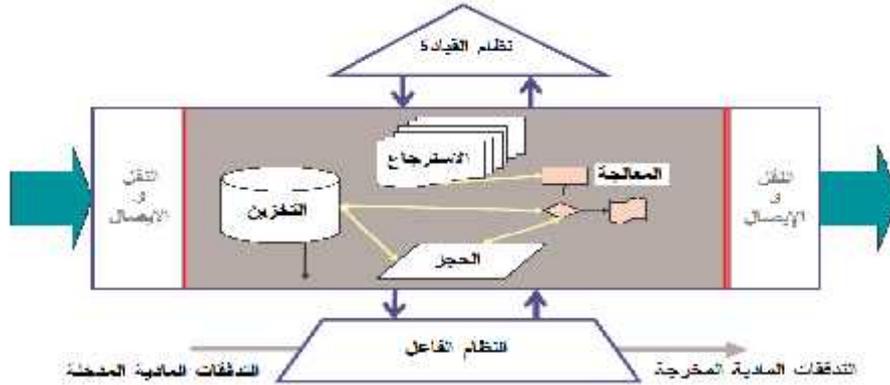
#### أولا: مفهوم نظم المعلومات الحديثة:

يقصد بنظام المعلومات ذلك النظام الذي يختص بحجز وتخزين ومعالجة واسترجاع ونقل وإيصال المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة وهو يساعد في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة

وتصميم المنتجات الجديدة، معتمدا في ذلك على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث تتفق تلك<sup>16</sup>.

المعلومات مع احتياجات متخذي القرارات من حيث الدقة، التوقيت المناسب، التكامل، التركيز والدلالة. فهو يهدف، في نفس الوقت، إلى خدمة النظم الفرعية المكوّنة للنظام الفاعل، مثل نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام البحوث والتطوير، نظام التمويل، نظام تسيير المستخدمين وغيرها من النظم الفرعية وخدمة نظام القيادة من خلال توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ أفضل القرارات ما يظهر في الشكل رقم (16)

الشكل رقم (16): وظائف نظام معلومات منظمة الأعمال



Source : ASSAR S. et COURBON C., (2006), Système d'information pour l'entreprise, INT Management, Paris, p. 28

ويتكون نظام المعلومات من عدد من المكونات الرئيسية تتمثل في كل من وسائل الإدخال التي تسمح بإدخال البيانات والمعلومات الخام الآتية من البيئة الداخلية ومن البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال، وأدوات المعالجة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى معلومات معالجة أو إلى معرفة يمكن استخدامها كـمخرجات، ووسائل الإخراج التي تسمح باستقبال المعلومات المعالجة (أو المعرفة) وبثها إلى من هو في حاجة إليها، والتغذية العكسية التي تعمل على تقييم نتائج عمل النظام وتصحيح الأهداف إذا كانت هناك عيوب في أهداف النظام، هذه التعديلات تتطلب في كثير من الأحيان، إجراء تغييرات على مدخلات النظام وطرق المعالجة. مع الأخذ في الاعتبار لبيئة منظمة الأعمال المتمثلة في مختلف المكونات المتواجدة خارج هذه المنظمة والتي يمكن لنظام المعلومات التعامل معها من خلال تبادل البيانات والمعلومات والتي تتمثل في الزبائن والموردين ومنظمات الأعمال الأخرى والإدارات الحكومية والمساهمين. ويمكن توضيح كيفية ارتباط هذه المكونات .

والسبب في تسمية نظم المعلومات التي ظهرت مؤخرا بنظم المعلومات الحديثة يعود إلى درجة استيعابها للتقدم الذي حصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فيدل مصطلح نظم المعلومات الحديثة على تلك

<sup>16</sup> LAUDON K. C. et LAUDON J. P., (2001), Les Systèmes d'Information de Gestion, Pearson éducation, Paris, p. 8

النظم التي تعتمد على كل من الأجهزة المعلوماتية المتطورة والوسائل الآلية الأخرى المتقدمة كشبكات الإنترنت وشبكات الإكسترنات والشبكات الاجتماعية لمنظمات الأعمال (RSE) بالإضافة إلى شبكة الإنترنت.

علما أن **الإنترانت** هي عبارة عن شبكة داخلية خاصة بمنظمة الأعمال تستعمل البروتوكولات والقواعد التي بني عليها الإنترنت وذلك لكي يتمكن العاملين في تلك المنظمة من الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومة، وهي تسمح للمستخدم باستعمال الخدمات التي توفرها الإنترنت، مع الفرق في كون هذه الخدمات تتم على مستوى منظمة الأعمال، وهي تُسَيَّر من خلال ما يسمى بخادم الإنترنت (Serveur) (Intranet). أما **الإكسترنات** فهي شبكة خارجية خاصة بمنظمة الأعمال تستعمل تكنولوجيا الإنترنت، مفتوحة بطريقة آمنة على شركاء وموردي وزبائن منظمة الأعمال، وهي تُستخدم كَمَمَر آمن إلى إنترانت منظمة الأعمال من قبل العاملين بالمنظمة والمتواجدين بالفروع المختلفة والذين هم خارج جدران المقر والفروع، كما يمكن أن تتشكل من اندماج أجزاء غير حساسة من شبكات إنترانت لمنظمات أعمال متواصلة فيما بينها من خلال شبكة الإنترنت، وهي تُسَيَّر من خلال ما يسمى بخادم الإكسترنات (Serveur Extranet).

في حين أن **الشبكة الاجتماعية لمنظمة الأعمال** هي شبكة داخلية خاصة بمنظمة الأعمال، تستعمل أدوات Web 2.0 وتتركز على المحادثة والاتصال متعدد الاتجاهات (Communication transversale) بين العاملين في المنظمة، أي من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، الشيء الذي لا يمكن القيام به بالاعتماد على إنترانت المنظمة، كونها تسمح بالاتصال الداخلي من الأعلى إلى الأسفل فقط<sup>17</sup>.

ومن المفاهيم الأخرى لنظم المعلومات الحديثة هناك ما هو متعلق بدرجة تكاملها وشموليتها، فمفهوم التكامل هو مفهوم حديث لنظم المعلومات، يطبق عند تواجد أكثر من نظام واحد في المنظمة، تكون غاية نظم المعلومات المتكاملة تجنب تكرار عملية جمع البيانات ومعالجتها وتوزيعها، مما يؤدي إلى خفض التكاليف، فبدلا من تشكيل نظام معلومات مستقل لكل من الإدارة المالية والموازنات، وإدارة البحث والتطوير، والموارد البشرية، على سبيل المثال، يمكن بناء "نظام معلومات متكامل" (Système d'information intégré) يؤمن التنسيق والتكامل بين الأهداف والإجراءات وبرامج التنفيذ، هذا النوع من الأنظمة يسمى تقنيا بـ"برمجيات إدارة موارد منظمة الأعمال" (Entreprise Resource Planning) أو ERP اختصارا. ومفهوم الشمولية هو مفهوم أحدث لنظم المعلومات، ويعني أن يكون نظام المعلومات شاملا لكل المتغيرات المؤثرة فيه والمتأثرة به، سواء على المستوى العملي لمنظمة الأعمال أو على المستوى القراري (أي

<sup>17</sup> PONCIER A., (2011), Les réseaux sociaux d'entreprise, Editions Diatino, Paris, p. 39

الاستراتيجي) لمنظمة الأعمال أو على مستوى البيئة الخارجية لهذه المنظمة، وبالتالي فإن تصميم هذا النوع من النظم يجب أن يشمل مصادر معلومات متنوعة، وينتج معلومات متعددة الأغراض، وأن يكون مصمما على شكل نظام رئيسي ونظم فرعية، وتتوافر له جميع المتطلبات التقنية والبشرية اللازمة.

### ثانيا: نظم المعلومات والذكاء الاقتصادي لمنظمة الأعمال.

لقد ارتبط مفهوم الذكاء كما تم توضيحه في الفصل الثاني الخاص بأدوات الذكاء التسويقي بمصلح اليقظة بما فيها اليقظة الاستراتيجية، لذا نحاول في هذه النقطة التوسع في طبيعة العلاقة بين البحث عن المعلومة و اليقظة الاستراتيجية .

### 1. ذكاء الأعمال واليقظة الإستراتيجية

مع التطور الكبير الذي عرفته الحياة الاقتصادية، وظهور الإدارة بمفاهيمها وأساليبها المتطورة، تطورت القرارات التي يتعين اتخاذها وأصبحت أصعب وأكثر تعقيدا، يتعذر على فرد واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد الإحاطة بالبيانات والمعلومات التي تسير عملية اتخاذ القرارات. فلم يعد القرار مجرد قواعد بسيطة تتعلق بمنظمة الأعمال وحسب بل تجاوز حدود منظمة الأعمال التقليدية إلى بيئتها الخارجية بكل مكوناتها، من خلال النظر إلى منظمة الأعمال على أنها نظاما مفتوحا وليس مغلقا.<sup>18</sup>

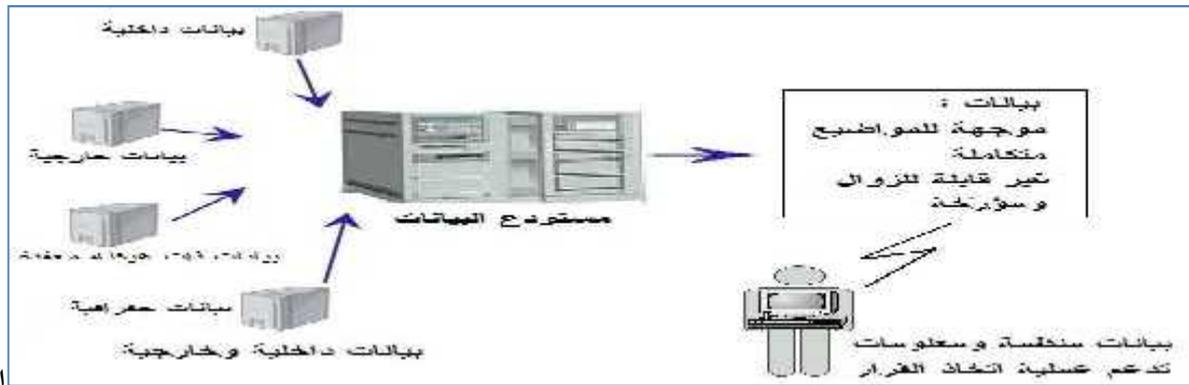
وللدور بالغ الأهمية الذي تلعبه المعلومات في نمو وتطوير منظمة الأعمال لكونها تعتبر القاعدة التي يتم على أساسها اتخاذ مختلف القرارات الإدارية. ولمواجهة الحجم الكبير والمتزايد للمعلومات المتداولة داخل هذه المنظمة والمعلومات المتواجدة خارجها أصبح من الضروري عليها تكييف نظام معلوماتها مع الواقع الجديد المفروض عليها، يكفل لها السيطرة على هذا الحجم الضخم تخزينا، معالجة ونشرا بما يكفل توافر البيانات والمعلومات لمختلف المستويات الإدارية حتى تستطيع أداء مهامها الإدارية بنجاحة أكبر.

ولأجل التحكم في البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية وتوفيرها لمختلف المستويات الإدارية حتى تستطيع أداء مهامها بكل نجاعة ومساعدتها على اتخاذ القرار السليم في مجال التجارة والأعمال يجب على نظام معلومات منظمة الأعمال اعتماد ما يسمى "بذكاء الأعمال" (Business Intelligence). فحسب D. DAGOT فإن "لذكاء الأعمال ثلاث وظائف أساسية هي القيادة على

<sup>18</sup>د.نوفل حديد نظم المعلومات الحديثة في خدمة الذكاء الاقتصادي لمنظمة الأعمال ورقة بحثية -جامعة الجزائر-الملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي جامعة الشلف 2012 .

مستوى المديرية العامة من خلال التوجيهات الإستراتيجية، والقيادة العملية على مستوى الفروع والوحدات وتحليل البيانات على أساس البيانات التاريخية الداخلية والخارجية<sup>19</sup>.

ويرتكز ذكاء الأعمال على ما يسمى "بمستودع البيانات" (Data Warehouse) وعلى مجموعة من أدوات التحليل والعرض، والتي تُشكّل في مجموعها نظاما متكاملًا يعمل على تعظيم قيمة المعلومات، من خلال تحويل البيانات إلى معلومات تساهم في المساعدة على اتخاذ القرار. والشكل رقم (17) يبين هيكله مستودع البيانات. الشكل رقم (17): هيكله مستودع البيانات



**Source :** FRANCO J. M. et DE LIGNEROLLES S., (2001), *Piloter l'entreprise grâce au Data Warehouse*, Eyrolles, Paris, p. 275.

وقد عرّف موقع "piloter.org" مستودع البيانات على أنه "عبارة عن قاعدة بيانات قرارية (Base de données décisionnelle) تعمل على تخزين مجموعة البيانات التي تُستخدم في إطار عملية اتخاذ القرار والتحليل القراري (Analyse décisionnelle)"<sup>20</sup>. وبمبدأ هذا المستودع آليا انطلاقا من قاعدة البيانات العملية (Base de données opérationnelle) لمنظمة الأعمال وكل المعلومات الخارجية بالاعتماد على أدوات خاصة تُدعى "أدوات استخراج وتحويل وشحن البيانات" (Extraction Transformation loading) أو ETL اختصارا، والتي تسمح بجمع وإعداد البيانات.

وأدوات ذكاء الأعمال تتضمن عمليات البحث الذكي عن المعلومات، ونظام التقارير التي يتم تصميمها فوريا وفقا لاختيار مستخدم النظام، كما تتضمن نظاما إلكترونيا لتحليل البيانات، وتتضمن أيضا مجموعة وظائف للتحليل الإحصائي والتنبؤ بالمتغيرات المتوقعة حدوثها بالأسواق والبورصات ونظم متطورة لإيجاد العلاقة بين

<sup>19</sup> DAGOT D., (2005), *Organisation et systèmes d'information*, ECP-OSI, Paris, p. 51

<sup>20</sup> <http://www.piloter.org/business-intelligence/datawarehouse.htm> تاريخ آخر إطلاع 17/08/2012

البيانات الحالية مع البيانات التاريخية مع اختيار القرار المناسب مقارنة بالقرارات التي سبق اتخاذها في المواقف المشابهة. فالأدوات التي يركز عليها ذكاء الأعمال والتي تستخدمها منظمة الأعمال في استغلال بيانات المستودع تسمح لها بالاستفادة من المعلومات المتوفرة لديها بطريقة أكثر ذكاء لكي تستطيع الاستفادة من الفرص التي ستتاح في المستقبل القريب في ظل منافسة كبيرة من منظمات الأعمال المنافسة، خاصة من الشركات متعددة الجنسيات التي تسعى للسيطرة على الأسواق العالمية.

ويمكن اختصار أدوات ذكاء الأعمال في العناصر التالية:

- **1- استكشاف البيانات (Data Mining):** هي أدوات تعتمد على الذكاء الاصطناعي تساعد على تحليل البيانات المتواجدة بمستودع البيانات. وهي تتميز بكونها تسمح بإيجاد الارتباطات بين مختلف البيانات، ذلك أن مستودع البيانات يخزن حجم كبير جدا من البيانات غير المتجانسة كسلوك الزبائن وخصائص المنتجات ومستويات الإنتاج وأحجام المخزونات أحجام المبيعات وغيرها. ومن أبرز برمجيات استكشاف البيانات نذكر "IBM Intelligent miner"، "miner SAS Enterprise"، "الأمريكيتين، بالإضافة إلى العديد من البرمجيات المجانية الحرة والمفتوحة؛
- **2- المعالجة التحليلية على الخط (On-Line Analytical Processing - OLAP):** تسمى كذلك بالمعالجة التحليلية متعددة الأبعاد على الخط، ذلك أنها تسمح بالتحليل متعدد الأبعاد. وتتم هذه المعالجة بقاعدة بيانات متعددة الأبعاد، والتي تكون عادة على "شكل مكعب"، ومن مميزات هذا الشكل تمكينه، على سبيل المثال، من عرض رقم الأعمال حسب المنتج والبلد والفترة الزمنية، مع إمكانية إعادة ترتيب المحاور آليا من خلال إدارة محور المكعب وإمكانية التفصيل أكثر بكل محور من محاور المكعب كالمدينة والحي بالنسبة للبلد على سبيل المثال، من خلال تقنية التفصيل إلى الأسفل والتفصيل إلى الأعلى. ومن أبرز برمجيات المعالجة التحليلية على الخط نذكر Microsoft Analysis Services و Oracle Express الأمريكيتين، بالإضافة إلى العديد من البرمجيات المجانية الحرة والمفتوحة؛
- **3- أنظمة إعداد التقارير "Reporting":** تسمح هذه الأدوات بإعداد التقارير حسب أشكال معدة مسبقا. ويتم طرح الأسئلة على قاعدة البيانات انطلاقا من مجموعة إيعازات SQL يتم إعدادها مسبقا كذلك. ويمكن نشر التقارير دوريا بطريقة آلية عبر الإنترنت أو عند الحاجة. علما أن هذه الأنظمة تسمح كذلك بالعمليات الحسابية والعرض البياني. ومن أبرز برمجيات أنظمة إعداد التقارير نذكر Business Object Crystal Report و Cognos Report Net الأمريكيتين، بالإضافة إلى العديد من البرمجيات المجانية الحرة والمفتوحة؛

- **4- لوحات القيادة "Tableaux de bord"**: تحتوي لوحات القيادة على البيانات الحساسة لمنظمة الأعمال وتكون على شكل مجموعة مؤشرات نصية، بيانية وصوتية. وهي تسمح بإعلام المسؤولين بتطور النشاطات التي يديرونها، وزيادة معرفتهم بمنظمة الأعمال التي يعملون بها، وبيئة هذه المنظمة لأجل المساعدة على اتخاذ أفضل القرارات. فهي تسمح بتحليل الوضعية الحالية للمنظمة، وباستباق المستقبل ومن ثم اتخاذ القرار المناسب. علما أن لكل مسؤول من مسؤولي المنظمة لوحة قيادة خاصة بالنشاط الذي يديره.
- المطلب الثاني: الذكاء الاصطناعي وتسيير المعلومة.**

يعد الذكاء الاصطناعي أحد الوسائل المعتمدة في مجال تسيير المعلومة باختلاف أنواعها وفق آليات محددة كما سنوضحه في هذا المطلب:

**أولا: مفهوم الذكاء الاصطناعي :**

ترجع جذور الذكاء الاصطناعي إلى الأربعينيات مع انتشار الحاسبات وعلى الرغم من غياب تعريف شامل للذكاء الاصطناعي بأنه استجابة المكنائن أو الحاسبات (بعد برمجتها من قبل الإنسان) بصورة يعتقد البعض بأنها ذكية. وقد عرفه **Dan.W.Patterson** "أنه نوع من فروع علم الحاسبات الذي يهتم بدراسة وتكوين منظومات حاسوبية تظهر بعض صيغ الذكاء، وهذه المنظومات لها القابلية على استنتاجات مفيدة جدا حول المشكلة الموضوعية كما تستطيع هذه المنظومات فهم اللغات الطبيعية أو فهم الإدراك الحي وغيرها من الإمكانيات التي تحتاج إلى ذكاء متى ما نفذت من قبل الإنسان" (21).

ويعد الذكاء الاصطناعي من أكثر المجالات نجاحا في الوقت الحاضر حيث خرج من طور البحث إلى الاستعمال التجاري، وقد أثبت كفاءته في مجالات متعددة وأمكن تطبيقه في العديد من المجالات ( الطب ، منظومات الأعمال التجارية و الصناعية و التعليمية ..... ) و بمختلف صوره (الشبكات العصبية Neural Networks، الخوارزميات التطويرية Genetic Algorithms، نظم العملاء الذكية Intelligent Systems و النظم الخبيرة Expert Systems).

**ثانيا: النظم الخبيرة وإدارة المعلومة.**

تعتبر النظم الخبيرة أحد تطبيقات الذكاء الصناعي المستخدمة في مجال الإدارة، فهي تعتمد على أدوات الذكاء الصناعي في حفظ الخبرات البشرية النادرة ومحاكاتها، وذلك بالسرعة والدقة والقدرة العالية على تخزين كم هائل من

<sup>21</sup>محمد محمد الهادي. تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001، ص: 87

المعلومات و المعارف و الخبرات التي تستخدمها بكفاءة في تحديد المشاكل وتشخيصها، واتخاذ القرارات بخصوصها داخل المؤسسة.

### 1-مضمون النظم الخبيرة:

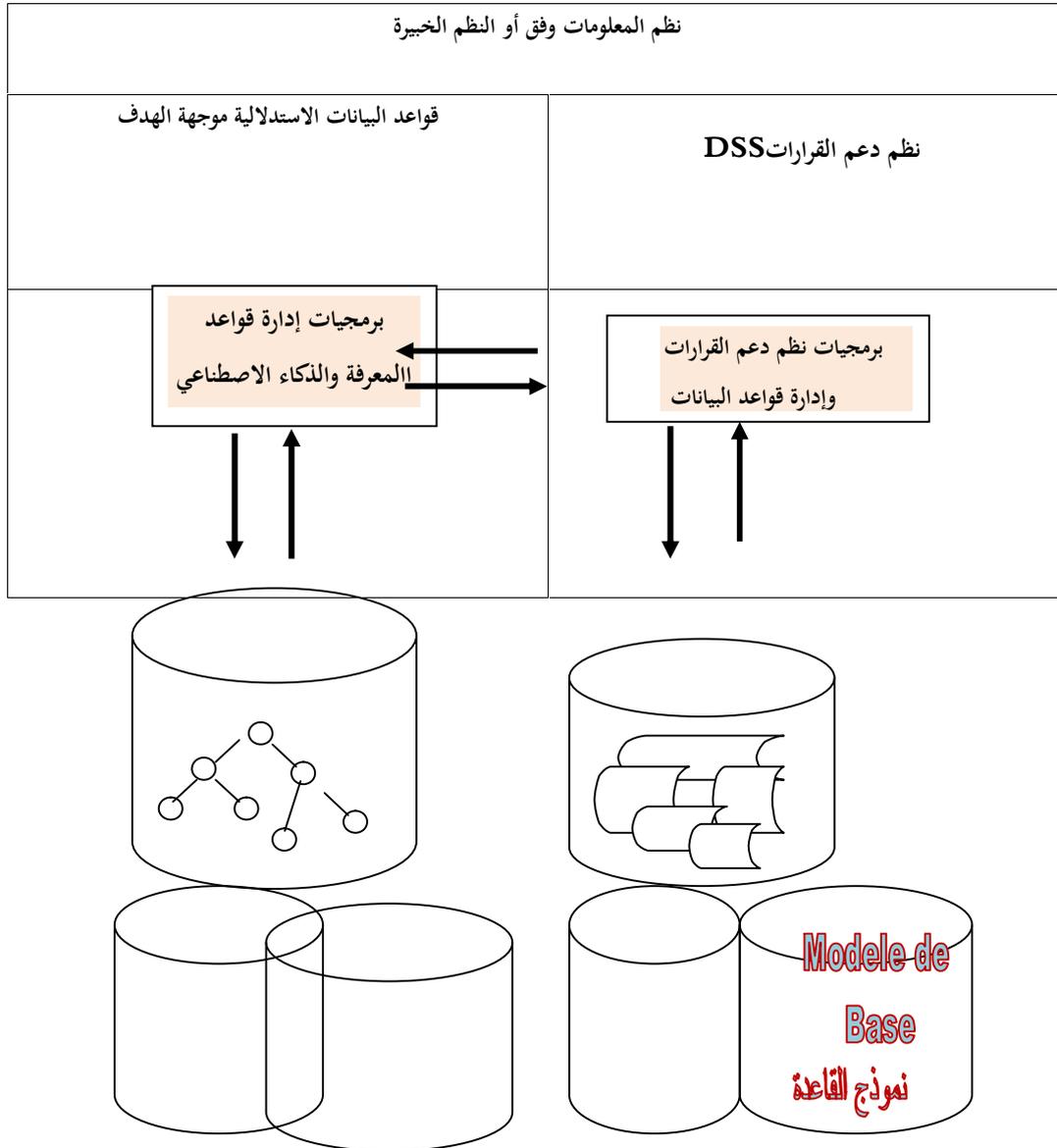
وتعتبر شكلا متطورا من نظم مساندة القرارات، من خلال اقتراح حلول وقرارات للمشاكل باختيار البدائل المناسبة، كما أنها نوعا من أنواع النظم المبنية على المعرفة (Knowledge –Based Systems) و شكلا متطورا من أشكال الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) <sup>(22)</sup>، والتي استندت في بناء النظم على مبدأ شبيه بمنطق التفكير الإنساني.

وتتكون من حزمة من النظم الفرعية تعمل بالتكامل فيما بينها للعمل على تخزين مختلف الخبرات والمعارف والمهارات والتي تتوفر عند الخبراء للعودة إليها عند حدوث أي مشكلة لحلها دون الرجوع إلى الخبراء والمختصين ، و تظهر آلية عمل تلك النظم الذكية فيما يلي:

---

<sup>22</sup> Haag, Stephen, and Peter Keen. Information Technology: Tomorrow's advantage today. (New York: McGraw-Hill, 1996);p:66

الشكل (18) آلية عمل النظم الخبيرة



المصدر : محمد سالم الصفدي، التحديات الجديدة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، ندوة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في العالم العربي، الندوة الثالثة لأفاق البحث العلمي في العالم العربي (11- 14 أبريل 2004، ص:12)

فالنظم الخبيرة تستخدم كأسلوب مقارن للأسلوب البشري في حل المشكلات المعقدة ، حيث تتعامل مع الفرضيات بشكل متزامن وبدقة وسرعة عالية ، خاصة وأنها تعمل بمستوى علمي واستشاري ثابت لا تتذبذب، كما يستوعب النظام الخبير و يخزن الخبرة و المعرفة المتراكمة للخبير الإنساني.

تبدأ النظم الداعمة للقرارات ( DSS ) باستدعاء المعطيات اللازمة للعمل التي تكون قد سجلت بشكل سابق في قاعدة البيانات وكذلك يتم استدعاء البرمجيات اللازمة من قاعدة النماذج للمعالجة ولنحصل بالنتيجة

على مخرجات غير نهائية ، تتمثل بالبدايل المتاحة والمثالية ، ويتم عرض البديل المثالي على قواعد البيانات الاستدلالية والموجهة وتخضع من خلالها لاختبارات منطقية من خلال تشكيل سيناريوهات خاصة بها لتمثيل الواقع الفرضي للمسألة وللتحقق من مصداقية القرار ومدى تطابقها مع الواقع الفعلي ، ومن ثم تظهر النتائج التي يمكن أن تُقبل أو تُرفض حسب منطق المعالجة للنظم الذكية فإذا كانت النتائج مقبولة ونتيجة المعالجة المنطقية صحيحة ( 1 ) « True » فإن القرار يعتمد ويوجه إلى مخرجات النظام ، وفي الحالات المخالفة التي ترفض فيها النتائج ( 0 ) « False » فإن النتائج تعاد إلى قاعدة النماذج للبحث عن بديل جديد أكثر منطقية وتناسباً مع مقترحات النظم الخبيرة ، ويستمر العمل هذا من خلال التغذية والتغذية المرتدة وبسرعة هائلة حتى يتم اختيار البديل المثالي لمنطق المعالجة ، وبعدها يُرسل القرار على شكل مخرجات وقرارات تنفيذية إلى الأفراد والأجهزة التي تعمل تحت سيطرة المنظمة ، لتنفيذها بالصورة المطلوبة.

و بالنسبة للنظم الخبيرة فلها العديد من التطبيقات و في مختلف المجالات ، فمنها ما يختص في إدارة ومراقبة الإنتاج وتسييره في الورشات، من خلال مخطط للإنتاج و ذلك لتصحيح أخطاء عملية التصنيع ، كما أن هناك نظم خبيرة تستخدم في شبكة التوزيع ، و أخرى نظم مالية تستخدم من طرف المؤسسات المالية لتقييم المردودية المالية، وتحديد المخاطر واقتراح الحلول، إضافة لوجود نظم لمعالجة المعلومات المحاسبية في المصارف وأخرى في مجال التأمين وتحليل القوائم المالية والاستشارات الضريبية، وإدارة المخزون وغيرها.

### 2- أهمية النظم الخبيرة :

يتضح ذلك من خلال تأثيرها الجوهرية في المجالات و الأنشطة الرئيسية التالية<sup>(23)</sup>:

- المشاركة في صياغة الرؤيا الإستراتيجية "Strategic Vision" للمنظمة
- دعم عملية صياغة رسالة و مهمة المنظمة "Organization Mission" و ذلك عن طريق تحديد أنواع الأنشطة الجوهرية و تقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة .
- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحليل عناصر القوة و الضعف لها ومقارنتها بالفرص و التهديدات الحالية و المتوقعة في البيئة الخارجية.
- المساعدة في اختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة،

<sup>23</sup>محمد بسطامي منصور، نظام المعلومات التسويقية المتكامل، وأهميته في التخطيط والرقابة والتسويق (مؤتمر نظم المعلومات-كلية الإدارة

وتظهر أهمية تلك النظم في كل مرحلة من دورة حياة المنتج، بداية بتقديمه حتى الخروج به للسوق ، ذلك من خلال ما تقدمه من معلومات عن قوى المنافسة الرئيسية في البيئة الخارجية و المعلومات الخاصة بأنشطة سلسلة القيمة، من خلال : -

- توفير المعلومات عن المنتجات المزمع تقديمها في السوق بكل تفاصيلها، وأيضاً السوق الذي تطرح فيه ، وكذلك توفير معلومات عن أنماط المستهلكين الشرائية ومدى رغبة منافذ التوزيع في التعامل مع هذا المنتج<sup>(24)</sup>، ومدى الحاجة لتقديمه في هذا الوقت (تحديد الفرصة التسويقية).

- توفير المعلومات عن المنظمات المنافسة وعن خصائص ومقومات المنتج المقدم، بالإضافة للتركيب السليمة للمنتجات الخاصة بالمنظمة.

- توفير المعلومات الضرورية عن طبيعة ومقومات المنتجات المنافسة الجديدة، بجانب معلومات عن الفرص المتاحة لتطوير المنتج وتحسين جودته ، فضلاً عن المزايا الجديدة للمنتج أو البحث عن أسواق جديدة.

- توفير المعلومات عن احتمالات إلغاء المنتج القديم والفرص المتاحة لتقديم المنتج الجديد.

- توفير المعلومات اللازمة عن عدد وتنوع خطوط المنتجات و عن مدى الارتباط الموجود بين مختلف المنتجات وعن الفرص المتاحة وقدرة المنظمة على الاحتفاظ بالريادة في السوق<sup>(25)</sup>، و مقدرتها على تغيير منتجاتها الحالية استجابة لتغيرات في ظروف السوق.

- توفير معلومات عن أسعار المواد الأولية المعتمدة في عملية التصنيع وعن محددات الطلب و التكاليف كما يوفر معلومات عن القدرة الشرائية للمستهلكين .

- توفير معلومات عن الخصائص السلوكية والديموغرافية للمستهلكين وعن سلوك المنظمات المنافسة<sup>(26)</sup>. و الأطر القانونية والتشريعية التي تحكم نطاق الجهود الترويجية، معلومات عن مكاتب تصميم الإعلانات، وعن الأوقات المتاحة للإعلان، معلومات عن الميزانية المخصصة للإنفاق على الحملة الإعلانية.

<sup>24</sup> عماد الدين حسن وعبد المنعم فهمي، نظم دعم القرار مبادئ وتطبيقات، القاهرة، ناس للطباعة، بدون تاريخ، ص:56

<sup>25</sup> محمد بسطامي منصور، نظام المعلومات التسويقية المتكامل، وأهميته في التخطيط والرقابة والتسويق (مؤتمر نظم المعلومات، مرجع سابق

<sup>26</sup> نيسير العجارمة و محمد عبد حسين الطائي - نظم المعلومات التسويقية - الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، طبعة أولي 2008، ص:102.

- يمكن لنظام معلومات المنتج الذكي تقليص الوقت المطلوب لإنجاز مختلف المهام كعمليات التصميم الهندسي والتصنيع و الوقت المستنفذ لإعادة العمل وذلك بتوفير المعلومات لمستخدميها وتقديم الدعم لهم . مما يمكنها ذلك من تحقيق آثار مهمة في ربحيتها و في حصتها السوقية ، من خلال وجود علاقة قوية بين ربحية المنظمة و نمو حصتها السوقية و بين سرعة وصول منتجاتها إلى السوق ،

و على ضوء ذلك وجدت الدراسة التي أجريت من قبل ( Mckinsey & Company ) في شركة Hewlett Packard -- أن تسويق المنتج على نحو متأخر لمدة ستة أشهر يترتب عليه فقدان (33%) من الأرباح الصافية ، كما أن تضييع الوقت أكثر تأثير من ضياع التكاليف ، فضياع (9%) من تكلفة الإنتاج يعادل (22%) من النقص في الأرباح بينما نجد أن تجاوز تكلفة المنتج بنسبة (50%) يؤدي إلى تناقص الأرباح بنسبة (3.5%) فقط ، و بذلك يساهم تطبيق نظام معلومات المنتج في التأثير الإيجابي على الوقت و إيصال المنتج إلى السوق و تكلفة تطبيقه أقل بكثير من ضياع (33%) من أرباح المنظمة<sup>(20)</sup> .

- يوفر نظام معلومات المنتج الذكي الآليات المناسبة لزيادة إنتاجية المهندسين وبالتالي يتم الاختصار في عملية التصميم ، إضافة لتقليص عدد التغييرات الكلية المطلوبة لتصميم المنتج خلال دورة تطويره ،

- يمكن لنظام معلومات المنتج الذكي أي يضمن معايير الجودة الدولية بالاعتماد على عدة آليات خلال دورة حياة المنتج و صياغة الإجراءات الكفيلة بتحديد الأجزاء الداخلة في تركيب المنتج و الوصول إليها و الرقابة عليها و اختبارها ، خاصة و أن بإمكانه تشخيص أوجه القصور في إجراءات النوعية و التي لا ترتقي إلى مستوى المعايير الدولية ، فضلا عن إمكانية المتابعة المستمرة لتاريخ تطور المنتج موضحا أسباب و فترات حصول التعديلات و الجهات التي قامت بتنفيذها.

### المطلب الثالث: الذكاء والشبكات العصبية.

تعتبر الشبكات العصبية من الأدوات الفعالة التي تعالج المعلومة باعتماد قواعد وأسس علمية تنبثق من قواعد المنطق الرياضي كأحد الوسائل الذي شهد تطورات عديدة وصولا إلى تطبيقات ذكية عديدة نحاول من خلال هذا المطلب الإشارة إلى الأساس في هذا النوع من الشبكات.

أولا: تعريف الشبكة العصبية الاصطناعية: أو ما يدعى أيضا بالمقاربة الارتباطية أو الشبكات العصبية المحاكية و هي عبارة عن تقنيات حسابية مصممة لمحاكاة الطريقة التي تؤدي بها الدماغ البشري

مهمة معينة و ذلك عن طريق معالجة ضخمة موزعة على التوازي و مكونة من وحدات معالجة بسيطة حيث أن هذه الوحدات ما هي إلا عناصر حسابية افتراضية تنشئها برامج حاسوبية تسمى عصبونات ( Neurones) أو عقد و التي لها خاصية عصبية بحيث تقوم بتخزين المعرفة العلمية و المعلومات التجريبية لتجعلها متاحة للمستخدم و ذلك عن طريق ضبط الأوزان.

في حين تكتسب الاتصالات البنيوية من مختلف هذه الوحدات أهمية خاصة و تقوم بدور كبير في خلق ذكاء الشبكة و لهذا فلا يجب الخلط بين الدماغ و الشبكات العصبية الاصطناعية حيث هذه الأخيرة أصغر و أبسط من العصبونات البيولوجية ، كما أن آلية عملها تقتبس بعض ميزات العصبون البيولوجي ولا تتشابه تماما معه لأن آليتها مبنية على أفكار رياضية و هندسية و أساليب إحصائية . حيث تم استعمالها في المجالات التالية :

- الذكاء الاصطناعي .
- التعرف على الأشخاص.
- التعرف على المواقف.
- التعرف على الصوت و الصورة.
- التعرف على الخطوط و الكتابة باليد .
- التحكم.
- محاكاة الأنظمة.
- النمذجة<sup>27</sup>.

ثانيا: ماهية العصبية الاصطناعية: الخلية العصبية الاصطناعية هي مكونة من مكونات الشبكة العصبية الاصطناعية ، وهي مستوحاة من الخلية البيولوجية ، و هي تعرف على أنها وحدة آلية مبسطة متصلة بوحدات آلية مجاورة ، وهي مزودة بحالة داخلية تنشيطية تؤثر بها على وحدات الشبكة و ينتقل هذا الأثر عبر الارتباطات المشبكية التي تتمثل في الترميمات المشبكية و بصفة عامة هي عبارة عن وحدة حساب قوية الارتباط فيما بينها.

<sup>27</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) تاريخ آخر إطلاع 2014/10/12.

كما تحتوي العصبية الصورية على المكونات التالية :

1- دالة التنشيط الابتدائي (Fonction d'activation) : تمثل  $e_j(t)$  تنشيط العصبية (j) في اللحظة (t) وهي عبارة عن قيمة الإشارة الواردة من الخلية j وتكون هذه القيمة عادة محصورة بين 0 و 1 أو -1 و 1 حيث إذا كانت العصبية تحتوي على N مدخل يكون لدينا الشعاع  $e(t)$

$$e(t) = \begin{pmatrix} e_1(t) \\ e_2(t) \\ e_3(t) \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ e_n(t) \end{pmatrix}$$

2- مجموعة الترجيحات ( Ensemble de pondération ) :

و هي تعبر عن قوة الارتباط بالخلايا و يعرف  $W_{ij}$  على أنه قيمة الترجيح الخاص بالارتباط الناتج عن الإشارة الصادرة من الوحدة j إلى الوحدة i بالنسبة لنظام بسيط تمثل مجموعة الارتباطات بالشعاع  $W_{ij}$  كما يلي:

$$w_{ij} = \begin{pmatrix} w_{i1} \\ w_{i2} \\ w_{i3} \\ \cdot \\ \cdot \\ w_{in} \end{pmatrix} \begin{cases} w_{ij} > 0 & \text{حالة إثارة} \\ w_{ij} < 0 & \text{حالة تثبط} \\ w_{ij} = 0 & \text{حالة ثبات} \end{cases}$$

3- دالة الدخول (Fonction d'entrée) : تمثل هذه الدالة كل الإشارات الواردة من المحيط الخارجي وتبنى معظم النماذج دالة المجموع الترجيحي فتكون الدالة إذا من النوع سيكما Sigma و بالتالي يعرف مدخل العصبية i كالتالي :<sup>28</sup>

$$E_i(t) = \sum_{j=1}^n w_{ij} \cdot e_j(t)$$

<sup>28</sup> صادي خديجة، محاولة تطبيق تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية لتفسير خطر عدم تسديد القرض، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية-

4- دالة التنشيط (Fonction d'activation) : تسمح هذه الدالة بتوليد حالة نشاط جديدة للعصبة وذلك حسب قيمة مجموع المدخلات  $E_i$  بحيث :

$$a_i(t) = F_i(E_i(t))$$

وتتميز دالة التنشيط بالخصائص التالية :

أ-الرتابة : تكون دالة التنشيط رتبية و متزايدة .

ب- تحتوي على عتبة : قد تحتوي دالة التنشيط على قيمة معينة تلعب دور العتبة بحيث أن قيمة الدالة تصبح مهمة مما يمكن العصبة الاصطناعية بالتصدي للصخب الأبيض .

ج- الإشباع : قد تحتوي الدالة على قيمة قصوى بحيث تكون الإجابة بعد هذه النقطة ثابتة مما يجنب انتشار قيم كبيرة جدا عبر الشبكة العصبية .

د- الاشتقاق : تكون عادة قابلة للاشتقاق و هذه الخاصية ضرورية في بعض نماذج الشبكات العصبية في مرحلة التمرن . وتشمل دالة التنشيط نوعين من الدوال:

1-دالة التنشيط أو التحفيز اللوجيستية.

2-دالة التابع الأسّي.

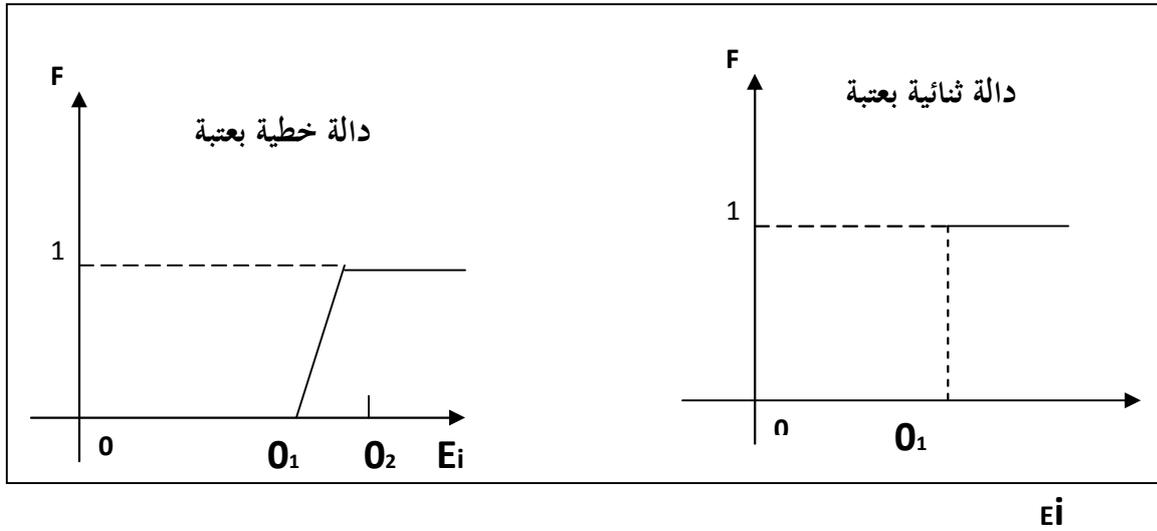
1-دالة التنشيط أو التحفيز اللوجيستية : تعود هذه التسمية إلى شكل الدالة الذي يتخذ شكل الحرف الانجليزي s و نستخدم في الطبقة الخفية ، إذ تتراوح قيمتها بين 0 و 1 بحيث تكون F خطية و هي تحتوي على نوعين من الدوال :

$$F(E_i) = \begin{cases} 1 & \text{si } E_i > \dagger, \dagger \in R \\ 0 & \text{sin on } \dagger \text{ seuil} \end{cases} \quad \text{أ-الدالة الثنائية بعتبة :}$$

ب-الدالة الخطية بعتبة :

$$F(E_i) = \begin{cases} 0 & \text{si } E_i > \dagger_1 \\ a & \text{Ei+b, si } E_i \in [\dagger_1, \dagger_2] \\ 1 & \text{si } E_i > \dagger_2 \end{cases}$$

الشكل (19) : دالة التنشيط اللوجستية.

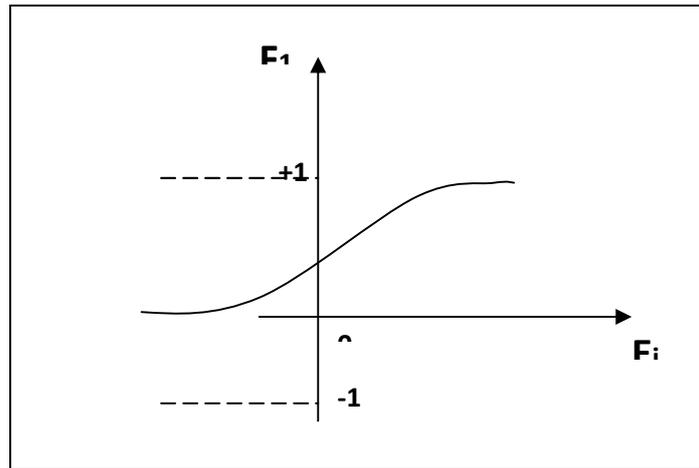


المصدر : صادي خديجة، مرجع سابق، 1998، ص:18.

2- دالة التابع الأسّي :

التابع الأسّي هو الأكثر شيوعاً في دالة التنشيط للخلايا العصبية لأنه يؤمن اللاحطية في حسابات الشبكة العصبية عن طريق تحويل قيمة ضمن المجال [ 0.1 ] ويؤمن أيضاً ميزة إضافية تتمثل في بساطة تابعة المشتق .

الشكل رقم (20) : دالة التابع الأسّي



Source: [www.google.com/ar.wikipedia.org](http://www.google.com/ar.wikipedia.org) 20/10/2014

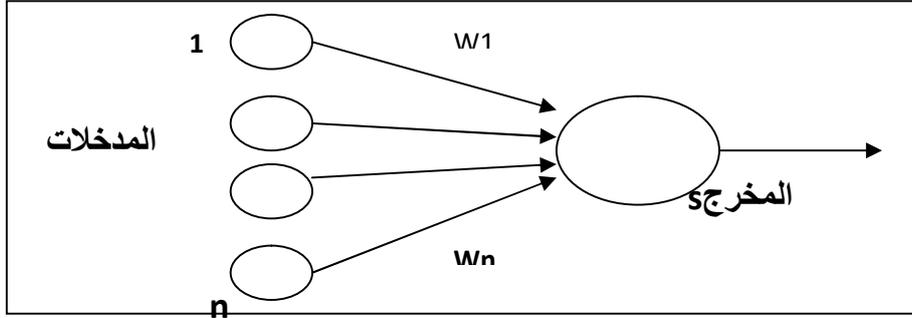
5- دالة الخروج : تسمح هذه الدالة بتحديد قيمة المخرج للعصبية و ذلك حسب حالة تنشيط الخلية و

تسمى كذلك بدالة الإرسال و تكون هذه الدالة في معظم الحالات دالة تعريفية حيث :

$$Y(t)=S(a(t)) = a(t)$$

ويمكن توضيح الخلية العصبية الاصطناعية و مكوناتها في الشكل التالي :

الشكل (21): مكونات الخلية العصبية



source :[www.google.com/ar.wikipedia.org](http://www.google.com/ar.wikipedia.org) 20/11/2014

البنية المعمارية للشبكة العصبية الاصطناعية:

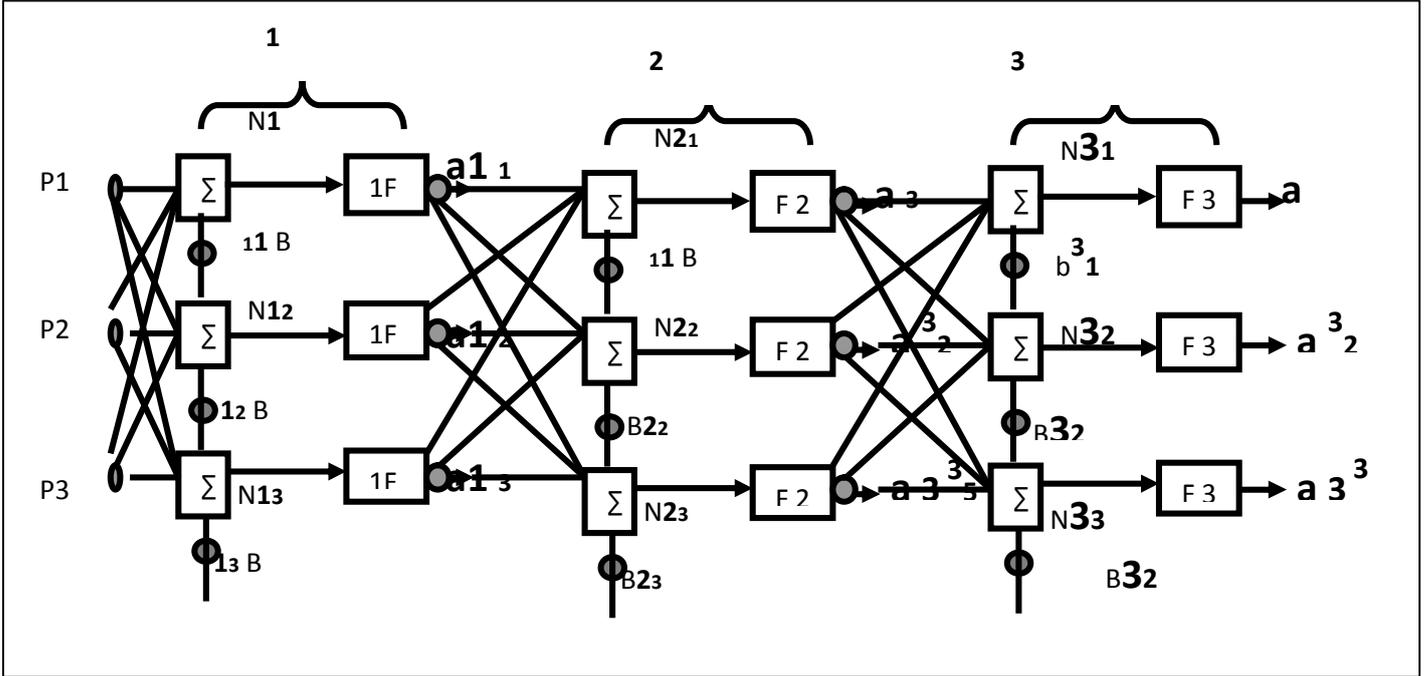
معمارية الشبكة العصبية هي الطريقة التي ترتبط بها الخلايا العصبية على بعضها البعض:

أ-تمثيل الشبكة العصبية : تعتبر الشبكة العصبية بيانا مرجحا و موجهها يتكون من عدة عصبات مترابطة فيما بينها حيث يمكن تمثيلها بطريقتين هما الطريقة البيانية والطريقة المصفوفية<sup>29</sup>.

1-التمثيل البياني : هو عبارة عن شكل بياني توضح فيه مختلف الطبقات و تظهر في كل طبقة الخلايا المكونة لها و يتم تمثيل الخلية المرقمة أما الارتباط فيمثل بسهم موجه يمثل قيمة الترجيحية.

<sup>29</sup>صادي خديجة، مرجع سابق، 1998، ص:19

الشكل رقم (22): التمثيل البياني للشبكة العصبية



source :www.google.com/ar.wikipedia.org 10/05/2014

2- التمثيل المصفوفي : نستعمل هنا مصفوفة مربعة  $P(N.N)$  حيث  $N$  هو عدد العصبات المكونة لشبكة و  $P(ij) = Wij$  هو قيمة الارتباط الموجود بين الخلية  $i$  و الخلية  $j$ .

$$Wij = \begin{pmatrix} W_{1.1} & W_{1.2} & \dots & W_{1.R} \\ W_{2.1} & W_{2.2} & \dots & W_{2.R} \\ W_{3.1} & W_{3.2} & \dots & W_{3.R} \end{pmatrix}$$

ب- هندسة الشبكة العصبية

تمثل الهندسة طريقة ارتباط الخلايا فيما بينها و هناك نوعان من الهندسات هما :

1- الشبكة الكاملة الارتباط أو الشبكات الحلقية (Réseaux bouclés).

2- الشبكة المتعددة الطبقات (Réseaux Multi-couches) : تتكون هذه الشبكات من عدة طبقات تتصل ببعضها البعض و لكن لا توجد ارتباطات بين الخلايا المكونة لنفس الطبقة و هي تتكون من ثلاثة طبقات:

-طبقة الدخول-طبقة خفية-طبقة خروج.

فالشبكات المتعددة الطبقات تتضمن نوعين من الشبكات و هما :

أ- الشبكات العصبية المتعددة الطبقات ذات التغذية الأمامية.

ب- الشبكات العصبية المتعددة الطبقات ذات التغذية العكسية<sup>30</sup>.

1- عملية التمرن و التطبيقات الخاصة بالتقنية:

تعتبر عملية التمرن أهم عملية تقوم بها الشبكة للقيام بمهامها المختلفة .

**1-1- تعريف التمرن و أنواعه :** (Apprentissage) و هو تعليم الشبكة عن طريق إعطائها مجموعة من

الأمثلة المختارة بعناية و ذلك لتمكين هذه الأخيرة من تذكرها استنادا إلى قاعدة Hebb حيث أن الشبكة تتمرن فيها على الأمثلة المقدمة لها<sup>31</sup>.

**1-2- أنواع التمرن :** هناك طرق لتمرن و هي :

- التعليم المراقب أو الموجه ( بواسطة معلم )؛

- التعليم بواسطة معلم على نمط تصحيح الخطأ ؛

-التعليم بواسطة المعلم المعتمد على الذاكرة ؛

- التعليم غير مراقب (غير موجه)؛

- التعليم الموجه ذاتيا<sup>32</sup>؛

**3- قواعد التمرن و نماذجه :**

**-قواعد التمرن ( Règles d'apprentissage ):** هي عبارة عن مجموعة خطوات مرتبة تمثل الخوارزم الذي

يصف طريقة تغيير ترجيحات الارتباطات و كيفية حساب الخطأ الناتج عن المقارنة بين الإجابة الصحيحة و

<sup>30</sup> صادي خديجة، مرجع سابق، 1998ص:20-21.

<sup>31</sup> صادي خديجة، مرجع سابق، 1998ص:22.

<sup>32</sup> تاريخ آخر إطلاع [WWW.wikipedia.org](http://WWW.wikipedia.org).2010/02/10

إجابة الشبكة العصبية الاصطناعية و هي تهدف للوصول بالشبكة العصبية لمرحلة الاستقرار و تنحدر كل القواعد الخاصة بالتمرن من قاعدة Hebb حيث أن لكل نموذج قاعدة تمرن خاصة به نذكر منها قاعدتين هما:

**-قاعدة دالتا (Fidrow Hoff):** تطبق هذه القاعدة على شبكة تحتوي على طبقة دخول

و طبقة خروج أي شبكة أحادية .

**-قاعدة الانتشار بالتراجع :** تطبيق هذه القاعدة على شبكة متعددة الطبقات ذات تعليم موجه و تعتبر هذه

الخوارزمية تعميم لطريقة التعليم بنمط تصحيح الخطأ و يتم تنفيذ هذه الخوارزمية من خلال مرحلتين هما :

مرحلة الانتشار الأمامي،مرحلة الانتشار العكسي ..

### مميزات وحدود تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية

تتوفر تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية على خصائص هامة، تجعلها تفوق التقنيات الكلاسيكية الخاصة

بالإعلام الآلي، ونخلص هذه المزايا فيما يلي:

1- **الموازاة في المعالجة:** إن هندسة الشبكية مبنية على هذا الأساس إذ أنها تقوم بتركيب معقد لكل المتغيرات المستعملة لكل المتغيرات المستعملة و معالجتها في نفس الوقت مما يقلص في وقت التنفيذ، مقارنة مع طريقة البرمجة الكلاسيكية التي تعتمد على المعالجة التسلسلية للمتغيرات.

2- **القدرة على التكيف:** إن قدرة التمرن الفعالة للشبكة تؤهلها لاستيعاب محددات جديدة للمشاكل من خلال المعطيات الجديدة للمحيط الخارجي.

3- **الذاكرة الموزعة:** يتم تمثيل الحدث في تقنية الشبكات العصبية الصورية، حسب خريطة تنشيط للخلايا مما يسمح بالتصدي للصخب (bruit)، زيادة على أن ضياع عنصر من الشبكة لا يؤثر على أدائها.

4- **القدرة على التعميم:** من خلال عملية التمرن تتمكن الشبكة من التعرف على الأمثلة المشابهة.

5- **سهولة بناء نموذج الشبكة الاصطناعية:** ويتم ذلك بكتابة برنامج و القيام بالاختيار للمعطيات و هذا لا يحتاج لوسائل كبيرة.

و بالرغم من كل هذه الميزات لهذه الطريقة إلا أنه يوجد حدود حالية لها و المتمثلة في:

- **من الناحية التقنية:** عدم استغلال الخاصية الموازاة في المعالجة إذ أن المحاكاة تتم حالياً على أجهزة ذات معالجة تسلسلية كلاسيكية مما يستغرق الوقت الكبير.

- يجب مراعاة الاختيار السليم للمعطيات و الترميز السليم لها و التشخيص الصحيح للظاهرة و أيضا عملية المدخلات و المخرجات للوصول إلى نموذج فعال.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى إزالة الالتباس بين عدة مفاهيم مستخدمة في مجال الذكاء الاقتصادي والمرتبطة بالذكاء التسويقي و التي تؤكد العوامل المساعدة استراتيجيا و إداريا والطرق التكنولوجية للاستخدام الأمثل للمعلومة التسويقية بما يسمح بتوظيفها بالشكل الصائب للوصول إلى النتائج المرجوة فكان الذكاء الإستراتيجي هو فن استغلال المعلومة الخاصة باتخاذ القرارات الإستراتيجية و الذكاء التنافسي فن استخدام المعلومة بما يسمح باستغلال الفرص و تجاوز و تفادي التهديدات ، و الذكاء الاقتصادي المتخصص في جمع و تحليل المعلومة الاقتصادية وكذا الذكاء العاطفي المركز على فن الممارسة الإدارية و القيادية أما الذكاء المالي المبني على رصد الوضعية المالية و الذكاء الأخلاقي للتعامل بما يوثقه القانون للإبتعاد عن النزاعات وصولا للذكاء الصناعي للتعرف على مستجدات التقدم التكنولوجي في تسيير المعلومة و على غرار ذلك تسيير المعلومة التسويقية فوجدنا في الأخير أن هذه الممارسات الذكية كانت بمثابة متطلبات لإنجاح آلية الذكاء التسويقي.

الفصل الرابع التسيير الإستراتيجي و إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة .

المبحث الأول:التسيير الإستراتيجي.

المبحث الثاني: تطبيق عملية التسيير الإستراتيجي

المبحث الثالث:إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة .

تمهيد:

إن التسيير الاستراتيجي هو أجمع طريقة تم إثباتها في العديد من الدراسات الأكاديمية المنحزة لتسيير الأعمال لما تأكد من خلال ممارسته ونتائجه الميدانية، فهو دعامة تطبيق التوجه الاستراتيجي داخل منظمات الأعمال مما استوجب الإشارة إليه في هذا الفصل أين وجدنا التقاطع الكبير بيه كركيزة لإدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية فنظريا التسيير الإستراتيجي يحتوي في مفهومه آلية إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية و ميدانيا يلم في ممارسته كل الخطوات الواجب اتباعها لضمان الإدارة الفعالة لموقع المؤسسة الاقتصادية التنافسي لذا قسمنا هذا الفصل هو الآخر إلى ثلاث مباحث كما يلي :

**المبحث الأول: التسيير الإستراتيجي.**

**المبحث الثاني: تطبيق عملية التسيير الإستراتيجي .**

**المبحث الثالث: إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية .**

### المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي.

عرف مفهوم الإدارة تطورا بتطور مفهوم المؤسسة التي ارتقت بحكم التغيرات الراهنة من تسيير لمنظمة تسعى لتأمين طلبات زبائنها إلى منظمة وليدة كل متغير تابع للفكر الإستراتيجي من استراتيجية و يقظة و استحداث و مواكبة و تطلع لذكاء منظمات الأعمال الحديثة ، ما استوجب إعادة البناء الإستراتيجي لضمان الإدارة الجيدة للموقع التنافسي لها، و لذلك عمل الخبراء و المختصين على انتهاج أساليب و توفير آليات تسيير فعالة تتلائم و المفهوم الجديد و تحدد المسار الصحيح للمؤسسة.

### المطلب الأول : ماهية الإستراتيجية و علاقتها بالتسيير.

يرجع الفضل في ظهور و رواج مفهوم الإستراتيجية إلى العلوم العسكرية ، حيث استخدم لفظ الإستراتيجية منذ قرون في العمليات الحربية ، وهي كلمة يونانية قديمة مشتقة من كلمة (Strategia) و التي تعني علم الجنرال (strategoos)، أي " فن القيادة ، أي كيف يستخدم القائد ( الجنرال) القوى المحيطة لضمان النصر في الحرب".

### أولاً: مفهوم الإستراتيجية:

حسب اليونانيين القدامى، الإستراتيجية تعني الشمولية في التفكير و التصرف، و تعني أيضا النظرة الواسعة بعيدة المدى.

و انطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية، يعرف قاموس ويبستر ( webester's new world dictionary) الإستراتيجية على أنها:<sup>1</sup>

" علم تخطيط و توجيه العمليات الحربية"، كما يعرفها قاموس فرانكلين (Frankline) بأنها: " علم و فن الحرب الذي يهدف إلى مواجهة العدو تحت ظروف تفوق وفقا لموقف و قوة كل طرف"، و مرة أخرى يعرفها ذات القاموس بأنها: " خطة محكمة أو أسلوب لإنجاز مهمة معينة".

هذا عن أصول الكلمة (Strategy) في المجال العسكري، أما عن معناها في المجال الإداري فهي حسب ألفريد تشاندلر (Chendler) " تحديد الأهداف و الأغراض الرئيسية و طويلة الأجل للمنشأة و إعداد عدد من بدائل التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".

<sup>1</sup> د. نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2006، ص37.

أما حسب تعريف غراب (1997)، " الإستراتيجية الإدارية من واقع تحديد لمهمتها الحالية و المستقبلية، و تقوم على تحديد نطاق المنتجات و الأسواق التي تتعامل بها، و استخدامات الموارد المتاحة لها، و التفوقات التنافسية التي تتسع بها، و أثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة و أنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا و يمكنها من حرية الحركة و التأقلم معها و يربطها ببيئتها الخارجية و الوصول إلى أهدافها، و غاياتها، و أغراضها الأساسية بشكل متوازن".<sup>2</sup>

و ينظر (Thompson) إلى الإستراتيجية من خلال إطارين يسمى الأول، الإستراتيجية التنافسية، و التي تهتم بخلق و إدامة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و تتمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر (Porter) في حين يتعلق الإطار الثاني بتحديد قطاع الأعمال الذي ينبغي على المنظمة أن تدخله و الكيفية التي يتم فيها تجميع و هيكله الأنشطة المطلوبة للدخول في ذلك القطاع، و طريقة إدارتها بشكل ناجح، و يدعى هذا الإطار بإستراتيجية المنظمة.

و يمكن أن تتكون هذه الإستراتيجية خطة شمولية و متكاملة تسعى إلى إنجاز أهداف محددة.<sup>3</sup>

و حتى نشمل مختلف التعاريف فإننا نقسم مفهومها إلى ثلاثة اتجاهات.

### 1- الإستراتيجية كوسيلة لتخصيص الموارد:

يرى البعض من المؤلفين مثل (Jean piere salimare) " أنها استعمال مخطط لتخصيص الموارد على مختلف أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق تفوق تنافسي على الآخرين، أما (F. Chandler) " فيعتبر أن الإستراتيجية هي أسلوب لتحديد الأهداف و تخصيص الموارد لإنجاز هذه الأهداف، فهذه التعاريف تتجه إلى البحث عن الميكانزمات الممكن استخدامها لتوزيع الموارد المالية بين مختلف ميادين نشاط المؤسسة من أجل ضمان من جهة نمو المؤسسة، و من جهة أخرى تحقيق التفوق التنافسي بالاستخدام الأمثل و العقلاني لهذه الموارد، فإن كانت في الحقيقة الموارد المطالبة هي المحرك لنشاط المؤسسة، و يقتضي بالضرورة التفكير في كيفية استخدامه. لكن هذا المفهوم يبقى ناقصا كونه ينطلق من أن الموارد المالية موجودة فعلا، و ما يبقى على المؤسسة إلا أن تبحث في كيفية توزيعها.

<sup>2</sup>دبيتل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 83-39.

<sup>3</sup>فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، 2000، ص 16.

## 2- الإستراتيجية كسلوك و مناورات:

و يتجه هذا المفهوم إلى اعتبار أن الإستراتيجية في صميمها تمثل مجموعة من القرارات و الأعمال التي تقوم بها أصحاب المؤسسة تجاه منافسيهم، و من هنا اعتبر بعض المؤلفين مثل (M.Porter) أن الإستراتيجية ما هي إلا تفوق تنافسي على الآخرين، و هكذا ينتقل مفهوم الإستراتيجية من المستوى الداخلي إلى المستوى الخارجي، حيث بدأ يربط بين المؤسسة و محيطها.

## 3- الإستراتيجية وسيلة للتكيف:

يتجه هذا المفهوم لشمل كل المفاهيم السابقة بحيث بدأ ينظر إلى الإستراتيجية و من بينهم ( Alain Aymant theitart) بأنها وسيلة لتكييف المؤسسة بالمتغيرات و التحولات الطارئة على المحيط الداخلي و الخارجي من أجل بلوغ مستوى من الفعالية يضمن للمؤسسة بقاءها، و أن هذا التكيف يكون بأسلوب فاعلي و هجومي في آن واحد، و ينطلق أساسا من تحليل المحيط الخارجي، حيث تحدد فيه الفرص و التهديدات، و تحليل قدرات المؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف، و بهذا ( التعريف) التحليل تتمكن المؤسسة من معرفة العلاقة بين الوسائل المستعملة و الأهداف المحددة و النتائج المرغوبة.

ثانيا: خصائص الإستراتيجية: تتميز الإستراتيجية بما يلي:<sup>4</sup>

\* الشمول و التكامل: تعتمد هذه الخاصية على التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة و التي تأخذ عند اتخاذ القرارات، أي أساس المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف التي يتم وضعها لكي يتحقق التوافق و التكيف المستمر.

وإذا نظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من أنظمة فرعية، فالإستراتيجية تشمل كافة هذه الفروع باعتبارها مقسمة إلى ثلاثة مستويات.

فإن كل مستوى نابع من المستوى الذي سبقه و يتناسق مع الذي يليه، و من هنا كانت أهمية تحقيق التكامل و التفاعل و التغذية المرتدة بين هذه المستويات عند اتخاذ القرارات و ذلك بصفة مستمرة.

\* المرونة: هي إحدى الخصائص الهامة للإستراتيجية في ظل الظروف البيئية غير المستقرة، ففي هذه الحالة يصعب التنبؤ إلى المستقبل، و بالتالي تؤثر في اتخاذ القرار و نتائجه، و لهذا يجب تكييف الخطط الإستراتيجية للظروف غير المتوقعة، و هذا تحسبا لأي طارئ كالوقت و ارتفاع التكاليف... و غيرها.

<sup>4</sup>د. عابدة خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 40.

\* التفاعل بين الإستراتيجية و التنفيذ:

إن التفاعل بين الإستراتيجية و التنفيذ يتحقق وفق التغذية المرتدة لنظام معلومات و اتصالات بالمنظمة عن التغيرات التي تحدث على مستوى التنفيذ، و تكون هذه المعلومات رقابية عن مدى تحقيق النتائج و الخطط و البرامج بما يسمح بإعادة النظر في الخطط المحددة لتحقيق التكيف على ضوء الأهداف.

\* التطور التنظيمي: ترتبط الإستراتيجية ارتباطا وثيقا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، أي من الضروري تصميم هيكل يساعد على تحقيق الإستراتيجية، يتميز بالقدرة على التكيف مع التغيرات المصاحبة لقرارات الإستراتيجية، و ذلك مثل تنظيمات الأقسام أو تنظيمات فرق الأعمال.

ثالثا: تطور مفهوم الإستراتيجية في التسيير.

" ربما كانت بوادر الفكر الإستراتيجي أكثر اقترابا ووصفا لواقع فعل متحقق تجلى في تصور الإستراتيجية التي تمثلت في عقول القادة الذين تولوا قيادة المؤسسات الاقتصادية و رسم سياساتها، و التحكم بمواردها و أهم ذوي عقول إستراتيجية ثاقبة"<sup>5</sup>

فلاهتمام العملي بالإستراتيجية خارج إطار و الجنزالات الذين يقودونها لم يظهر إلا خلال الأربعين سنة الماضية، و يعود الفضل في ظهور و انتقال هذا المفهوم في تطبيقاته اللاحقة في الإدارة إلى شخصين.<sup>6</sup>

الأول: موظف كبير في شركة التلغراف و التلغراف الأمريكية يدعى ( Bernard Chester).

الثاني: ( Alfred.Chandler) أستاذ جامعي بكلية إدارة الأعمال في جامعة (HARVARD) الأمريكية

و أسهم في هذا الإنتاج الفكري بعض المهتمين بموضوع التنظيم و الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية أمثال ( Chandler و Ansoff ) و غيرهما، و هذا ما سوف نعرضه من خلال المدارس الإدارية التالية:<sup>7</sup>

**1- مدرسة إستراتيجية التعاون:**

يرجع الفضل في ظهور مبادئ هذه المدرسة إلى المفكر (Ansoff) الذي معه بدأت التطبيقات الأولى لنظام التخطيط الإستراتيجي ما بين (1961-1965) في وزارة الدفاع الأمريكي، و قد أثبت هذا النظام نجاحا

<sup>5</sup>د. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن 2004، ص 26.

<sup>6</sup>د. ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص 213.

<sup>7</sup>أحمد زغدار، أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة، رسالة ماجستير تخصص تخطيط جامعة الجزائر 1998، ص 11.

كبيرا ، و تعتبر نقطة البداية في تحليل (Ansoff) هو انطلاقة من تعريف المؤسسة كمنظمة اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف مختلفة عن تلك المؤسسة التي تناولتها النظرية الاقتصادية الحديثة التي تسعى لتحقيق هدف وحيد هو تنظيم الربح ، و لكن هدف تعظيم الربح هو هدف قصير المدى و يتطلب خطة عملية قصيرة المدى مثل الميزانيات السنوية ، و هذا الربح يعتبر كمقياس لتقييم أداة المؤسسة، و بذلك تكتسب هذه النظرية صفة النظام الساكن الذي لا يأخذ بعين الاعتبار المسائل الإستراتيجية التالية:

أ- تسعى إلا لتحقيق الربح كهدف وحيد ، بينما نجد أهدافا متعددة للمؤسسات في الواقع.

ب- تعامل المسير كعامل إنتاج بسيط وظيفته فقط تحويل المدخلات إلى مخرجات، غير أنه في الواقع يقوم بوظيفة إستراتيجية تتمثل في اختيار الأزواج ( منتج/سوق ) للمؤسسة.

ت- تعتبر المسير معالجا للمجاميع الاقتصادية فقط ، بينما هو في الحقيقة يتولى إضافة إلى ذلك معالجة متغيرات سلوكية و معلومية، و يختار الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

حتى تضمن المؤسسة بقائها و يبقى الربح وسيلة أساسية لتعويض نقص الموارد ، فهي في حاجة لاتخاذ عدة قرارات ، هذه القرارات تتنوع بتنوع مستويات و مجالات نشاط المؤسسة ، لذا نجد أن (Ansoff) قد صنفها إلى قرارات إستراتيجية تقوم بربط المؤسسة بالحيط ، و نبحث عن اختيار ميادين النشاط الإستراتيجية ، و البحث عن الأسواق و النمو الخارجي و هي من صلاحيات الإدارة العليا ، و قرارات إدارية تخص تنظيم و تحديد الإجراءات و العلاقات ( علاقات المسؤولية و السلطة) داخل المؤسسة ، و هي أيضا من صلاحيات المستويات العليا ، و القرارات العملية التي تخص العمل الروتيني اليومي، و من طبيعتها تحديد برامج العمل، تحديد الأسعار ، تحديد حجم الإنتاج....إلخ.

و هي من صلاحيات المستويات الوظيفية من القمة إلى القاعدة.<sup>8</sup>

## 2- مدرسة التخطيط طويل المدى:

في واقع الأمر لم تتعرض هذه المدرسة لمفهوم الإستراتيجية، و لكن تناولت بالتحليل التخطيط طويل المدى، و تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التخطيط أعيد تصوره في سنوات السبعينيات، و أصبح يطلق عليه مصطلح التخطيط الإستراتيجي.

<sup>8</sup> أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

و عليه أصبح التخطيط في المؤسسة وظيفة أساسية، ضرورية في الإدارة و تتكون عملية التخطيط من عدة مراحل مترابطة و متكاملة فيما بينها، يمكن تلخيصها فيما يلي:

\* الأغراض: أي الأهداف و الغايات.

\* الوسائل: أي اختيار السياسات، البرامج، الطرق، الوسائل لبلوغ الأهداف.

\* الموارد: أي تحديد مختلف الموارد الضرورية كمية و قيمة، تحديد طرق الحصول عليها و كيفية تخصيصها.

\* التطبيق: و نعني به تصور لاتخاذ القرارات و تنظيمها، بحيث تسمح بسير ملائم للخطة الموضوعة.

\* المراقبة: و يقصد بها طريقة تتيح الكشف المسبق للأخطاء الموجودة في الخطة و تصحيحها بصورة دائمة.

### 3- مدرسة سياسة الأعمال ل" هارفرد":

بعد أن رأينا كيف حصرت مدرسة (Ansoff) ماهية الإستراتيجية في كونها زمرة أزواج محددة من المنتجات و الأسواق مما أدى إلى انحصارها في مفهوم ضيق و هو إستراتيجية المنتج، و أيضا وقفنا على إسهام مدرسة التخطيط الطويل الأجل المتمثل في الاستعمال المتزايد لمفهوم التخطيط الإستراتيجي كبديل للإستراتيجية نجد أن المدرسة (Harvard) قامت بما يشبه التزاوج بين النظريتين السابقتين ، فأخذت مضمون التخطيط الإستراتيجي ووضعت بمصطلح الإستراتيجية ، في هذا الإطار يأتي تعريف (A.D Chandler) للإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف طويلة المدى، و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف ، و بذلك يميز (Chandler) بين القرارات الإستراتيجية ، و هي التي تمس مستقبل و فعالية المؤسسة في المدى الطويل، مثل القرارات الخاصة بالنمو و التوسع و بين القرارات التكتيكية ، و هي التي تعتبر من مسؤولية الإدارة العليا.<sup>9</sup>

المطلب الثاني: التطور التاريخي للتسيير الإستراتيجي في المؤسسة.

عرف التسيير الإستراتيجي تطورا تاريخيا نوجزه في النقاط التالية:

أولا: الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية.

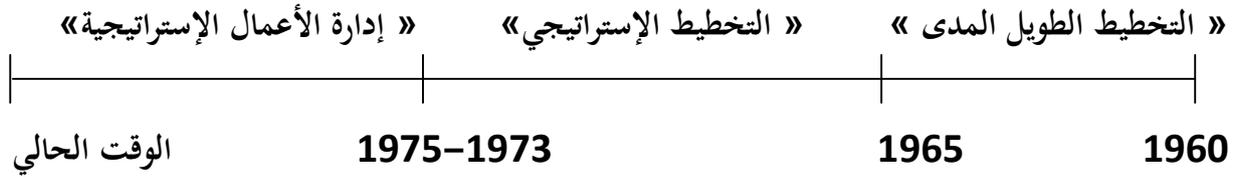
يظهر التطور النظري للفكر الإستراتيجي من خلال مدارس التسيير المختلفة ، و أهم المفاهيم و الأدوات التي أدخلت في توجيه المؤسسة ، و هذا التطور النظري لم يظهر بشكل واضح من الناحية النظرية مقارنة مع

<sup>9</sup> أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 15.

التحولات السريعة على مستوى كل من المؤسسة و المحيط ، و من جهة أخرى عدم ملائمة مبادئ و أدوات التخطيط الكلاسيكي ، و انتقال هذا الموضوع بفعل الأحداث ، و دون رجعة و لا غموض من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية.

في هذا الموضوع صنف (Mj.Avenier) ثلاثة مراحل تبين الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية،<sup>10</sup> و كما يبينه الشكل البياني التالي:

الشكل (23): مراحل الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية



Source:Ahmed Hamadouche, méthodes et outils d'analyse stratégique p 22.

#### 1- مرحلة التخطيط الطويل المدى:

بدأ نظام تخطيطي جديد طويل المدى عقب نهاية الحرب العالمية الثانية ، حيث بدأ المحيط يفرض نفسه كبعد مؤثر في توجهات المؤسسات و تنظيمها الداخلي، إذ شهدت المرحلة تكييف الهياكل التنظيمية بطريقة المحاولة و الخطأ تبعا لتغيرات المحيط. و في بداية الستينيات تم إرساء الإستراتيجية في علوم التسيير، خصوصا بأعمال (Chandler) و (Ansoff) فكتاب الباحث الأول معنون بـ (Strategy and Structure) الذي تم نشره سنة 1962، حيث سلط الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و بعد ثلاث سنوات من نشر كتاب لـ (Chandler)، قام (Ansoff) بنشر كتابه سنة 1965، و المعنون بـ: (Corporate strategy)، يحلل فيه سياسات النمو و التوسع للمؤسسات. و بهذا الطرح وافق (Ansoff) رائد التحليل الإستراتيجي للمتغيرات البيئية (Chandler) في اعتبار القرارات الإستراتيجية إطارا لضبط مختلف السياسات الوظيفية بالمؤسسة.

#### 2- مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

ظهر التخطيط الإستراتيجي في الفترة الممتدة ما بين (1965-1975) بداية من الولايات المتحدة الأمريكية، و هو عبارة عن محاولة التوفيق بين السلوك الإستراتيجي و فكرة المخطط، و كان للكاتب الأمريكي

<sup>10</sup> Ahmed Hamadouche , methodes et outils d'analyse strategique, edition Chihab 1997, Alger, p 12,30,31.

(Ansoff) دورا بارزا في ذلك، حيث استطاع أن يقوم بالربط ما بين المؤسسة و محيطها، مما أدى إلى ثراء مفهوم التخطيط طويل المدى.<sup>11</sup>

و يرتكز التخطيط الإستراتيجي على البحث عن نقاط القوة و الضعف في المؤسسة و تعيين الفرص و التهديدات للمحيط، و لقد أصبح التخطيط الإستراتيجي يواجه أزمة حقيقة لأنه انتقال من نفس مبادئ التخطيط الكلاسيكي، الذي يعتبر أن المحيط يتميز بالنمو المستقر و المستمر، أي أنه قابل للتوقع التام، و كذلك البحث عن الربح كهدف أساسي.

و لتجاوز حدود و ثغرات التخطيط الإستراتيجي المستوحاة من خلال عملية تطبيقها و من خلال التحديات الجديدة التي ظهرت كموارحة المؤسسة منذ الأزمة البترولية سنة 1973، تم ظهور و استعمال مفهوم إدارة الأعمال الإستراتيجية لأول مرة في نفس السنة 1973 من طرف (Ansoff)، و لم يكن هناك حينذاك تعريف و تفسير مدقق للمفهوم.

### 3- مرحلة إدارة الأعمال الإستراتيجية (أسس نظرية متجددة):

إن التحولات التي ظهرت على المستويين، المؤسسة و المحيط في بداية السبعينيات أدت إلى الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى الإدارة الأعمال الإستراتيجية، حيث أنه ظهر نوع من الاهتمام بمختلف مركبات المحيط و الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، و هذا عكس التخطيط الإستراتيجي الذي اهتم فقط بالمحيط الخارجي.<sup>12</sup>

إن صياغة الإستراتيجية في إطار إدارة الأعمال الإستراتيجية يمكنها أن تهتم أيضا بمعاملات المؤسسة مع المحيط ( الإستراتيجيات الخارجية) و بأساليب تنسيق العلاقة مع المحيط الداخلي للمؤسسة، و هذا من أجل أهداف متمثلة في خلق الشروط الداخلية الملائمة مع تنفيذ الإستراتيجيات الخارجية، و يهدف اكتشاف و تطوير طاقة بشرية من أجل استغلالها (مثل برامج تكوين المستخدمين).

و حسب (Marlinet) 1984 الاختلافات الموجودة بين التخطيط الإستراتيجي و إدارة الأعمال الإستراتيجية تترجم في نقاط الجدول التالي:

<sup>11</sup> ، مرجع سبق ذكره، ص 32.. Ahmed Hamadouche  
<sup>12</sup> ..32

الجدول رقم (05): مقارنة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأعمال الإستراتيجية

التخطيط الإستراتيجي	إدارة الأعمال الإستراتيجية
- المؤسسة هي تنظيم تقني اقتصادي.	- المؤسسة هي في آن واحد عون إنتاجي و منظمة اجتماعية نظام سياسي.
- محيط المؤسسة يتمثل أساسا في الأسواق المؤسسة هي سوق.	- المحيط يتألف من جميع الممثلين الذين لهم علاقة ( حقيقية أو طاقوية) مع المؤسسة، المؤسسة موجودة في المجتمع.
- الإستراتيجية هي وجود المؤسسة في صراع (أو في تعاون) مع الممثلين الداخليين للأسواق.	- الإستراتيجية هي بداية اختيار الجماعة المسيرة للمؤسسة، وجودها في صراع أو تعاون مع الممثلين الداخليين أو الخارجييين، و المؤسسة هاته تأخذ بعين الاعتبار هيكلها اجتماعي.
- الإستراتيجية تقوم على الموارد، هذا لتعديل النظام التنافسي لفائدة المؤسسة.	- الإستراتيجية تقوم على خلق شروط التوافق الاقتصادي، التقني، و الاجتماعي، السياسي بين المحيط و المؤسسة، من الطراز الذي ينظم الطاقة البشرية القصوى لبلوغ نتائج قصوى.
- أهمية التنبؤ موجهة نحو اختيار الوضعية حكيمة في السوق.	- التنبؤ و أهميته موجهة لوضعية ما في المحيط، و بشروط قبوله من طرف الممثلين الداخليين و الخارجييين.
- التشخيص ( التحليل) الإستراتيجي صياغة ثم تنفيذ.	- التشخيص ( التحليل) الإستراتيجي يهتم بحاسبة المشروع مع العناصر المسكنة و المحركة.
- فرص و مخاوف المحيط، نقاط القوة و نقاط الضعف مختزنة ( مستهدفة) حسب منطقية العوامل.	- هذه العناصر تواجه من طرف المؤسسة حسب المنطق المزدوج للعوامل و الممثلين.
- التقسيم الإستراتيجي ذو طراز تقني اقتصادي.	- التقسيم الإستراتيجي ذو نمط مختلف ( تقني، اقتصادي، اجتماعي، سياسي).

المصدر: ص 36. Ahmed Hamadouche, méthodes et outils d'analyse stratégique

و بالتالي عرف الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية تغيير من إعادة النظر من المؤسسة كنموذج إلى عرض نظامي و كذا الاهتمام ببناء نظام اجتماعي يأخذ بعين الاعتبار التسوية

الاقتصادية مع رجوع قوي للإنسان الفرد.<sup>13</sup> و يظهر أيضا الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية حسب تصنيف E.HRLE-G-CHEVALIER-J-D'HORAENE كالتالي :

الجدول رقم (06) : تطورات مفاهيم و أدوات إدارة الأعمال

إدارة الأعمال الإستراتيجية	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط الطويل المدى	
زيادة أكبر، حركية قوية، منافسة قوية، تعديلات اجتماعية و ثقافية هامة.	تباطؤ الزيادة و ظهور المنافسة	زيادة منتظمة	خصائص و مميزات المحيط
قدرة التكيف مع المتغيرات	الوضعية التنافسية (حصص السوق)	تزايد المبيعات	المتغيرات الإستراتيجية
تأمين ازدواجية بين الإستراتيجية و القرارات العملية (إستراتيجيات داخلية و خارجية).	صياغة إستراتيجيات جديدة	تحديد أهداف مشتركة	الأهداف المحددة لإدارة الأعمال
المرونة و القرب	التنافس و البحث عن أسواق جديدة	تسيير الإنتاجية	وسائل العمل و القيادة لإدارة الأعمال
المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة.	المحيط الخارجي للمؤسسة.	المحيط الداخلي للمؤسسة.	إدارة الأعمال تدور حول

المصدر: Ahmed Hamadouche, méthodes et outils d'analyse stratégique p 45

**2- أهمية الإدارة الإستراتيجية:** تتبلور أهمية الإدارة الإستراتيجية أو إدارة الإستراتيجيات ( المنشأة)، المؤسسة بنجاح من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم و الأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري

الهام، و تشير نتائج الدراسات إلى ارتقاء مستوى أداء الشركات المطبقة للإدارة الإستراتيجية مقارنة مع الشركات التي لا تطبقها.<sup>14</sup>

و فيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المؤسسات من جراء اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية.<sup>15</sup>

### 1- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا و التنبؤ بمجريات المتغيرات الاقتصادية ، مما يمكن من نجاح تطبيقها ، و بالتالي نمو المؤسسة و بقائها ، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية و توقعات انحرافاتها بسيطة ، أما المؤسسات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية و إنما يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع و اتخاذ القرار الإستراتيجي ، و هكذا يمكن القول أن الشركات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحا ملحوظا في إنتاجيتها و مبيعاتها و أرباحها ، بما يمثل عامل تحفيز لغيرها من الشركات للاهتمام و العناية ببناء و صياغة الإستراتيجية المناسبة لها.

### 2- التفاعل البيئي:

من أصعب ما تواجهه المؤسسات القدرة على التأثير في ظروف و متغيرات بيئتها ، فلا يمكنها التحكم في الظروف الاقتصادية ولا الاجتماعية و لا القانونية و لا السياسية السائدة منها و المفروضة ، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها مع البيئة على المدى القصير أو البعيد ، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها، و ليس مجرد الإستجابة السلبية ما يحدث في هذه البيئة. و من ثم يمكن للمؤسسة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة و التقليل من أثر المخاطر و التهديدات البيئية بما يستجيب لقدراتها و مواردها، و يحسن من عوامل ضعفها الداخلية.

### 3 - تدعيم إدارة الموقع التنافسي: إن إدارة الأعمال الإستراتيجية تقوي مركز المؤسسات في ظل

الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية، و تدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، و تساعد المؤسسات من الاستفادة من مواردها و ثرواتها الفنية و المادية، و البشرية.

<sup>14</sup>دانيال نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>15</sup>د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 1999، ص 58.

#### 4- تحقيق النتائج المرضية :

إن من أهم نتائج إدارة الأعمال الإستراتيجية ،هو النتائج المرضية و القريبة من الأهداف المسطرة في الخطط المتبعة و المحددة لمعالم السياسة العامة للمؤسسة .

#### 5 - التخصيص الفعال للموارد و الإمكانيات :

تساعد إدارة الأعمال الإستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها و إمكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف

#### 6- القدرة على إحداث التغيير:

إذ تعتمد إدارة الأعمال الإستراتيجية على إطارات وكذا كوادر علمية ذات قدرات و مؤهلات تسييرية، بالتعاون مع ذوي الخبرة المهنية تماشياً مع متطلبات إدارة التغيير بعيداً عن صراع الأجيال و جماعات العمل. فالقائمون على وضع و صياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير أكثر تحدي يمكن تجاوزه بتقبل التغيير أولاً و بالمشاركة في اتخاذ القرارات ثانياً .

#### المطلب الثالث : وظائف و نماذج صياغة التسيير الإستراتيجي.

إن عملية الانتقال عبر المسار الزمني و التاريخي من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية هو وليد للعديد من المتطلبات الظرفية نوجزها في النقاط التالية: <sup>16</sup>

- الصعوبة في توقع المتغيرات الداخلية و الخارجية.
  - المرور من منظور " اقتصادي تقني " للبيئة إلى منظور " اقتصادي اجتماعي " .
  - الوعي فيما يخص السرعة المتفاوتة للتغيير الذي يمس عناصر البيئة.
  - مراعاة تحقيق الترابط الفعال بين عملية إعداد الإستراتيجية و عملية إنجازها و تشغيلها.
- هذا النوع من التسيير و الذي نستطيع أن نسميه بـ " التسيير مرونة- قرابة " " Proximité- Flexibilité " يهتم بتطبيق و إعداد الإستراتيجية، و لذلك فهو يركز على مجموعة من الأسس و التقنيات هي كالتالي:
- أولاً: أسس التسيير الإستراتيجي: لا ينبغي أن يعتبر التسيير الإستراتيجي عملية تقنية فقط لكي لا ينفصل من المؤسسة ككل، و هذا شئ صعب لأننا نرى في معظم المؤسسات أنه:

1- الاقتصاديون و التقنيون يعتبرون المؤسسة وحد تقنية للإنتاج أي يتبعون التيار الكلاسيكي التيلوري المبني على الإنتاجية.

<sup>16</sup>.د. عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 114-115

2- المنظرون في التنظيم يعتبرون المؤسسة منظمة اجتماعية، هنا نجد مدرسة النظام الاجتماعي ( Bernard Simon) التي تنظم إلى مدرسة العلاقات الإنسانية و تريد تحقيق الإنتاجية بواسطة العامل الإنساني أي الرأسمالي البشري.

3- الاجتماعيون و السياسيون ينظرون للمنظمة كنظام سياسي.

نتيجة التصور الجزئي مفاده و هو أن مهمة المسير تصبح معقدة إذ ينبغي عليه أن يقوم بتنسيق كل هذه الاتجاهات التي تظهر متغايرة في بعض الأحيان.

إذن ينبغي عليه أن يسير المؤسسة حسب الفلسفة العامة التي تضم مجموع المبادئ الرئيسية و القواعد الكبرى و المعايير التي توجه العمل باستمرار.

فمن الضروري أن نعرف القيم و الأهداف و طموحات و غايات المسيرين التي تظهر في السؤال التالي:<sup>17</sup> ماذا تريد المؤسسة أن تفعل؟

من جهة ثانية من الضروري أن نعرف الكفاءات و الموارد و قوة و ضعف المؤسسة التي يضمنها السؤال التالي:

ماذا يمكن للمؤسسة أن تفعل؟

من جهة ثالثة يفرض على المسير أن يدرس الفرص و التهديدات الناجمة من البيئة، و هذا حسب نموذج (Plescle) الذي يحننا لطرح السؤال التالي: ماذا ينبغي على المؤسسة أن تفعل؟

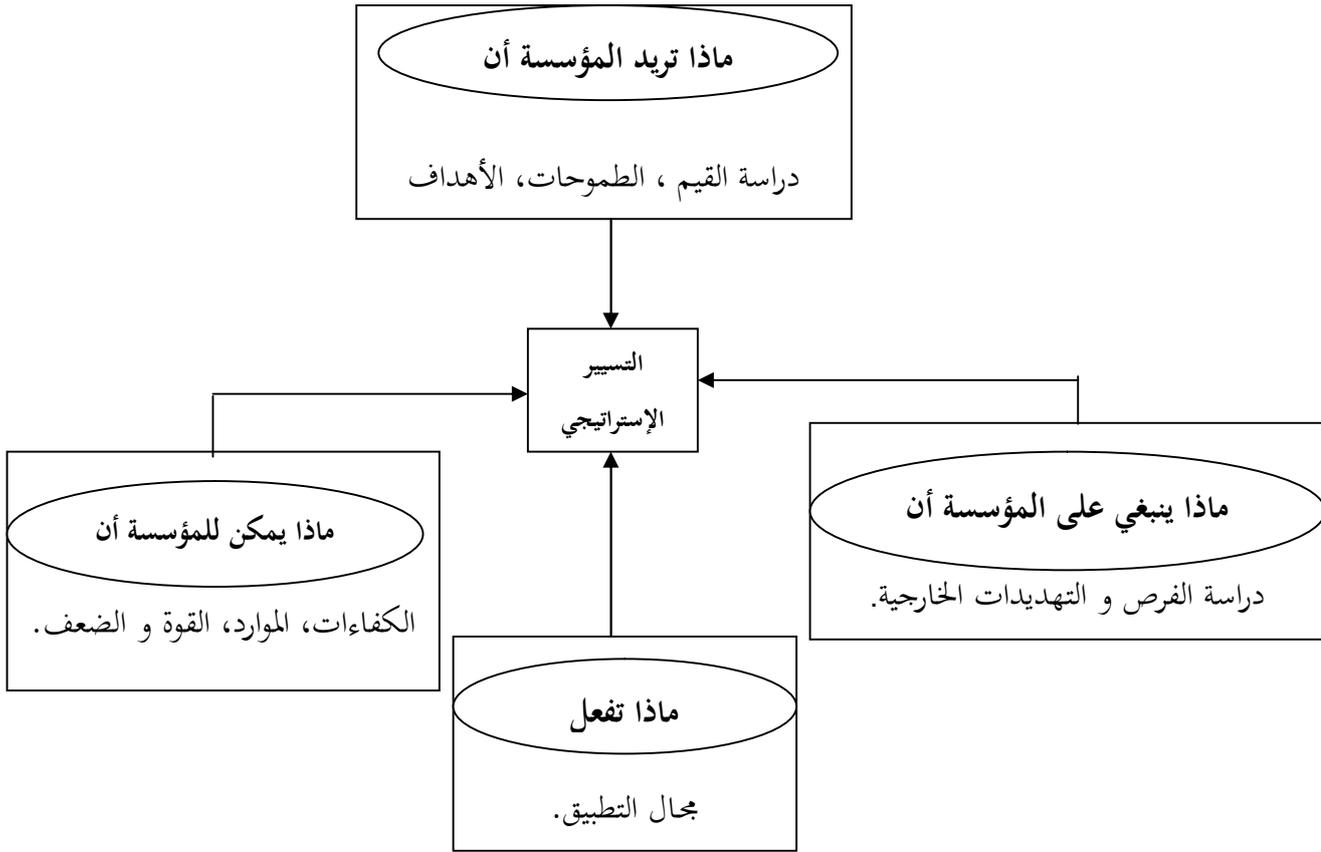
من جهة رابعة يجب على المؤسسة أن لا تكتفي بالإعداد فقط بل بالتطبيق و هذا يتجلى من خلال السؤال التالي:

ماذا تفعل المؤسسة؟

تظهر هذه التساؤلات الأربعة مع علاقاتها في الشكل(24): يظهر التسيير الإستراتيجي كتسوية بين هذه التساؤلات.

<sup>17</sup>د. عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص115

الشكل ( 24 ): أسس التسيير الإستراتيجي:



المصدر: د. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 ، ص 116.

ثانيا: الوظائف الرئيسية للتسيير الإستراتيجي.

تشمل الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من الأنشطة و الوظائف الرئيسية التي تقوم بالآتي:<sup>18</sup>

- 1- تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، و رسالتها، و فلسفتها، و أهدافها.
- 2- إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة (Company profile) و الذي يوضح ظروفها الداخلية و إمكاناتها.
- 3- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث كل من بيئة التنافس و الظروف البيئية العامة.
- 4- تحليل البدائل الإستراتيجية (Strategic options) المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالشركة و البيئة الخارجية.

<sup>18</sup>دانيال محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

5- تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المؤسسة.

6- الاختيار الإستراتيجي (Strategic choice) مجموعة الإستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المؤسسة.

7- تنمية عدد من برامج العمل العامة و برامج العمل المحددة و التي تتوافق مع الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة.

8- تنفيذ و تطبيق الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، إعداد الموازنات، و تحقيق التوافق بين الاستراتيجيات و كل من المهام، الأفراد، الهيكل التنظيمي، ثقافة أو حضارة المؤسسة، النظم الإدارية، ( نظام الحوافز، نظام المعلومات، نظام التخطيط الإستراتيجي، نظام الرقابة).

9- مراجعة و تقويم و رقابة مدى نجاح العملية الإستراتيجية.

ثالثا: مراحل صياغة نموذج الإدارة الإستراتيجية.

تعددت النماذج التي حاولت شرح الطريقة التي تمارس من خلالها إدارة الأعمال الإستراتيجية، إلا أنها جميعا اتفقت على أنها الإدارة الإستراتيجية تتكون من مرحلتين أساسيتين، كما هو مبين في الشكل رقم (25)<sup>19</sup>

### 1- مرحلة صياغة الإستراتيجية:

بعد تحديد هوية المؤسسة من الامتداد التاريخي لنشأتها و تحديد معالم السياسة العامة للمؤسسة و التي تترجم في كل من الأهداف الرئيسية و الأهداف الفرعية ذات الطابع الكمي و كذا التوجيهية في وجود البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية في كليهما ، من المؤشرات التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على عمل المؤسسة في المستقبل ، وكذا التقسيم الإستراتيجي و دراسة مدى توازن محفظة الأنشطة يتم تشخيص وضعية هذه المحفظة و بالتالي اختيار الإستراتيجيات الملائمة لكل وضعية و كذا تقييم الموقع التنافسي للمؤسسة .

### 2- مرحلة التنفيذ و تقييم الأداء:

تمر عموما بمرحلتين التنفيذ و التقييم كل على حدا و بتسلسل زمني كما سنوضحه من خلال الآتي:

أ- تنفيذ الإستراتيجية: تعرف عملية التنفيذ بأنها عملية وضع السياسات و الخطط التي تم صياغتها في السابق في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية و الموازنات المالية المرتبطة بها و الإجراءات ذات الطابع التنفيذي، و تتكون

<sup>19</sup>د. أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن 1996، ص 54-64.

## الفصل الرابع: التسيير الإستراتيجي و إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة.

مرحلة التنفيذ من الخطوات التالية:

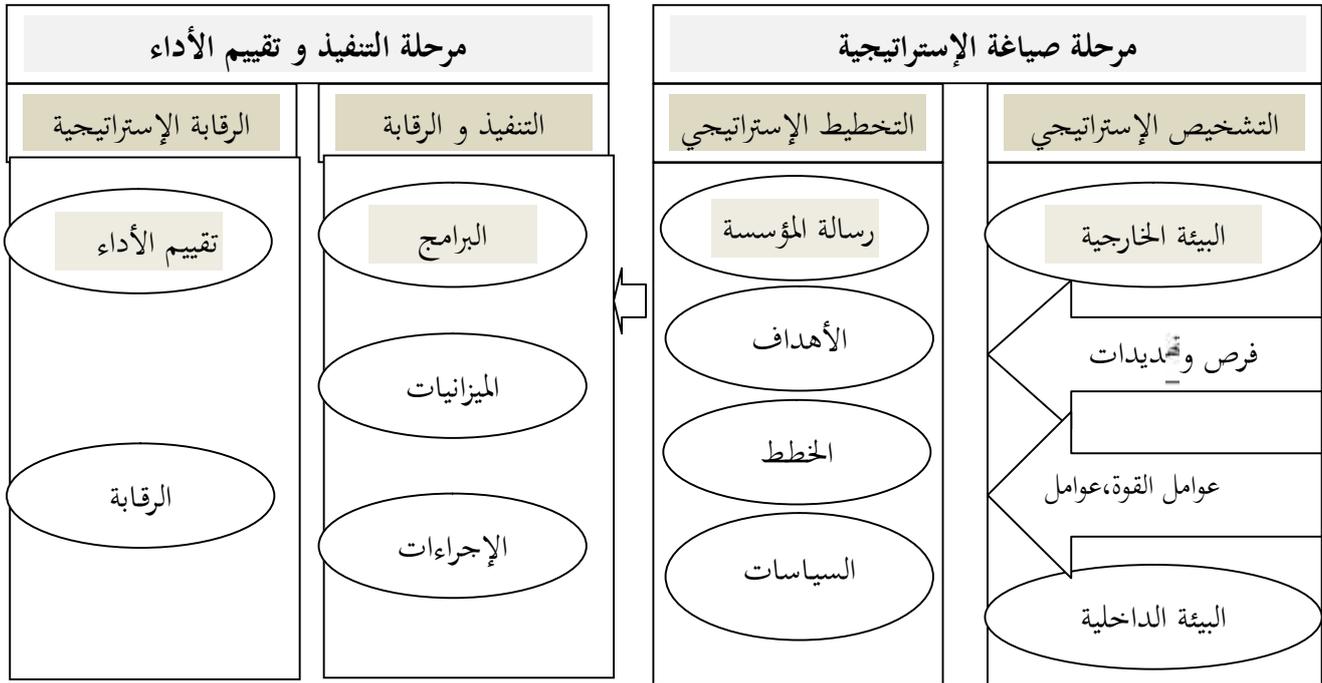
\* وضع البرامج التنفيذية: و البرنامج التنفيذي هو النص الذي يحدد النشاطات المختلفة لإنجاز وظيفة محددة، و تعتبر الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي وضع الخطط و السياسات موضع التنفيذ.

» \* وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي: و تعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، و تتضمن التكلفة التقديرية التفصيلية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي.

\* الإجراءات التنفيذية: و تسمى أحيانا بإجراءات التشغيل المعيارية، و تتكون من نظام متسلسل من الخطوات و الإجراءات و الأساليب التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفا مفصلا.

ب- التقييم و الرقابة الإستراتيجية: تهدف هذه المرحلة إلى تقييم جوانب الأداء المختلفة لنظام التخطيط الإستراتيجي، و كما هو معروف فإن الرقابة تتبع التخطيط و تسعى للتأكد من أن الخطط الإستراتيجية تنفذ حسب ما هو مخطط لها.

التشكل رقم ( 25): مراحل إدارة الأعمال الإستراتيجية



المصدر: أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و نماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر

،الأردن، 1996 ص53.

المبحث الثاني: تطبيق عملية التسيير الإستراتيجي.

إذا كانت الإستراتيجية هي الناتج الأساسي لعملية التسيير الإستراتيجي و صياغة مجموعة القرارات و التصرفات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة، فمن المهم إدراك المديرين و رجال الأعمال مفهوم و تقنيات هذه العملية و ما تحتويه من ممارسات ذات طبيعة خاصة تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في الظروف البيئية الداخلية و الخارجية و تحديد و تقدير الفرص المستقبلية، و يتطلب ذلك التركيز على الأبعاد الأساسية الإستراتيجية المتمثلة في الأهداف و الرسالة، و الإستراتيجية و هذا ما سنتناوله فيما يلي:

### المطلب الأول: صياغة رسالة المؤسسة.

" تعرف رسالة المنظمة بأنها " تلك الخصائص الفريدة في المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها"، كما يمكن تعريف الرسالة بأنها صياغة لفظية تعكس توجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية، و تعتبر أو تشمل رسالة المنظمة وصفا للمنتجات / الخدمات الرئيسية لها، و تعريف لأسواقها و مصادر دخلها".<sup>20</sup>

### أولا: صياغة الرسالة و خصائصها:

نظرا لدراساته الرائدة و المتميزة، يرى "Peter Drucker" أنه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها: ما هو عملنا؟ و الذي سيكون مترادفا مع السؤال ما هي رسالتنا؟ و الذي سيميز المؤسسة عن غيرها، و يحدد سبب تواجدها. إذ يفسر "Drucker" فشل بعض المؤسسات بأسباب عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها و الغرض من نشاطها.

و يرجع "M.Porter" أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المؤسسة و طبيعتها، و ارتباطها بالمؤسسة قدر ارتباطه النتائج المالية و المادية بها، كما يؤكد "J.Steiner" على ضرورة تحديد المؤسسة لرسالتها و صياغتها في كلمات و مصطلحات دقيقة، و ملخصة بشكل واضح، تنمي الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المؤسسة، و تتميز بالاتجاه العام و الصورة الشاملة و الطابع المميز و الفلسفة الموجهة للمؤسسة.<sup>21</sup>

<sup>20</sup>د. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2002، ص 37.

<sup>21</sup>د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

مما سبق يتضح أن التفكير المبدئي عند وضع و تحديد رسالة المؤسسة يستقى من البيئة الخارجية بالتركيز على الأسواق و العملاء و مجالات التعامل الحالية، فتهتم بجودة المنتج أو مواقع التسهيلات المقدمة، أو أهمية المجالات و المزايا الإستراتيجية المتوقعة أو فلسفة المؤسسة.

و هنا خصائص و سمات معينة يجب توافرها في رسالة المؤسسة و هي:<sup>22</sup>

- أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات و الشعارات إلى خطط و سياسات و برامج عمل.
- أن تتسم الرسالة بالواقعية و الموضوعية، أي يمكن تطبيقها بمراعاة العناصر المتوفرة و الموارد المتاحة.
- يجب أن تأخذ الرسالة في الاعتبار حاجات العملاء، و العلاقات و القواعد المعروفة التي تحكم السوق الذي تمارس نشاطها فيه.
- يجب أن تتطرق الرسالة لوصف تحقيق النتائج المرجوة من خلال الأنشطة و العمليات التي تمارسها المؤسسة، و المنتجات التي تقدمها و المنافع التي تحققها.
- يجب أن تهدف الرسالة إلى تحقيق التكامل بين أجزاء و مكونات المؤسسة و وحداتها و المستويات المختلفة للإستراتيجية.
- يجب أن ترتبط المؤسسة بقيم و معتقدات و فلسفة المؤسسة بما يوضح الإيديولوجية الفكرية، و نمط الإدارة السائد في المؤسسة.
- يجب أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات و الأهداف الإستراتيجية، و الانسجام معها.

ثانيا: أسلوب صياغة الرسالة:

يتطلب إعداد رسالة المؤسسة الإجابة على التساؤلات التالية:<sup>23</sup>

1- ما هي الوظائف التي تؤديها المؤسسة؟

2- لمن سيتم توجيهه و أداء هذه الوظائف؟

3- كيف سيتم تأدية هذه الوظائف؟

<sup>22</sup>. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>23</sup>. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 1999، ص 40.

4- لماذا توجد المؤسسة؟

و لا بد أن يتضمن الإعداد الجيد للرسالة الإجابة على هذه الأسئلة بشكل واضح و سهل الفهم، و ذلك بـ:

\* اكتشاف حاجات و رغبات المستهلك، و عكسها في المنتجات التي سوف تقوم الشركة بإنتاجها و تسويقها:

فمن المهم أن تحدد الحاجيات التي تسعى المؤسسة إلى إشباعها، و أن يتم تفادي ما يسمى بظاهرة قصر النظر التسويقي.

و على الشركة عند محاولة تحديد مجال العمل و الوظيفة المفروض تأديتها أن تصنع حاجات المستهلك في بؤرة اهتمامها، و تركز على اكتشاف ما يرغبه المستهلك، و تقوم بترجمة هذه الرغبات في شكل سلع و خدمات تقدم حلولاً لمشاكله.

و الواقع أن أي مؤسسة تسعى لتحقيق هدف مزدوج ألا و هو مقابلة احتياجات عملائها، و تحقيق مستوى ربحية مرضي في نفس الوقت.

\* **تحديد المجتمع المستهدف:** يتمثل الشطر الثاني من إعداد الرسالة في تحديد السوق الذي تسعى المؤسسة لخدمته، فمن الصعوبة قيام أي مؤسسة، بغض النظر عن حجمها بمحاولة إشباع حاجات كل المستهلكين المحتملين، و لذا فإن إعداد الرسالة يجب أن يتضمن تحديد واضح للقطاع السوقي المستهدف الذي سوف توجه إليه المنتجات، و يطلق على هذه العملية بما يسمه عملية تقسيم السوق إلى قطاعات يمكن خدمتها بكفاءة، و عادة ما تفوق المؤسسة بخدمة قطاعات مختلفة من السوق يمكن تقسيمها بصفة عامة إلى: المستهلكين النهائيين، و المشترين الصناعيين، و المؤسسات العامة و الخاصة.

\* **تحديد الأسلوب المتبع لتحقيق أهداف المؤسسة:**

هنا يتم تحديد التقنيات، التكنولوجيا التي ستستخدمها المؤسسة لإشباع حاجات العملاء، و يلاحظ أن الإجابة عن سؤال " كيف " يمكن أن يتضمن تحديد بعض الإستراتيجيات التسويقية مثل:

- أن تسعى المؤسسة لتصبح أقل المنتجين تكلفة.

- أن تكون المؤسسة رائدة و مبتكرة في مجال تقديم المنتجات الجديدة و يمكن أن تشمل التكنولوجيا العديد من الجوانب الفنية و الإنتاجية، فيمكن للمؤسسة أن تحدد طريقة الإنتاج، و الأسلوب الإنتاجي المستخدم، و قد يترتب على تحديد السؤال " كيف " إمكانية تملك وحدات جديدة أو الاندماج مع وحدات أخرى، و بطبيعة الحال فإن المسار الذي ستتبعه المؤسسة مستقبلاً هو جزء من صياغة الرسالة.

\* تحديد الغرض من وجود المنظمة:

من الأهمية تحديد الغرض من وجود المؤسسة سواء بالنسبة للمؤسسات الهادفة للربح أو غير الهادفة لذلك، فاي مؤسسة تولد لتبقى و تستمر، و لتحقيق أهداف معينة، و لهذا تسعى العديد من المؤسسات إلى أن تتضمن رسالتها فقرة عن سبب وجودها، و ما تسعى إلى تحقيقه، و عادة نجد السؤال المتعلق بـ "لماذا" يوجد في مركز دائرة الاهتمام، تقوم بعض المؤسسات بتلخيص رسالة المؤسسة في شعارات مختصرة مثل: شعار شركة جنرال إلكتريك كان لسنوات عديدة " التطور هو أهم أنواع منتجاتها".<sup>24</sup>

\* تحديد القوى الدافعة للمؤسسة: و تعكس هذه القوى ما يراه المديرون كنقاط قوة في المؤسسة تعكس مزايا تنافسية تساعد كذلك في تحديد و تكامل الخيارات الإستراتيجية أمام المديرين في المؤسسات.

و يمكن تعريف القوى الدافعة المؤثرة في المديرين عند وضع إستراتيجيات المؤسسة في الآتي:

- المنتجات المقدمة: تضع المؤسسات إستراتيجياتها على أساس تحقيق ميزات تنافسية معينة في منتجاتها من خلال التركيز على خصائص فريدة لا تتوفر في المنتجات المنافسة.

- السوق المخدوم: بعض المؤسسات ترى أن قوتها النسبية، و مزاياها التنافسية تتحقق من خلال ارتباطها المستمر و المباشر مع أسواقها، و شبكات التوزيع التي تمتلكها للوصول إلى هذه الأسواق.

- التكنولوجيا: تهتم الكثير من المؤسسات باستغلال التكنولوجيا المتقدمة في تقديم سلع و خدمات.

القدرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة: تعتمد الكثير من المؤسسات في توجيهها الإستراتيجي على مدى قدرتها على تخفيض تكلفة الإنتاج و تقديم منتج بسعر منخفض، و من ثم يكون هدف العاملين بهذه المؤسسات هو البحث عن الوسائل لتخفيض التكلفة بحيث تتمتع بمزايا تنافسية.

\* طريق التوزيع و البيع: هناك الكثير من المؤسسات التي تتوفر لديها شبكة توزيع كبيرة و تغطية ( تسويقية) مكثفة للسوق، تكون بمثابة ميزة نسبية في الأسواق التي تخدمها.

\* الأرباح و العائد: تضع بعض المؤسسات أولوية لتحقيق مستوى معين من الأرباح، أو معدل عائد على الاستثمار معين، و يعمل هذا الدافع كقوى وحيدة و محركات للاستراتيجيات المختلفة و للعاملين.

<sup>24</sup>. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص42.

المطلب الثاني: صياغة الأهداف و الغايات.

مع الأخذ بعين الاعتبار رسالة المؤسسة ، يجب أن تحدد هذه الأخيرة ما هي الأهداف التي تأمل بلوغها في الأجل الطويل - سواء على المستوى الكلي أو على مستوى الوحدات داخلها، و تحديد هذه الأهداف يجب أيضا أن تحدد الحالات التي سوف تغطيها هذه الأهداف : المبيعات ، حصة السوق ، التكاليف ، تقديم منتجات للسوق ، العائد على الاستثمار... و غيرها.<sup>25</sup>

فالغايات و الأهداف تسهم في إصدار القرارات الإستراتيجية ، و توضح أولويتها و أهمية كل منها ، كما تسهم أيضا في بيان العلاقة بين المنتجات و الأسواق ، و تحدد ما يجب التركيز عليه فيهما ، و يساعد وضع الأهداف التنظيمية في المستويات العليا في وضع الأهداف الفرعية للوظائف و الإدارة و الأفراد في المستويات التالية ، كما تسهم في بيان مراكز المسؤولية و تقييم أداء المؤسسة و التعرف على معدلات نموها.

و من ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية واضحة و عادلة و قابلة للتحقيق،<sup>26</sup> و يجب أن تكون قابلة أيضا للقياس و التحديد و البساطة و الوضوح في صياغتها.

كما أن الأهداف ليست لها أشكال ثابتة ، و يعاد النظر فيها في الحالات التالية:

- إذا تغير المشتركون في وضعها.
- إذا تغيرت أهداف الأفراد.
- التغيرات في البيئة المحيطة.<sup>27</sup>

و بناء على ما سبق ، يمكننا بيان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف و ذلك على النحو التالي:<sup>284</sup>

**1- القابلية للقياس الكمي:** إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان ،<sup>29</sup> حتى يمكن التحقق من الوصول إليها ، و إن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كميًا ، كتحقيق الرضا الوظيفي، و الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية...، حيث أن هناك بعض المقاييس و الطرق و الأساليب الكمية و

<sup>25</sup> د. عبد السلام أو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>26</sup> د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>27</sup> د. فلاح حسن عداوي الحسني، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>28</sup> د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الوصفية مع الاستعانة باستثمارات الاستقصاء التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات و النتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

### 2- الوضوح و البساطة و القابلية للفهم:

يجب أن تكون الأهداف واضحة و مفهومة و خاصة لكل من واضعيها و منفيها، و يجند الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة و بلغة واضحة و متعارف عليها لأعضاء التنظيم.

3- الموضوعية و الواقعية: يجب أن تكون الأهداف موضوعية و قابلة للتحقيق، و تمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة و لا تميل إلى الذاتية أو تتأثر بالأشخاص و المصالح المنفردة، و تراعي مصالح المؤسسة بالتناسق مع مصالح البيئة، و مصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير... و هكذا.

### 4- الارتباط بعنصر الزمن:

يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية و نهاية معلومة، و لهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع، و يقال خطط طويلة الأجل (5 إلى 10 سنوات تقريبا) و خطط متوسطة الأجل (2 إلى 5 سنوات تقريبا) و خطط قصيرة الأجل ( في حدود سنة تقريبا)، و لكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها.

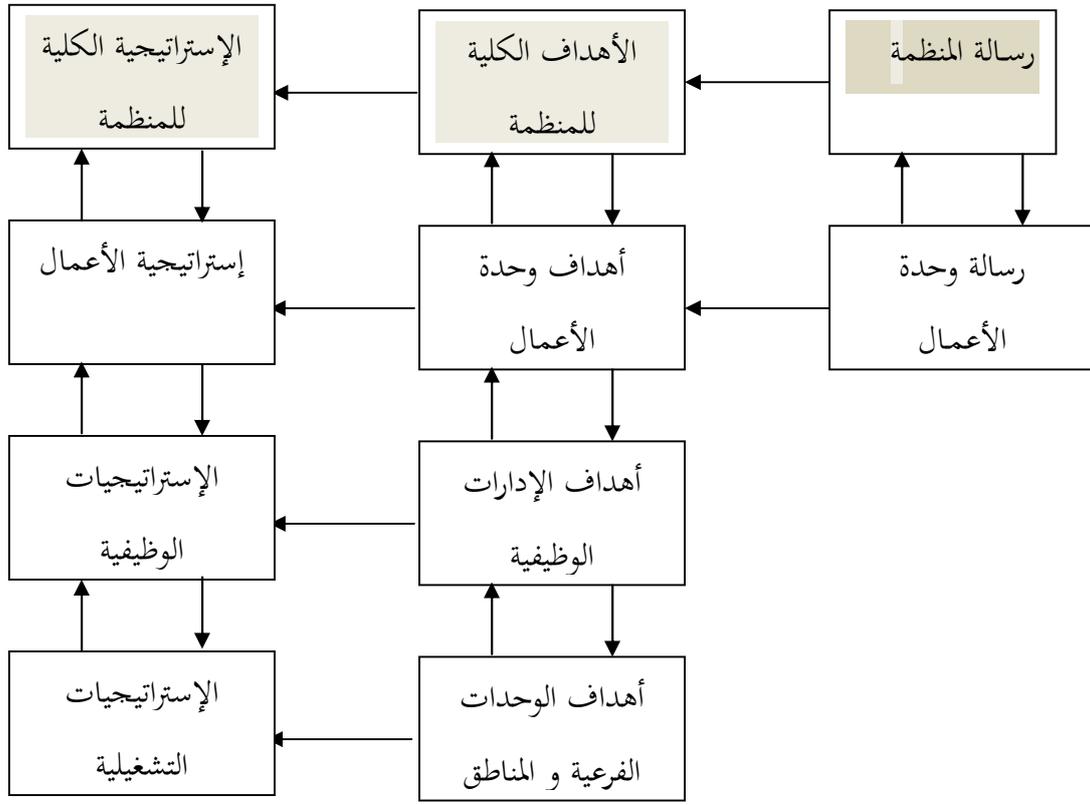
### 5- مشاركة العاملين في وضع الأهداف:

يجب اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما ييسر أداء المهام و الوظائف لوضوح الأهداف و فهمها من قبل الجميع، و لهذا تستعين بعض المؤسسات بنظام " الإدارة بالأهداف" ( Management by objectives)، و الذي يتضمن مشاركة المرؤوسين في تحديد المسؤولين عن تحقيقها.

### 6- الانسجام و الترابط بين الأهداف:

ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة، خاصة ما بين الهدف الرئيسي و الأهداف الفرعية، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معا، تقود المؤسسة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها.

الشكل (26): العلاقات المتداخلة بين المستويات الإدارية عند صنع الإستراتيجية.



المصدر : د. نبيل مرسي ، إستراتيجيات الإدارة العليا ، مرجع سبق ذكره، ص: 83 .

### المطلب الثالث : التقسيم والتشخيص الإستراتيجيين.

سنتناول من خلال هذا المطلب أهم مرحلتين عمليتين في التسيير الإستراتيجي أين يتم من خلالهما رصد محفظة ميادين النشاط الإستراتيجية وبعد تشخيص مدى توازنها يتم اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة لكل وضعية .

أولاً: التقسيم الإستراتيجي لميادين الأنشطة الإستراتيجية : يعتبر التقسيم الإستراتيجي من بين أهم مراحل صياغة الإستراتيجية ، فحتى تتمكن المؤسسة من تشخيص وضعيتها ، و تكيف نشاطها مع التحولات الداخلية و الخارجية عليها أن تقسم نشاطها بإتباع أسلوب علمي في ذلك ، و تعني بالتقسيم الإستراتيجي<sup>30</sup> : "تجزئة المؤسسة إلى وحدات متجانسة وفقاً للداخلية و الخارجية " .

<sup>30</sup> مطماطي محمد بوراس سعيد، شروط تطبيق إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة تخرج تخصص تسيير، جامعة الشلف، دفعة 2003، ص53.

كما يقصد به " تقسيم نشاطات المؤسسة بناء على معايير محددة من أجل جمع مختلف النشاطات ، أو خطوط الإنتاج أو المنتجات في مجموعات متجانسة من حيث معايير التقسيم ، و على مستوى الفكر الإستراتيجي " .  
يمكن أخذها بعين الاعتبار في التسويق ، و يمكن تعريف التقسيم من خلال ثلاثة معايير، كما هو مبين في الشكل (27).

**1- التكنولوجيا ( التوجه بالمنتج ) : أي الأسلوب الذي يتم به إشباع حاجات المستهلكين.**

**2- وظيفة المنتج ( التوجه بالسوق ) : أي حاجات المستهلكين ، أو الذي يتم إشباعه.**

**3- جماعة الزبائن ( التوجه بالسوق ) : و يصف هذا التعريف فئات المستهلكين التي يتم إشباع حاجاتها.**

و يمكن تعريف مجال عمل و نشاط المؤسسة من خلال هذه المعايير مترادفا مع تعريف المنتج من حيث التوجه بالمنتج أو التوجه بالسوق ، و الأخذ بمدخل احتياجات المستهلك أو السوق يتيح للمؤسسات فرصا أكثر لكي تقوم بالدخول في مجالات عمل جديدة إذا ما واجهت تهديدات أو انخفاض في الطلب على منتجاتها الأساسية ، و هذا بعكس المؤسسات التي تعتمد على التوجه بالمنتج.

و من هنا فإن دراسة مجال السوق و المنافسة يعتبر جانبا هاما من جوانب دراسة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، و ذلك لأن المؤسسة توجه جزء من إستراتيجيات لهذه البيئة ، و من هنا تطرح الأسئلة التالية:

- كيف ننظر إلى السوق ؟ و كيف نفكر تسويقيا؟

- كيف نتعرف على منافسينا؟

- كيف نتعرف على منافسينا؟

- و للإجابة على هذه الأسئلة يجب القيام ب:<sup>31</sup>

**أ-تحديد الأسواق:** هناك عدة مداخل لتحديد السوق، فهناك من يعرفه باعتباره المكان الذي تباع فيه السلع، و البعض الآخر يعرفه بأنه تفاعل قوي الطلب و العرض على السلعة معينة، و يمكن تحديد السوق باستخدام العديد من الأسس: - الأسواق الجغرافية، الأسواق الديمغرافية، أسواق الحاجات.

**ب- التفكير الموجه بالتسويق:** يشير التفكير الموجه بالتسويق إلى تحديد حاجات العملاء أولا، ثم محاولة إشباعها، و من ثم فإن المستهلك هو محور اهتمام المؤسسة و مصدر بقائها و نموها، و استقرارها، و فيما يلي

<sup>31</sup>د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 65.

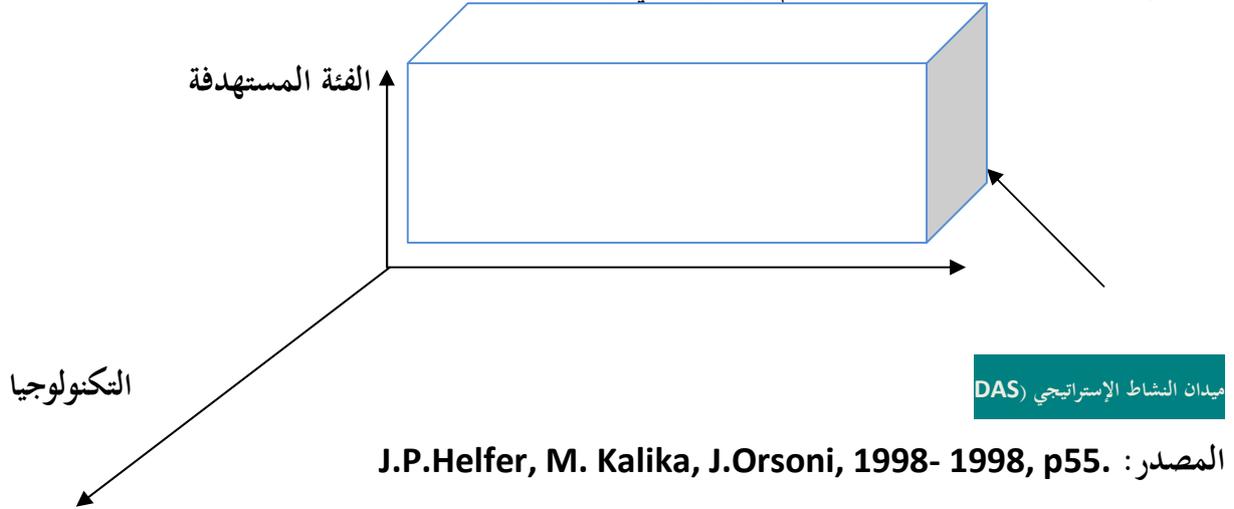
بعض الإرشادات التي تساعد على نشأة التفكير الموجه بالمفهوم التسويقي الحديث.

- 1- الاهتمام بالمستهلك و حاجاته : و من ثم فإن هدف المؤسسة هو إنتاج و تقديم السلع التي تقابل و تشبع حاجات المستهلك و رغباته، و يعبر عن هذه الفلسفة بعبارة " إنتاج ما يمكن بيعه" و ليس " ما يمكن إنتاجه".
- 2- تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة: و لا بد أن يكون محور الاهتمام داخل المؤسسة، و أن يكون هذا التكامل موجه نحو الاهتمام بالمستهلك مع ضرورة تحقيق مستوى ملائم من الأرباح.
- 3- الاهتمام بالأرباح على الأجل الطويل: و يتم ذلك من خلال الاهتمام بتحقيق رضا المستهلك قبل الاهتمام بالأرباح.

ج: تحديد المنافسين : قد يعتقد أن تحديد المؤسسة لمنافسيها من أسهل المهام ، و لكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين ، و إنما تحديد المنافسين المرتقبين ، و هؤلاء الذين يعملون في مجالات أخرى ، و يمثلون تهديدا للمؤسسة نظرا لأهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع المستهدف. و من هنا فإن أقرب المنافسين إلى المؤسسة هم هؤلاء الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة ، و بالتالي لا بد من تحديد المنافسين و تصنيفهم في مجموعات وفقا للإستراتيجيات المتبعة، و يتم ذلك عن طريق:

- تحديد الخصائص و المعايير التي يتم على أساسها النظر إلى السلعة ، الجودة ، الحجم ، و درجة التعقيد....إلخ.
  - التعرف على إستراتيجيات المنافسين و ملامح كل منافس.
  - تصنيف هؤلاء المنافسين في مجموعات، و وبناء على تحديد الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها.
  - تحديد نقاط قوة و ضعف المنافسين، و مناوآتهم الإستراتيجية في السوق من خلال المؤشرات المالية منها: نسب الربحية، نسب السيولة، معدل دوران البضاعة..
- (. كما توجد معايير أخرى يمكن الاستعانة بها في ذلك)

الشكل (27): المعايير الثلاثة للتقسيم الإستراتيجي (ميادين الأنشطة الإستراتيجية )



وأكد (Gérard Garibaldi) في كتابه " التحليل الإستراتيجي " ص:249. أن يمكن أن يكون هذا التقسيم رباعي الأبعاد بإضافة البعد الرابع "المنافسين".

ثانيا: التحليل البيئي أساس التشخيص الاستراتيجي: إن تحليل العوامل البيئية الداخلية و الخارجية من المواضيع الهامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، إذ أن خبراء الإستراتيجية يقومون بتحليل و دراسة محيط المؤسسة كجانب هام من توضيح القيود المفروضة أو حدود البدائل و الاختيار من بينها، و هو ما يطلق عليه ب: " التشخيص الإستراتيجي " و الذي هو " أحد الأدوات التي تقدم المعطيات التي تجسد وضعية المؤسسة في محيطها".

### 1- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

تحليل و تقييم البيئة الخارجية يشمل العوامل البيئية العامة، السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي قد تؤثر على المؤسسة ، بالإضافة إلى العوامل البيئية الخارجية الخاصة أي البيئية التنافسية التي ترتبط مباشرة بنشاط المنظمة (الملاك ، الموردون ، العملاء ، المنافسون ، الاتحادات العمالية، ... إلخ)<sup>32</sup>

#### 1-1- البيئة الخارجية العامة : و تشمل:

\* البيئة الاقتصادية : و تشير إلى خصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة و من أمثلتها<sup>33</sup>: الدخل، و الطلب، و العرض، مدى توافر عوامل الإنتاج ، معدلات التضخم ، أسعار الفائدة، السياسات النقدية و

<sup>32</sup>د. عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 77.

المالية للدولة ، المناخ العام للاستثمار ، و دورة الأعمال التي تمثل عنصرا هاما و مؤثرا على عمل معظم المؤسسات ، و تشير دورة الأعمال إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في اقتصاد دولة ما ، و تتكون من مرحلة الرخاء ثم مرحلة الركود ، فمرحلة الكساد ، و أخيرا مرحلة الانتعاش إضافة إلى هذا المتغيرات الاقتصادية كالاتجاه نحو العوامة ، و تكتلات الاقتصادية المعاصرة المؤثرة بشكل ملموس على البيئة الاقتصادية.

\* **البيئة الاجتماعية :** و تعد متغير هام من متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسات ، حيث أنها تؤثر بدرجة كبيرة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة ، و كذلك على القيم و القواعد و ممارسات العاملين داخل المؤسسات ، و القيم و المعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة و منها ما يلي:<sup>34</sup>

**1- طبيعة العلاقات الاجتماعية :** و تتمثل في الأسرة و درجة ترابطها و علاقاتها ، كالتطبقات الاجتماعية ، الجماعات المرجعية ، المعتقدات و الإيديولوجيات ، العادات و التقاليد.

**2- التغيرات السكانية :** كالزيادة في عدد السكان و ما ينعكس عنه بالزيادة في الطلب ، زيادة على تنوع التركيبة البشرية و غيرها.

**3- أسلوب المعيشة و مستوى التعليم :** فأنماط و عادات الأفراد و مدى قابليتها للتغيير ، و ارتفاع مستوى التعليم في المجتمع له تأثير واضح على المؤسسة.

**4- المسؤولية الاجتماعية :** و تزايد أهميتها الناتجة عن متطلبات المجتمع بضرورة أن يكون سلوك المؤسسة موجها و محكوما بمسؤولياتها الاجتماعية.

\* **البيئة التكنولوجية :** من بين المتغيرات المؤثرة على عمل المؤسسات ، تلك التغيرات التي تحدث في بيئة الفنية مثل زيادة الاعتماد على الحسابات الآلية و الإنترنت و غيره، و تتضح أبعاد هذه التأثيرات من خلال ما يلي:<sup>35</sup>

**1- تأثير التغيير التكنولوجي على الطلب :** و يكون ذلك التأثير على نمط معيشة الأفراد و على السلع و الخدمات التي يستهلكونها.

**2- تأثير التغيير التكنولوجي على العمليات الإنتاجية:** و ذلك عند تقديم منتجات فنية جديدة تؤدي بالضرورة إلى استخدام أساليب إنتاج متقدمة و حديثة.

<sup>33</sup>د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>34</sup>د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره: ص 124

<sup>35</sup> فلاح حسن عداددي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

3- تأثير التغيير السريع في التكنولوجيا: الذي يفرض على المؤسسة أن تتابع باستمرار أي تطور يحدث على المنتجات سواء في صناعتها أو في صناعات مرتبطة بها.

\* البيئة السياسية و القانونية: و تمثل طبيعة العلاقة بين المؤسسة و بين الدولة أو الحكومة، أو مع السلطة أ و القوى السياسية، و ذلك من خلال القوانين و التشريعات التي تصدرها السلطة و أثرها على المؤسسة، و من أهم العوامل السياسية هي:<sup>36</sup>

1- نمط السلطة السياسي: أي نوع السلطة السياسية ( ديمقراطية، إسلامية، أو غيرها...) و تأثيرها على مؤسسات الأعمال.

2- الوعي السياسي: و مدى وقوف الجماهير على حقوقها و قدرتها في التعبير عنها و الرأي العام.

3- درجة الاستقرار السياسي: أي سمات الاستقرار السياسي و رضا الجماهير و أثره على التنبؤ بأعمال المؤسسة مستقبلا.

\* البيئة الثقافية: تؤثر الثقافة بما تشمله من عادات و تقاليد و معتقدات و قيم على قدرة المؤسسة في التفاعل مع مختلف المجتمعات خاصة و أن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع و الثقافة السائدة داخل المؤسسات، و التي تحكم تصرفات الأفراد العاملين بها.<sup>37</sup>

\* البيئة الدولية: و تمثل التغيرات التي تحدث في العالم من تحالفات إستراتيجية و تكتلات اقتصادية و غيرها، و هو ما يجعل الأخذ في الحسبان التأثير المحتمل للمتغيرات الدولية على وضع الإستراتيجيات و تنفيذها<sup>38</sup>

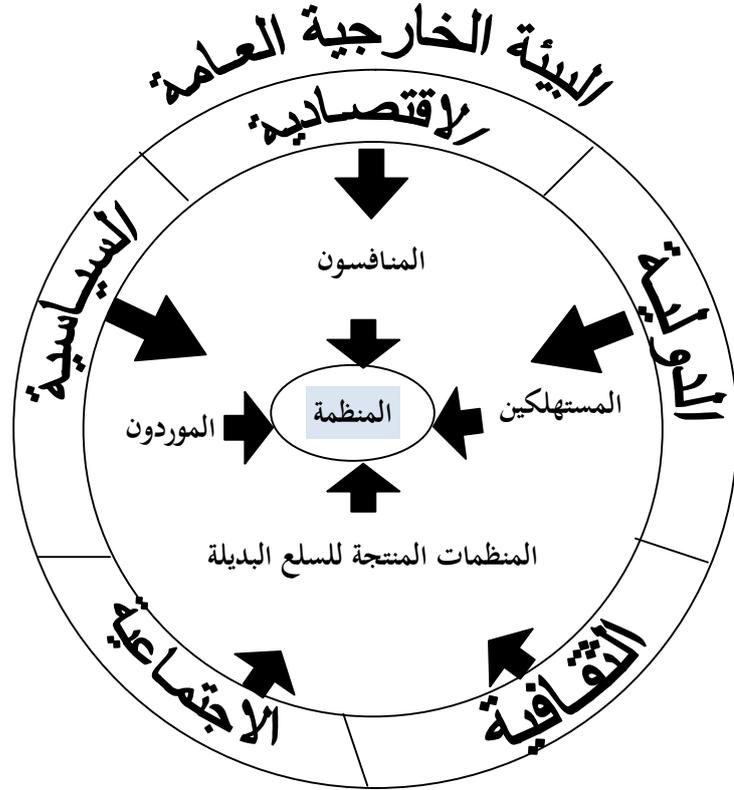
\* البيئة الطبيعية: بفعل أحداث غزة العالم منذ بداية الستينيات و تأثير بعض الباحثين أمثال " كوستو"، ظهر تيار يدافع عن البيئة و الطبيعة سمي " التيار الإيديولوجي"، حيث استطاع هذا الأخير أن يفرض نفسه على المؤسسات، و يؤثر في قراراتها الإستراتيجية<sup>1</sup>.

<sup>36</sup> د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 114-115

<sup>37</sup> د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 84-141.

<sup>38</sup> د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 84-141

الشكل (28) البيئة الخارجية العامة مع البيئة التنافسية (الخارجية الخاصة) للمنظمات



المصدر: د. عبد السلام أبوقحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات مرجع سبق ذكره، ص 120.

### 1-2- البيئة الخارجية الخاصة: ( البيئة التنافسية)

تتكون البيئة الخارجية الخاصة من البيئة الخاصة بالمؤسسة ذاتها و الصناعة التي تنتمي إليها، وقد يخطئ من يتصور إمكانية عزل تأثير متغيرات البيئة العامة الخارجية عن متغيرات البيئة التنافسية ( الخاصة الخارجية) للمؤسسة، فالفاعل قائم و دائم بينهما، و هذا ما يبينه الشكل رقم (26).

و في ضوء إسهامات بورتر (M.Porter) يمكن مناقشة البيئة التنافسية في ضوء عدة محاور أساسية هي: تحليل الصناعة، تحديد الأسواق، التنبؤ، تفسير النتائج،<sup>39</sup> ومن خلال (بورتر) للصناعة نلتمس تحليله للمنافسة، حيث يرى أن درجة المنافسة تتوقف على القوى التنافسية التي تظهر في الشكل (27)، و يتضح أن هناك ستة عناصر

<sup>39</sup>د. عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 119، ص 122.

يجب دراستها وتحليلها، و الوقوف على المعاملات فيما بينها، و التعرف على الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال هاته القوى، و هي كالتالي:<sup>40</sup>

**1\* المنافسين الجدد المحتملين:** عند إجراء تحليل الصناعة و المنافسة، يجب أن لا يقتصر الأمر على تحليل المنافسين الحاليين، و لكن يجب أن يمتد الأمر إلى الداخلين الجدد الذين يمثلون المنافسين المحتملين مستقبلاً<sup>41</sup> الذين عادة ما يترتب عنهم زيادة الطاقة و الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق، و حجم ملائم من الموارد، و بالتالي فهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة، و يتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخل الصناعة.

ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية.

**2\* المنافسة بين الشركات القائمة:** يمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر، لأنه يشير إلى التقاء العناصر الخمسة الأخرى، و من أهم العوامل المؤثرة في شدة التنافس بين المنافسين حالياً في صناعة معينة ما يلي: معدل النمو في الصناعة، مقدار التكاليف الرأسمالية، مستويات تميز المنتج و خصائص السلعة أو المنتج، مركز العلاقة في السوق، تكاليف التبديل، موانع الخروج المرتفعة أو حواجز الخروج، زيادة الطاقة و لكن بشكل متقطع درجة التوازن بين المنافسين، و تنوع المنافسين.

**3\* التهديد بمنتجات بديلة:** ما يجب الانتباه لأثره في تحليل الصناعة، تحليل موقف المؤسسات التي تقدم المنتجات البديلة، و التي تبدو مختلفة لكنها تشبع نفس الحاجة، و أثر هذه المنتجات على موقف منتجات المؤسسة على المدى البعيد.<sup>42</sup>

**4\* قوة العملاء (المشترين) على المساومة:** يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، و المساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات، و من خلال درجة الوفاء و قبولهم لمنتجات المؤسسة.

**5\* قوة الموردين على المساومة:** يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، آجال التسليم، طرق الدفع، شروط التفاوض، كما يمكن أيضاً تحديد قوة تفاوض الموردين من خلال حجم مبيعات الموردين في تكاليف إنتاج المؤسسة.

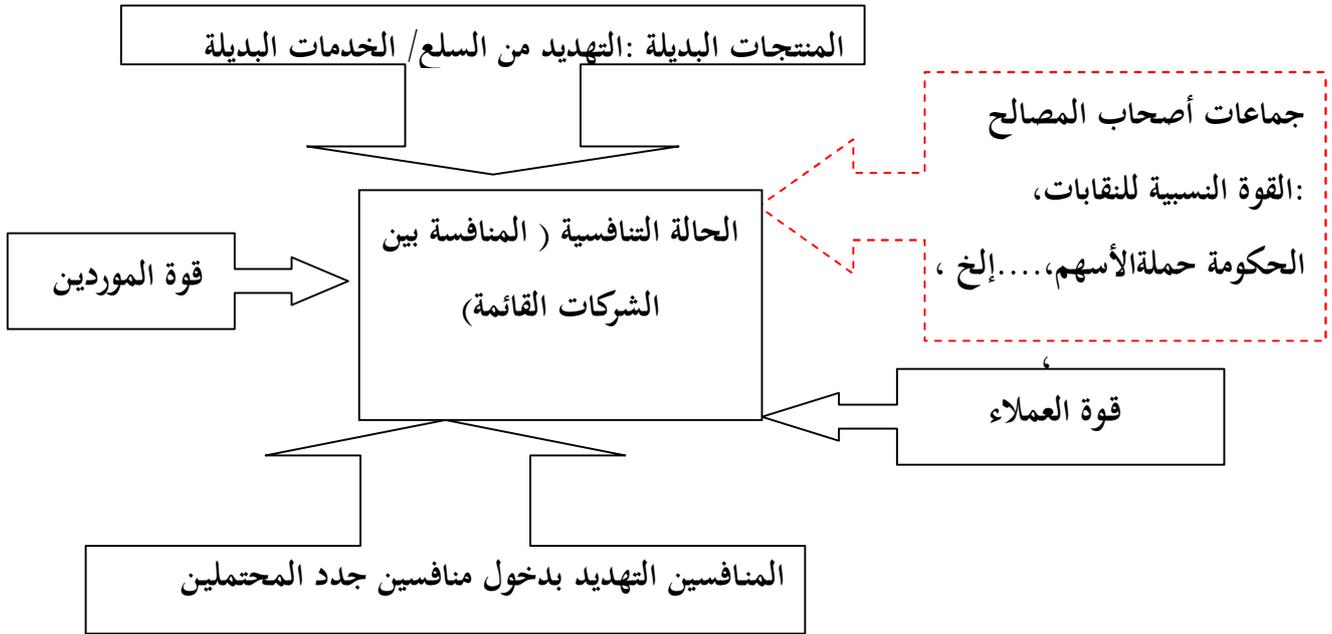
**6\* القوة النسبية لأصحاب المصالح:** و تمثل القوة السادسة من البيئة الخاصة للمؤسسة و منها: النقابات المهنية و العمالية، المجتمعات المحلية، البنوك، الغرف التجارية، حملة الأسهم، الإعلام و عالم المال، السلطات العمومية، التحالفات الإستراتيجية، و تختلف كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة.

<sup>40</sup>د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص156، ص158، ص 91.

<sup>41</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

<sup>42</sup>د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص119.

الشكل البياني (29): نموذج القوى الخمس لـ " بورتر "



المصدر: د. نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تقييم الموقف الحالي للمنظمة على أساس موضوعي: ما هي العوامل التي أدت إلى انخفاض الأداء؟ أو ما هي العوامل التي أدت إلى النجاح؟ ما هي نقاط القوة و الضعف؟ .... كما يشمل هذا التحليل الهيكل التنظيمي و ثقافة المؤسسة "Organisational culture" التعرف على خطوط السلطة<sup>43</sup> و نظم الاتصال أو خطوات تدفق الأعمال...، كما يهتم التحليل الداخلي للمنظمة بالعوامل التي تؤثر على الأهداف طويلة المدى، إذ ليس بوسع أي مؤسسة أن تضع إستراتيجية ما دون تقدير و تحليل و تقييم عناصر بيئتها الداخلية.<sup>44</sup>

و من أهم أدوات و تقنيات التحليل الداخلي للتعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف بالمؤسسة ما يلي:

### 1- التحليل الوظيفي: تركز من خلاله على نموذجين حديثين تشير إليهما أغلب المراجع أي الكتب المتخصصة

في التسيير الإستراتيجي.

\* نموذج "Thietert": يهتم هذا النموذج بتحديد نقاط القوى و نقاط الضعف، إما على المستوى الكلي

للمؤسسة أو حسب كل ميدان إستراتيجي، و تتم هذه العملية بتحديد المميزات الخاصة بكل وظيفة بما فيها

<sup>43</sup>د. عبد السلام أبوقحف، مرجع سبق ذكره، ص 77.

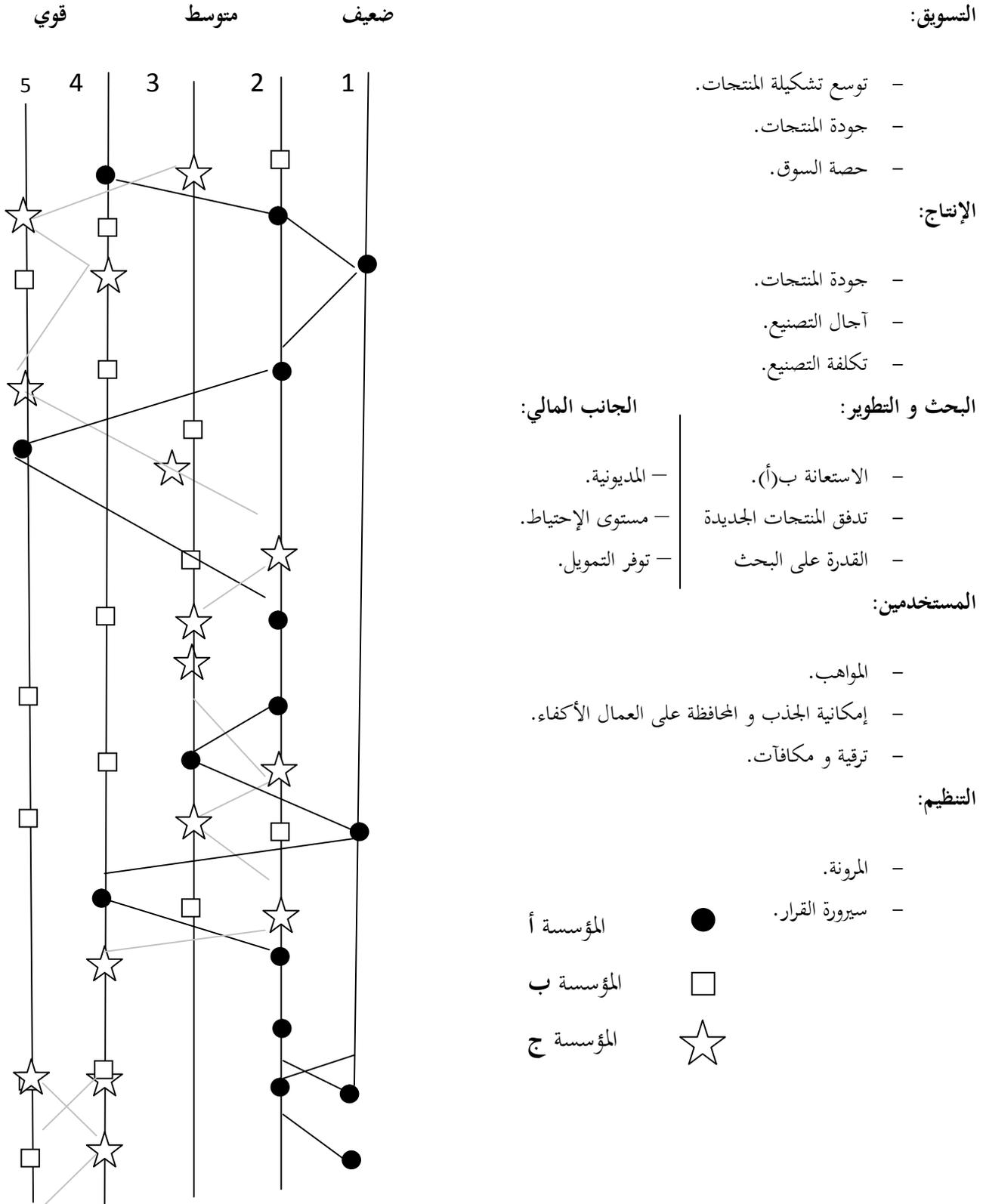
<sup>44</sup>د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 45، ص 47.

: التسويق، الإنتاج، البحث و التطوير، المالية، المستخدمين، التنظيم، حيث تختلف هذه المميزات من مؤسسة إلى أخرى، و بعد ذلك يتم تقييم هذه المميزات على سلم ذي خمس درجات من ضعيف إلى قوي، كما يوضحه الشكل رقم (30) على أساس ذلك يتم مقارنة نقاط القوة و الضعف للمنافسين، و حتى لشروط المحيط بصفة عامة.

إن هذه المقارنة تسمح للمؤسسة معرفة قدرتها النسبية إزاء منافسيها، و من الشكل يمكن ملاحظة أن المؤسسة (أ) في وضعية ضعف على مستوى كل خصوصياتها باستثناء تشكيلة المنتوجات، تكاليف الصنع، وفرة المال.

كما نلاحظ أن المنافس (ج) يبدو أكثر تكيفا للمحيط بالنظر نقاط قوته.

الشكل رقم(30): القدرة التنافسية لميدان نشاط إستراتيجي للمؤسسة (أ) مع قدرات المنافسين (ب) و (ج):



Source: Thietart ,La stratégie d'Entreprise ,Mc Graw Hill, Paris1984,p81

\* نموذج "Porter" لتحليل سلسلة القيمة بالمؤسسة:

حسب مايكل بوتر (Porter, 1985)، تشير كلمة "سلسلة" إلى مجموعة من الأنشطة المستقلة المؤداة داخل المنظمة (و المحققة للقيمة) بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام الأساسية<sup>45</sup> وحتى تسليم المنتج النهائي إلى أيدي المستهلك أو المستخدم النهائي (يطلق عليها أنشطة القيمة)، و تقاس القيمة بإجمالي ما يدفعه المشترون للسلعة أو الخدمة، و تحقق المنظمة ربحاً إذا كانت القيمة تزيد عن تكلفة أداء أنشطة حلقة القيمة.

لكل مؤسسة سلسلة القيمة الداخلية المكونة من أنشطة أساسية و أخرى مساعدة.<sup>46</sup>

و بالنظر إلى الشكل أعلاه يتضح أن الأنشطة الأساسية للشركة تبدأ باللوجيستيات المتجهة للداخل (مناولة المواد الخام و المخازن)، ثم مرحلة العمليات، حيث يتم تصنيع المنتج، و تليها اللوجيستيات الموجهة للخارج (المخازن و التوزيع)، ثم التسويق و البيع، و في النهاية الخدمة (التركيب الصيانة و بيع قطع الغيار).

يسانند تلك الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة المساعدة مثل الشراء، التطور التكنولوجي (البحث و التطوير)، إدارة الموارد البشرية، و البنية الأساسية للمنشأة (المحاسبة، التمويل، التخطيط الإستراتيجي) و التي تساعد الأنشطة الأساسية و تعمل على أدائها بكفاءة و فعالية، و كل خط من خطوط منتجات الشركة سلسلة القيمة الخاصة به، و نظراً لأن معظم المنشآت تنتج أكثر من منتج أو تقدم أكثر من خدمة، فإن التحليل الداخلي للمنشأة يتضمن تحليل مجموعة متباينة من سلاسل القيمة، و قد يؤدي الفحص المتأني لكل نشاط من أنشطة القيمة إلى تفهم أفضل لكل من جوانب القوة و جوانب الضعف في المنظمة، و يقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية:

أ- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة، أي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط قوة و نقاط ضعف، و أي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط قوة و نقاط ضعف؟

ب- مراجعة "حلقات الوصل أو الروابط" المكونة لسلسلة قيمة خط منتج، و تعتبر حلقات الوصل على العلاقات بين أداء نشاط قيمة مثل التسويق و تكلفة أداء نشاط آخر مثل الرقابة على الجودة، و في سبيل

<sup>45</sup>د. دانيال محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

<sup>46</sup>د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 107، ص 110.

## الفصل الرابع: التسير الإستراتيجي و إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة.

البحث عن طرق تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، فإن الوظيفة ذاتها يمكن أن تؤدي بأكثر من طريقة و تحقق أكثر من نتيجة على سبيل المثال الرقابة على جودة المنتج بمعدل 100%، و يقوم العاملون أنفسهم بدلا من الرقابة العادية التي تكون في حدود 10% من الإنتاج و يقوم بها مفتشي الجودة، و قد تترتب عليها زيادة تكاليف الإنتاج، و لكن تلك الزيادة يمكن امتصاصها من خلال الوفورات المحققة من جراء تخفيض عدد طاقم الصيانة المسؤول عن تصليح الوحدات المعابة، و زيادة نسبة الوقت الذي يكرسه رجال البيع لعملية البيع ذاتها، بدلا من إضاعة جزء منه في تبديل المنتجات المباعة المعابة التي يرجعها العملاء، و بالتالي إدارة الروابط بين الأنشطة عملية معقدة و ليست مقتصرة على محيط المؤسسة الواحدة فقط، و لكنها موجودة أيضا في العلاقات بين سلاسل القيمة لمنشأتين تتعاملان معا.

ج- مراجعة التعاونيات المحتملة بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة أو لوحات الأعمال، و يتضمن كل عنصر " قيمة" مثلا الإعلان أو الإنتاج اقتصاديات معينة للحجم في التوزيع، فإنه يمكن الاستفادة من نفس قناة التوزيع في توزيع منتج آخر، و يعكس المثال السابق اقتصاديات النطاق و التي تنتج عن مشاركة سلاسل القيمة لمنتجين مستقلين في الأنشطة، مثلا المشاركة في نفس قنوات التوزيع أو المصانع.

### الشكل (31): سلسلة القيمة في المؤسسة.



المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية سنة (2000/1999)، مرجع سبق ذكره، ص 109.

2- تحليل الأداء الداخلي بالمؤسسة و تقييمه:

بعد أن يتم تحليل الأنشطة يجب إجراء عمليات مقارنة على أساس واحد أو أكثر من المعايير التالية:

\* **التحليل المالي:** يتم تحليل النسب المالية الرئيسية عن طريق إيجاد العلاقة بين المتغيرات و بعضها البعض، مما ينتج عنه أرقاما معينة تأخذ شكل بنسبة مئوية، فعلى سبيل المثال<sup>47</sup>.

- **في مجال التسويق:** حصة السوق، الإعلان كنسبة من المبيعات، مبيعات كل منطقة، و كل فرع و كل مندوب... إلخ.

- **في مجال التمويل:** السيولة، الربحية، المديونية، النشاط.

- **في مجال الإنتاج و التخزين:** الطاقة المستغلة، التعادل، التحميل على الآلات، معدل الدوران للمخزن، التكاليف الثابتة و المتغيرة، الرقابة على الجودة، الكفاءة الإنتاجية... إلخ.

- **في مجال الأفراد:** معدلات الدوران، معدل الغياب، ترك العمل... إلخ.

\* **تحليل كفاءات الأداء الداخلي بالمؤسسة:** ويتم ذلك من خلال<sup>48</sup>:

- **مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط:** بحيث يمكن إجراء عمليات المقارنة بناء على ما تم إنجاز و تحقيقه بما سبق التخطيط له، و تستخدم المؤسسات في ذلك العديد من الأدوات مثل: الميزانيات التقديرية...، و تعد الأهداف نفسها بمثابة معايير للرقابة و تقسيم الأداء.

- **الأداء في المؤسسة و الأداء في المؤسسات المنافسة:** تختار المؤسسة أكبر منافسيها لتقارن بينها و بين مركزه، و ذلك فيما يتعلق بجميع الوظائف و الأنشطة التي تمارسها، حتى يمكن لها أن تحدد نقاط القوة و نقاط الضعف.

\* **تحليل الثقافة:** يمكن تعريف ثقافة المؤسسة على أنها: " نموذج السلوك الذي ينمو في المؤسسة من خلال تعلمها التكيف و التعامل مع مشاكل التأقلم الخارجي و التكامل الداخلي و الذي أثبتت فعاليته بدرجة كافية بحيث يمكن اعتباره صحيح، و يمكن تعليمه للأعضاء الجدد باعتباره الطريقة الصحيحة<sup>49</sup> للإدراك و التفكير و

<sup>47</sup>د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص141، ص142.

<sup>48</sup>د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص141، ص142.

<sup>49</sup>د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص180

الشعور " و يؤكد هذا التعريف على أهمية تحقيق تماشي بين العناصر الخارجية و الداخلية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية".

تعتبر الثقافة التنظيمية<sup>50</sup> مجموعة المعتقدات و التوقعات و القيم السائدة بين العاملين داخل المؤسسة، و المتوازنة عبر الأجيال المتعاقبة من العاملين، فالثقافة تقاوم التغيير و قد تمثل قوة أو ضعف رئيسه في المؤسسة، و قد وجد الباحثين أن المديرين في الشركات الناجحة يشعرون بنوع من الالتزام الوجداني بثقافة المؤسسة، و لذلك لا بد أن تساند ثقافة المؤسسة الالتزام الجماعي من قبل الأفراد نحو هدف مشترك، لأن الإستراتيجية يمكن أن تعكس جانب قوة، أو جانب ضعف، وفقا للوضع السائد بالمؤسسة.

**تحليل السلطة:** إن عمل المؤسسة لبلوغ أهدافها و إنجاز إستراتيجياتها لا يمكن بلوغه بفعالية إلا بمدى الاستجابة و القبول في معظم الممثلين لإنجاز هذه الإستراتيجية، و هنا تبرز أهمية تحليل السلطة داخل المؤسسة.

إنه من خلال الممثلين داخل المؤسسة تتجسد شبكة علاقات تأثير، و هذا بتقييم تأثير رد فعل كل ممثل، و الذي يمكن أن يأخذ الأشكال التالية:

**أ- الصراع:** يمثل هذا الشكل الرفض الكلي لأهداف المؤسسة من طرف الممثل و يكون هذا الصراع نتيجة الإرغام و القوة على تنفيذ الأوامر داخل المؤسسة.

**ب- التفاوض:** يمثل هذا الشكل حق كل ممثل في رفض أو قبول أهداف المؤسسة، و يفترض بالاعتماد على التوفيق و المعالجة و إرضاء كل طرف.

**ج- التعاون:** و هو أسمى الأشكال، بحيث يتعاون كل الممثلين على تجسيد أهداف المؤسسة، و يفترض أن تكون درجة التفاهم تامة.

و مهما تكن طبيعة الممثل، فإن شكل السلطة التي تربطه بالمؤسسة تتراوح بين الصراع و التعاون، فالاعتراف بسلطة الممثلين في المؤسسة يعتبر إذن تجسيد للبعد الإنساني في صياغة الإستراتيجية.

\* **تحليل هيكل المؤسسة:** إن هيكل المؤسسة التنظيمي يختلف من مؤسسة إلى أخرى، و لذلك فهو يعتبر وسيلة أساسية و فعالة لتنفيذ الإستراتيجية، و عليه لا يوجد هيكل تنظيمي<sup>2</sup> يتصف بالثبات الدائم وطيلة العمر

<sup>50</sup>نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص181.

التنظيمي، فعندما تتغير المواقف و تتغير درجة تأثير عوامل الطبيعة لم تؤخذ سابقا بالاعتبار فإنه على المؤسسة أن تنتقل إلى هيكل آخر، و ذلك بهدف تحقيق التنفيذ الفعال للإستراتيجية المحددة.

### المبحث الثالث: إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة.

إن اتخاذ القرارات بخصوص تنفيذ الإستراتيجيات المناسبة لإنجاز أهداف المؤسسة، يتطلب تحديد مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يتوقع أن تحقق تفوق مستقبلا، وذلك بعد إجراء عملية التوافق بين البيئة الخارجية وتحليل الموقف الداخلي للمؤسسة، ومن ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل الذي يحقق بقائها ونموها، إلا أن عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية، بالإضافة على خبرة المدير الشخصية وحسن تقديره للأمر، فهي تعتمد أيضا على مجموعة من الأدوات والأساليب التحليلية المختلفة التي تتخذ في استخدام القرارات الإستراتيجية، والتي يطلق عليها بـ "نماذج تحليل التولفة"، وفي ضوء هذه الرؤية نتطرق إلى ما يلي:

### المطلب الأول: البدائل الإستراتيجية التنافسية المتاحة.

البدائل الإستراتيجية المختلفة وبذلك الإستراتيجيات هي في الواقع النواتج الطبيعية لعملية الإدارة الإستراتيجية سواء كانت هذه البدائل والإستراتيجيات تستهدف سد فجوة معينة، أو علاج جوانب ضعف ، أو استغلال عناصر قوة... أو لمواجهة مواقف تنافسية مثلا ، ويلجأ متخذ القرار إلى تبني إستراتيجية معينة دون الأخرى ويكون وراء ذلك مجموعة من الأسباب والمبررات ، وبصفة عامة يمكن تصنيف الإستراتيجيات من حيث التوجه العام إلى ثلاثة أنواع (03) أنواع رئيسية على النحو التالي:<sup>51</sup>

**1- الإستراتيجيات الهجومية :** هذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجها للاهتمام بظروف البيئة التسويقية أو التنافسية للمؤسسة ، وتستهدف بناء المركز التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب أو طرق تأخذ أشكال متعددة منها : التوسع تنمية السلعة ، تنمية السوق، التنويع الابتكار و التجديد ، غزو أسواق جديدة... وغيرها.

**2- الإستراتيجيات الدفاعية :** وتكون موجها بالدرجة الأولى للاهتمام بالظروف الداخلية للمؤسسة أي بالبيئة الداخلية... حيث تستهدف إما جوانب ضعف أو تهديدات داخلية سواء كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوى العاملة... كما تستخدم هذه الإستراتيجيات لمواجهة

<sup>51</sup>. عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 281 .

تهديدات السوق أو البيئة الخارجية العامة كانت أو الخاصة ( التنافسية)، مثال ذلك مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة..... وغيرها.

**3- استراتيجيات الاستقرار:** تنطوي على قيام المؤسسة ببعض التغييرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت ولكنها رئيسية في نفس الوقت ، وقد تشمل هذه التغييرات المحدودة ، ولكنها رئيسية في نفس الوقت ، وقد تشمل هذه التغييرات تغيير محدود في السلعة الخدمة أو الأسواق تستهدف هذه الإستراتيجية تركيز الموارد في اتجاه معين وقد تقود المنظمة إلى تبني الاتجاه الدفاعي في بعض الأحيان ، ويمكن للمنظمة تبني إستراتيجية الاستقرار في الظروف الآتية مثلا:<sup>52</sup>

(أ) استمرار المؤسسة في خدمة نفس السوق/المستهلك بنفس السلعة أو الخدمة.

(ب) تركيز القرارات الإستراتيجية للمؤسسة على إجراء التحسينات الإضافية أو تطوير أساليب إنجاز الوظائف (الأنشطة الوظيفية كالتسويق والإنتاج...).

و من خلال ما تم عرضه سلفا، نشير إلى أنه يمكن تقسيم الإستراتيجيات من حيث درجة الشمول إلى ثلاثة أنواع هي كالآتي:<sup>53</sup>

- الإستراتيجية العامة أو الرئيسية.

- الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

- الإستراتيجيات الوظيفية ( على مستوى وظائف المؤسسة كالتسويق والإنتاج وإدارة الموارد البشرية والتمويل....).

ويعرف التفكير الإستراتيجي عددا كبيرا من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن نتناول مجمعها بعد أن نتعرض لمفهوم البديل الإستراتيجية أو الخيار الإستراتيجي.

حيث يعرف الخيار الإستراتيجي بأنه<sup>54</sup> : وسيلة تحول المنشئة من موقعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد، ويذكر "Gluech & Jauch"<sup>55</sup> بأن الخيار الإستراتيجي هو قرار الإستراتيجية التي تحقق الأفضل وفقا لأهداف

<sup>52</sup>د. عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص282، ص283

<sup>53</sup>د. عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص. 283

<sup>54</sup>د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره ص 192

<sup>55</sup>فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص150

المنظمة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف".

والآن سنحاول عرض أهم الخيارات الإستراتيجية التي تشمل أربعة (04) تقسيمات رئيسية، تظم كل منها عدة أنواع من الإستراتيجيات المتقاربة في بعض خاصياتها.

**أولاً: الإستراتيجيات الشاملة (المولدة):** ويطلق على هذه الإستراتيجيات أيضاً الإستراتيجيات المكثفة<sup>56</sup> وهي تركز أساساً إلى إضافة موارد وإمكانيات خارجية عن الشركة مما يؤدي على زيادة إمكانياتها إلى فترات متباعدة، وأساس النمو في هذه الإستراتيجية هو المصادر الخارجية التي تلجأ إليها المؤسسة لتعزيز موقفها عند الحاجة وقد تأخذ الأشكال التالية:<sup>57</sup>

**1- إستراتيجية التخصيص (التركيز):** وتشير إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تتخصص فيه، فنتج نوع واحد من المنتجات أو تتخصص بخدمة نوع معين من العملاء، أو تقدم منتجاتها لسوق معين... وهكذا يتم الاعتماد على العملاء الحاليين، وأيضاً جذب عملاء المنافسين بزيادة الجهود الترويجية، و يتم أيضاً بالتركيز على التكنولوجيا وتحسين جودة المنتجات....

**2- إستراتيجية القرار (البقاء):** تركيز على فلسفة عدم إجراء أي تغيرات جوهرية في توجهات المؤسسة الإستراتيجية، وهي تناسب مؤسسة ناجحة في أعمالها تعمل فيبيئة تنافسية مستمرة، وبيئة خارجية راکدة تقل فيه أسباب التغيير السريع واحتمالاته وأهم الحالات التي يتم اللجوء فيها إلى هذه الإستراتيجية، حينما يكون الهدف هو معدلات تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة.

**3- إستراتيجية الانكماش (الانسحاب):** يحدث الانكماش عندما تعيد المؤسسة تشكيل المجموعات من تخفيض كل من التكلفة والأصول بفرض تحويل الاتجاه المتدهور للمبيعات والأرباح، وحتى تستطيع المؤسسة إعادة تنظيم نفسها لتحقيق مستوى أعلى من الأداء<sup>58</sup>، ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض المؤسسة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد أشكالها التالية:

- إستراتيجية تخفيض حجم العمليات.

<sup>56</sup>د.إتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية للنشر مصر، ص 381

<sup>57</sup>د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص172، ص173

<sup>58</sup>د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص172، ص173

- إستراتيجية الاستسلام لمؤسسة أخرى.

- إستراتيجية التحويل كلية لنشاط آخر.

- إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.

**4- إستراتيجيات التنوع :** تستخدم إستراتيجيات التنوع من أجل زيادة واتساع فرص المؤسسة ، وذلك عن طريق إضافة أسواق ومنتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديد جديدة ، عن الغرض من التنوع هو السماح للمؤسسة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي :

ويمكن تقسيم إستراتيجيات التنوع حسب (Ansoff) إلى:<sup>59</sup>

**4-1- إستراتيجية تنوع المنتج :** يمكن للمؤسسة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تعمل على تقديم أنشطة وإضافة أنشطة و منتجات جديدة في الأسواق الحالية و يتم تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال:

- إدخال منتجات وتقديم منتجات جديدة للسوق مع تغيير جذري للنشاط ، بحيث لا تشترك مع المنتج الحالي في الجانب التكنولوجي والإنتاجي.

- تغيير المميزات والخصائص الجذرية للمنتج، كزيادة حجم المنتج مثلا:

**4-2- إستراتيجية تنوع السوق:** تسمح للمؤسسة بالدخول إلى أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية ، ويتم تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال:

- توسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي.

- استغلال تقسيم آخر للزبائن ، بجذب عملاء جدد للمنتجات الحالية.

- استغلال واستخدام قنوات توزيع جديدة كالبيع بالمراسلة ، والأنترنيت.

**4-3- إستراتيجية التنوع الكلي :** تسمح المؤسسة بالدخول إلى الأسواق جديدة بمنتجات جديدة ، ويتم تحقيق هذه الإستراتيجية عادة من خلال عملية الاندماج وعملية الشراء لمؤسسات أخرى.

ثالثا: إستراتيجيات التكامل:

استراتيجيات التكامل الإنتاجي (الأمامي ، الخلفي ، الأفقي) كاستراتيجيات التكامل العمودي ، وتمكن

إستراتيجيات التكامل العمودي المؤسسة من السيطرة على الموزعين والموردين والمنافسين.

<sup>59</sup>مطماطي محمد، بوراس سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 89، ص 90.

وتتصف هذه الإستراتيجية هذه الإستراتيجية بتوسيع تعريف المؤسسة في أحد الاتجاهات:

**1- إستراتيجية التكامل الأمامي:** يقصد بذلك أن تتحرك المؤسسة إلى الأمام في مجال الإنتاج أو التوسيع للمنتجات وذلك من خلال تحمل المؤسسة للقنوات التوزيع سواء من خلال منافذ الجملة أو التجزئة والتحكم فيها، كقيام شركات بترولية كبرى بإنشاء شركات بترولية كبرى بإنشاء فروعاً للبيع بدلاً من البيع عن طريق وكلاء القطاع للتقليل من الموزعين.<sup>60</sup>

**2- إستراتيجية التكامل الأفقي:** محور الاهتمام في هذه الإستراتيجية هو الطاقة الإنتاجية ، وتتم زيادة الطاقة الإنتاجية في مجال النشاط الحالي للشركة، ويكون ذلك إما عن طريق إنتاج وحدات إنتاجية داخل الشركة ذاتها أو عن طريق الاستحواذ على شركات أخرى أو الاندماج مع شركات مماثلة للحد من المنافسة.<sup>61</sup>

**3- إستراتيجية التكامل الخلفي:** تعتبر إستراتيجية لتملك المؤسسة التي تقوم بالتوريد أو فرض سيطرة أكبر عليها ، وعادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الموردون الحاليين غير جديرين بالثقة أو يفرضون تكلفة مرتفعة أو إمكانياتهم الحالية لا تسمح لهم بمقابلة طلبات المؤسسة ، والغرض من هذه الإستراتيجية عندما يكون الموردون الحاليون غير جديرين بالثقة أو يفرضون تكلفة مرتفعة أو إمكانياتهم لا تسمح لهم بمقابلة طلبات المؤسسة والغرض من هذه الإستراتيجية هو تقرير الاعتماد على الموردین مما يخلق المنافسة بينهم (الموردین).<sup>62</sup>

**4- إستراتيجية التدويل:** إن التفتح الدولي الذي يشهده العالم، و تسارع العولمة الاقتصادية أدى بالمؤسسات إلى توحيد جهودها و نشاطاتها و إستراتيجياتها وفقاً للإمكانيات المتاحة و المقدمة من طرف الإقليم الأكثر ملائمة محلياً كان أو وطنياً أو دولياً و من أهم مبررات تبني المؤسسة لهذه الإستراتيجية ما يلي:<sup>63</sup>

- البحث عن أسواق جديدة.
- المنافسة المحلية.
- الاقتراب من المواد الأولية.
- فوارق التكاليف و الأجور بين دولة و أخرى.

و تعرف إستراتيجيات التدويل عدة اتجاهات أهمها:

<sup>60</sup> -د. عايدة سيدي خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 312

<sup>61</sup> د. ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 35

<sup>62</sup> د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، سنة 2003/2002 ، ص 67.

<sup>63</sup> د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 312.

**4-1- إستراتيجية التحالف و المشاركة:** تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو و التوسع عن طرق الاندماج المؤقت بين مؤسستين أو أكثر، و ذلك لتحقيق أهداف معينة، و تتمثل هذه الإستراتيجية في المشروعات المشتركة و اتفاقيات التعاون، حيث أنها تتيح للمؤسسات فرصة تحسين اتصالاتها و تطوير شبكة قوية من العلاقات، كما أنها تمكنها من عوامة عمليات و تخفيض و المخاطر إلى أدنى حد ممكن، و من خلال دخول الأسواق الدولية، و الرغبة في ممارسة أنشطة التصدير.<sup>64</sup>

**4-2- إستراتيجية التشكيلة (مركبة):** تستخدم الإستراتيجية المركبة غالبا من طرف الشركات المتعددة الجنسيات و المنتجات و الوحدات الإنتاجية، كالإستراتيجية الاستقرار في بعض الوحدات، و التخفيض (الانسحاب) في البعض الآخر، أو كل الإستراتيجيات في وقت واحد.<sup>65</sup>

**4-3- إستراتيجية العولمة:** في ظل الانقلابات المتعددة على السلم العالمي، و فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية، و تطور وسائل النقل و الاتصال، و أيضا أساليب الإنتاج و التسويق، و تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجية العولمة إلى إشباع حاجات العملاء على مستوى العالم بأعلى قيمة و أقل تكلفة، و ذلك بإقامة و إنشاء فروع صناعية في الدول ذات العمالة الرخيصة، أو حيث تتوفر الموارد الطبيعية و البشرية، و تتركز البحوث و المراكز الهندسية المتقدمة، حيث يتواجد العلماء و المهندسين، و جعل أنشطة التسويق قريبة من الأسواق التي يتم خدمتها.<sup>66</sup>

تشمل إستراتيجية العولمة تصميم و إنتاج و تسويق المنتجات التي تشبع حاجات عالمية بدلا من التركيز على كل دولة بمفردها، و تحقق إستراتيجية العولمة تكامل الإجراءات في مواجهة المنافسين على مستوى العالم.

### المطلب الثاني: مناهج و أدوات تحديد البديل الإستراتيجي.

تتعدد مناهج و أدوات تحليل، يعتمد عليها في مجال تقييم ( الخيارات) البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، و التي تكون ملائمة لظروف و إمكانات المؤسسة بصفة عامة، و لرسالتها و أهدافها بصفة خاصة، و من بين هذه النماذج التحليلية نذكر منها ما يلي:

<sup>64</sup> د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

<sup>65</sup> د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، سنة 2003/2002، ص 65.

<sup>66</sup> مطماطي محمد، بوراس سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 92.

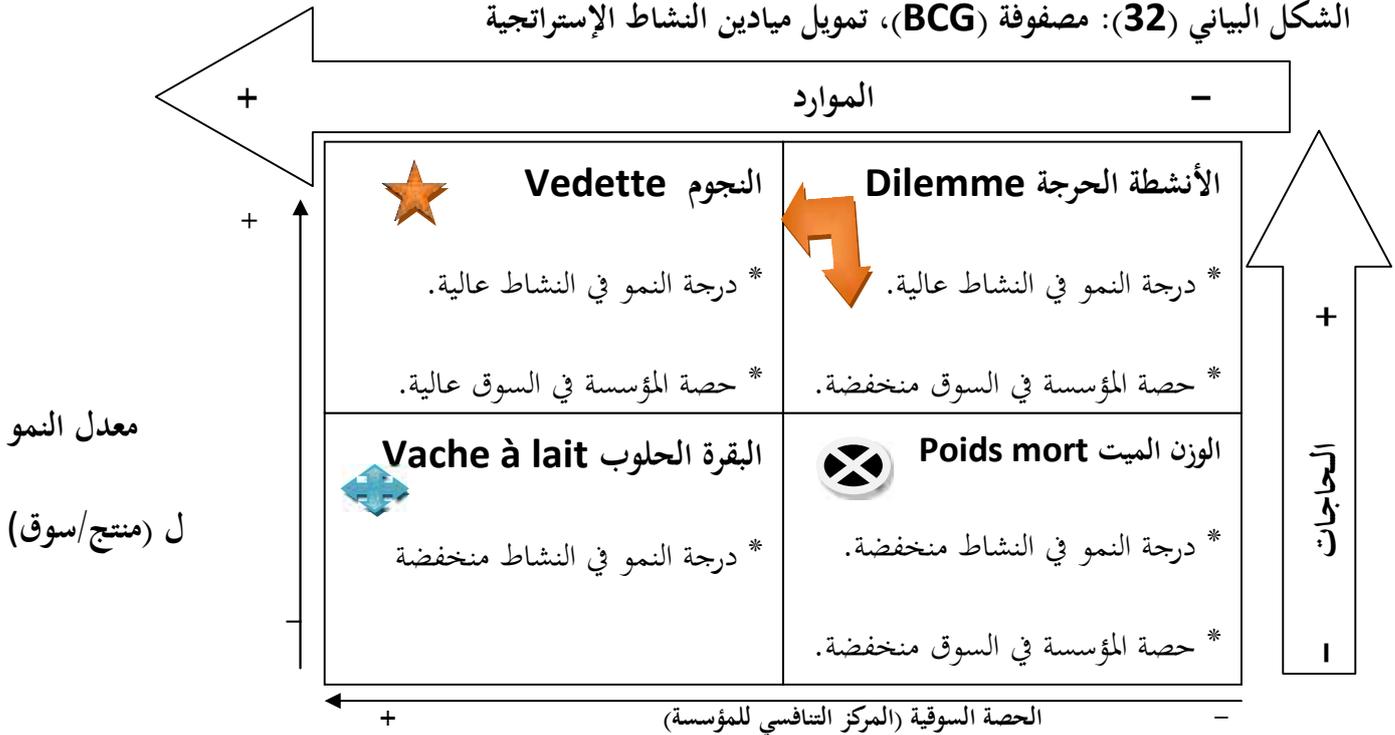
أولاً: مصفوفة (Boston Consulting Group) BCG: و هي أول طريقة اتخذها المحللون ( جماعة بوسطن الاستشارية) كوسيلة لتحليل كل الأنشطة، أو كل الاستثمارات مرة واحدة، أو في تحليل كل منها منفرداً، و يعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين:<sup>1</sup>

كما يبينه الشكل (28).

- البعد الأول: المركز التنافسي للمؤسسة أو حصتها في السوق، و يبدو ذلك المحور الأفقي.
- البعد الثاني: معدل النمو في النشاط، و ذلك فيما يتعلق بالصناعة التي تنتمي عليها المؤسسة، و يظهر على المحور العمودي.

و يأخذ نموذج (BCG) في الاعتبار العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية، حيث يتم الكشف عن الفرص و المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، و كذلك نواحي القوة و الضعف مما يساعد على بيان مركزها التنافسي في السوق، و يوضح الحصة السوقية التي تحصل عليها المؤسسة، و كل ذلك سيتضح فيما يلي:

الشكل البياني (32): مصفوفة (BCG)، تمويل ميادين النشاط الإستراتيجية



المصدر: J.P. Helfer – M. Klika- J. Orsoni, 1998, p 141

**1-النجوم Vedettes:** تشير إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من ناحية، و معدل نمو متزايد في النشاط من ناحية أخرى. و يجب أن تعمل المؤسسة في مثل هذه الظروف على إتباع إستراتيجية النمو و التوسع ، فالمؤسسة لكي

<sup>1</sup> - د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص182.

تحافظ على الريادة، تعمل على الاستثمار للنمو،... الإنفاق على البحوث و التطوير، و استثمار و الإعلان و التوسع في التوزيع و محاولات تخفيض التكاليف... و غيرها من المجالات و كل ذلك لخلق حواجز دخول السوق و منع دخول منافسين جدد<sup>67</sup>

**2- البقرة الحلوب Vache à lait** : تشير إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من ناحية، في حين يقسم معدل النمو في النشاط بالانخفاض و التدهور من ناحية أخرى، و الإستراتيجية الملائمة<sup>68</sup> التي يجب على المؤسسة في مثل هذه الظروف على ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة مما يتطلب إتباع إستراتيجية مناسبة لها من بين إستراتيجيات النمو و التوسع ( أو إستراتيجية التنويع المرتبط و غير المرتبط).<sup>69</sup>

**3- الأنشطة الحرجة Dilemme** : تشير خانة الأنشطة الحرجة إلى مركز تنافسي منخفض، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع، و أهم مميّزاتها هي:

- انخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بغيرها في نفس النشاط، و بالتالي تناقص الأرباح.

- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل.

- عدم استقرار سمعة و مكانة المؤسسة في السوق.

و منه يمكن للمؤسسة إتباع إستراتيجية التركيز مما يساعدها على تخطي بالسوق، كما يمكنها إتباع أي من إستراتيجيات النمو و التوسع، كما قد لا تتيح لها إمكانياتها إلا إتباع إستراتيجية الانكماش.

**4- الأثقال Poids mort** : تشير خانة الأثقال إلى مركز تنافس منخفض و معدل نمو منخفض أيضا ، و أهم مميزات هذه الخانة هي:

- انخفاض المبيعات بأقل قدر ، و منه تناقص الأرباح.

عدم إقبال العملاء على منتجات المؤسسة في السوق.

تقادم المنتجات و عدم تحقيقها للمنافع المرجوة.

<sup>67</sup>د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 183-184.

<sup>68</sup>د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره/ ص 216.

<sup>69</sup>د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

و الإستراتيجية الملائمة في مثل هذه الحالة هي أن تلجأ المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية الانكماش، وقد تتحول المؤسسة إلى نشاط آخر، وقد تجد المؤسسة أن إستراتيجية التصفية و بيع الأصول أفضل لها من الاستمرار في السوق.

و خلاصة المتفحص لنموذج مصفوفة (BCG) يجد تدرجا آخذا شكل التقدم و التطور المتعلق بمنتجات المؤسسة، البداية الطبيعية للمنتج تكون في خانة الأنشطة الحرجة، ثم ينتقل إلى خانة النجوم وبعدها ذلك إلى خانة البقرة الحلوب، و الأخير ينتقل إلى خانة الأثقال التي ترتبط بالتحذيرات و الإشارة بالخطر.

### ثانيا: مصفوفة (Arthur. D. little) ADL

من بين النماذج التي اقترحت للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية مصفوفة (ADL)، و هي محصلة تطوير مصفوفة (BCG)، حيث أريد بها تجاوز النقائص التي ظهرت بـ (BCG)<sup>70</sup>، و يرى (ADL) أنه يمكن تحديد وضعية الإستراتيجية لميادين النشاط من خلال:<sup>71</sup>

• الوضعية التنافسية للمؤسسة في مجال نشاطها.

• درجة نضج القطاع، و يتضح ذلك من خلال الشكل (33).

**1- الوضعية التنافسية:** باعتبار أن الحصة السوقية النسبية لا تعبر حقيقة عن الوضعية التنافسية، يرى ADL بأنه يمكن إدخال عدة متغيرات أو عوامل في هذا المجال، و ينطلق من مبدأ أن كل نشاط يحتاج إلى ثلاث عمليات:

1- الحصول على المواد الأولية.

2- تحويل هذه المواد بتقديم نفقات محددة.

3- تسويق المواد المحولة.

هذه العمليات الثلاث تشكل ثلاثة أنظمة مختلفة، يمكن أن تحدد على مستوى كل نظام عدة تفوقات أو ضعف و التي تختلف من قطاع إلى آخر، فمجموع هذه التفوقات أو عكسها، إما مردودية أو خسارة تجاه المنافسين أو تفوق في الحصول على المنافذ للأسواق، و يمكننا أن نلخص مجموع العوامل الموجودة على الأنظمة الثلاثة كاتالي:

• العوامل الخاصة باكتساب الموارد مثل السعر، آجال التسليم، تسهيلات القروض، الجودة... إلخ.

• العوامل الخاصة بتحويل المواد مثل أسلوب الإنتاج، كفاءة اليد العاملة، نوعية التجهيزات، مرونة الأجهزة... إلخ.

• العوامل الخاصة بالتسويق مثل: سعة شبكة التوزيع، العلامة التجارية، خدمات ما بعد البيع... إلخ.

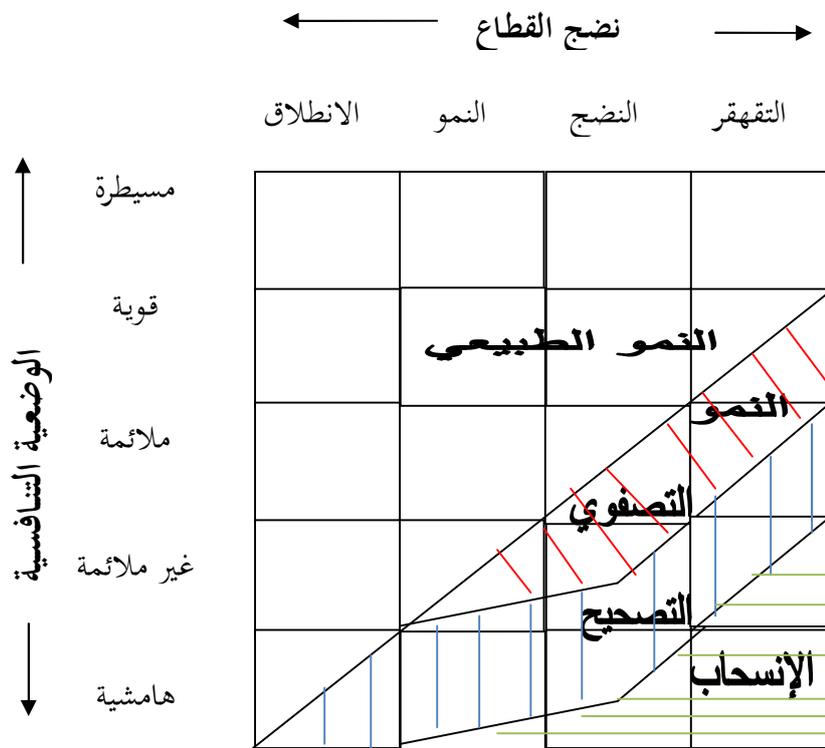
<sup>70</sup>د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 186، ص 190

<sup>71</sup>هلاههم دومة بن شرقي، فعالية التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تخصص تسيير، جامعة الشلف، دفعة 2001، ص 72

فتقسيم هذه العوامل الثلاثة يمكننا من تحديد الوضعية التنافسية بشكل كفي إذا ما كانت مسيطرة أو قوية، ملائمة، غير ملائمة، هامشية.

**2- درجة نضج القطاع:** يرى ADL أنه غير كافي أن نعرف ميدان النشاط الإستراتيجي من خلال معدل النمو، و يقترح في هذا العدد اعتماد درجة نضج القطاع من خلال أربعة مراحل و هي: الانطلاق، فالنمو، فالنضج، فالتهور و للتمييز بين هذه المراحل الأربعة يبحث عن خصوصيات كل ميدان نشاط إستراتيجي، و من خلالها يمكن معرفة المرحلة التي يكون فيها قطاع النشاط.<sup>72</sup>

الشكل رقم (33): مصفوفة (ADL)



édition Source L'Analyse Stratégique ,Gérard Garibaldi,3ème édition  
d'organisation 2001 p 289

ما يميز مصفوفة (ADL) عن (BCG) هو زيادة عدد الخانات، و ما تربحه في الجانب الكيفي تفقده في الجانب الكمي، فلتحديد نقاط التقاطع ما بين البعدين، فنحن لسنا بحاجة إلى قيمة رقمية محددة، و لكن لتقييم شخصي من المسيرين،

<sup>72</sup> هلاهم دومة بن شرقي، مرجع سبق ذكره، ص72

## الفصل الرابع: التسيير الإستراتيجي وإدارة الموقع التنافسي للمؤسسة.

و هكذا تسمح المؤسسة بتحديد الوضعية الإستراتيجية لكل ميادين النشاط الإستراتيجية (م.ن.إ)، و هذا حسب توقع كل من (م.ن.إ) في المصفوفة بإتباع الإستراتيجيات التالية:<sup>73</sup>

\* **النمو الطبيعي:** أي على المؤسسة أن تستثمر أموالا لكون نضج القطاع و الوضعية التنافسية تسمح بهذا الخيار.

\* **النمو التصفوي:** أي على المؤسسة أن تخصص في بعض م.ن.إ دون الأخرى التي تراها ملائمة للحصول على حصة أكبر.

\* **التصحيح:** أي على المؤسسة أن تقوم بالنمو دون استثمار، و هذا بالمحافظة على م.ن.إ مع تعديلها من حيث الكمية و السعر.

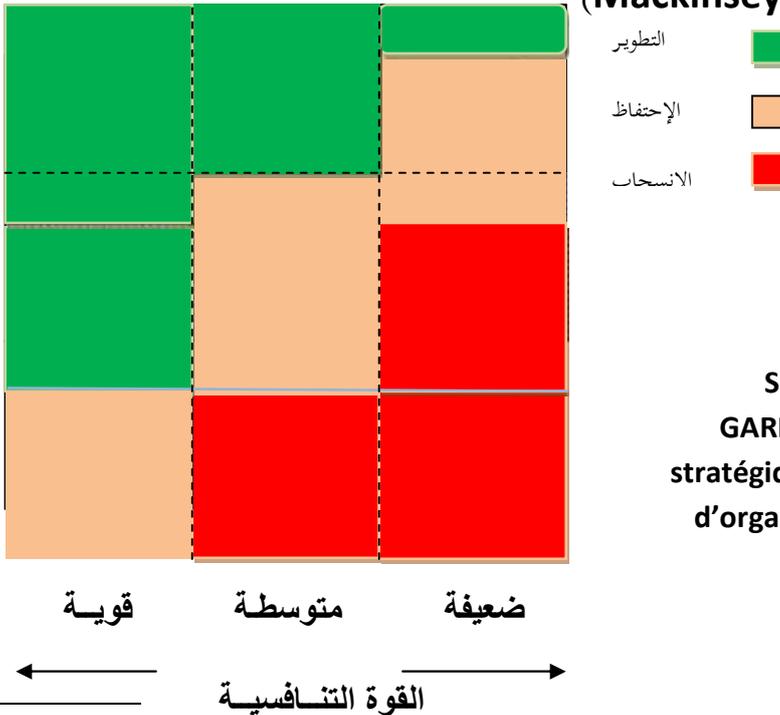
\* **الانسحاب:** ينصح (ADL) في هذه الحالة بالانسحاب المباشر.

ثالثا: مصفوفة (Mackinsey): قام " Mackinsey " بتطوير هذا الأسلوب لتفادي نقاط الضعف التي ظهرت في نموذج (BCG)، و لقد حاول Mackinsey أن يتجاوز أخطاء سابقة و أراد أن يجمع ما بين العوامل الكمية و الكيفية، مع البقاء في نفس الإطار لـ (ADL). و يرى "Mackinsey" أنه لتحديد و قياس نوعية الإستراتيجية لميادين النشاط الإستراتيجي يتم من خلال بعدين حسب الشكل رقم (34) وهما:

**البعد الأول:** جاذبية الصناعة ( القطاع) على المدى المتوسط و البعيد ( التشخيص الخارجي).

**البعد الثاني:** القوة التنافسية، أو الوضعية التنافسية، ( التشخيص الداخلي)، يندرج هذين البعدين انخفاضاً و ارتفاعاً تنتج لنا مصفوفة Mackinsey ذات تسع خانات، و ذلك بشكل أكثر تفصيلا من مصفوفة BCG، إذ تحتاج إلى مزيد من المعلومات في بعديها الأساسيين، و ليس فقط معدل النمو في النشاط و الحصة السوقية.

الشكل رقم (34) مصفوفة (Mackinsey)



Source :Gérard  
GARIBALDI. L'Analyse  
stratégique.3eme ed .edition  
d'organisation.2001 p404

<sup>73</sup> Source: Thietart ,La stratégie d'Entreprise ,Mc Graw Hill, Paris1984,p83

بالنسبة لـ Mackinsey<sup>74</sup> هناك 03 إستراتيجيات أساسية و هي:

• **1- التوسع:** بالنسبة للقطاع ذو الوضعية التنافسية الكبرى، و منه على المؤسسة أن تستمر في زيادة إنفاقها و استثماراتها على هذه الميادين الإستراتيجية.

• **2- الاحتفاظ و البقاء:** بالنسبة للميادين الخاصة بالقطاع ذو الوضعية الإستراتيجية المتوسطة، و منه فإنه على المؤسسة أن تأخذ اتجاهها حذرا حيالها، و أن تنفق بحذر و عناية ودراسة و استشارة في هذا الاستثمار، و أن تتابع الموقف باستمرار، و تعد إستراتيجيات الاستقرار الأكثر ملائمة في هذه المواقف.

• **3- الانسحاب:** أين تكون ميادين النشاط الإستراتيجية تعاني ضعفا في التنافسية مما يقلل من جاذبيتها صناعيا ، في هذه الحالة على المؤسسة أن تتوقف مؤقتا أو كليا عن ميادين النشاط هذه، ينبغي تعديلها شكلا وهدفا و تكنولوجيا إن أمكن أو تصفيتها و الانسحاب منها نهائيا و إعادة استغلال مواردها و نفقاتها في أمور أخرى كتحسينها لتميز الأنشطة الحرجة السائرة نحو نضج تميزها .

أما عن تطبيق مصفوفة "Mackinsey" فيتم من خلال ثلاثة خطوات رئيسية:

#### الخطوة الأولى: تقدير معدل جاذبية الصناعة:

1- اختيار المعايير العامة اللازمة لتحديد معدل الصناعة مثل: حجم الصناعة و النمو، و هيكل المنافسة... و غيرها.

2- تحديد وزن معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف المنظم بحيث يكون المجموع واحد صحيح.

3- وضع تقدير للصناعة في ضوء كل من هذه المعايير على أساس أن:

(1): ليست جذابة على الانطلاق..... إلى (5) جذابة جدا.

4- الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار، و تجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدر للصناعة.

#### الخطوة الثانية: تقدير المركز التنافسي ( الوضعية التنافسية للمؤسسة)

1- تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة و الضعف لدى المؤسسة مثل:

الحصة السوقية و المنافسة السعرية، التوزيع، مقدر الأفراد و الانطباع العام... و غيرها.

2- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح المؤسسة.

<sup>74</sup>- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 194.

3- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها على أساس:

(1): مركز تنافسي ضعيف جدا ..... إلى (5): مركز تنافسي قوي جدا.

4- الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل، و تجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي.

الخطوة الثالثة: تحديد نتائج التقديرات السابقة.

تحديد الموقع الحالي لكل عامل من العوامل الداخلية اعتمادا على نتائج التحليل السابق، يمكن تحديد الموقع الفعلي لكافة ميادين النشاط الإستراتيجية على المصفوفة، بحيث تتناسب مساحة الدوائر مع حجم الصناعات المختلفة، ويجب رسم نصيب المؤسسة الحالي في السوق على شكل مثلث، و أن تكون الدوائر مركزة على الربط بين جاذبية الصناعة و نتائج تقدير المركز التنافسي.

المطلب الثالث: تنفيذ الإستراتيجية و مراقبة الأداء.

لا تنتهي عملية إدارة الأعمال الإستراتيجية عند اتخاذ المؤسسة القرارات الخاصة بأي الإستراتيجيات تتبع، بل يجب أن تترجم الإستراتيجية إلى تصرفات، وذلك ينقل الإستراتيجية من حيز التخطيط إلى حيز التنفيذ، و الواقع أن المرور الكامل عبر خطوات التخطيط الإستراتيجية و المشاركة الكاملة من كبار المدربين بالمؤسسة يساعد على تحويل الخطة الإستراتيجية إلى برنامج عمل ذو جدول زمني يلتزم به كافة العاملين داخل المؤسسة، و يتطلب الأمر مشاركة كاملة من كل، ففي مجال تخصصه في سبيل تشكيل الإستراتيجية المطلوب للمؤسسة.<sup>75</sup>

أولاً: تنفيذ الإستراتيجية .

فبعد تحديد الإستراتيجية الرئيسية و الإستراتيجيات الفرعية فإن التساؤل يصبح ماذا يجب عمله لتنفيذ الإستراتيجيات؟

و بصفه أساسه يمكن القول بأن وضع الإستراتيجية / الإستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب:<sup>76</sup>

أ- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، تعيين قوي عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل الحالي....).

ب- ملائمة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعة.

<sup>75</sup> د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، سنة 2003/2002، ص 295.

<sup>76</sup> د. عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 78.

ج- التأكد من أن التنظيم المطبقة حاليا تتلاءم و متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات مثل نظم الأجور و الحوافز نظم المعلومات نظم الاتصال، نظم الرقابة، نظم التخطيط.

د- أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية (التسويقية و المالية و الفنية أو الإنتاجية... إلج ) تلعب دورا رئيسا في التحديد جدوى الإستراتيجيات الموضوعة سواء على مستوى المنظمة أو الأعمال ككل.

فالإستراتيجيات الوظيفية توضح أو تحدد التصرفات و الأعمال، الواجب القيام بها في الأجل القصير على مستوى كل إدارة داخل المنظمة وذلك حتى يمكن تنفيذ الإستراتيجية.

و من ثم، التأكد من توافر عدد من الآليات الهيكلية و التنظيمية و الإدارة المناسبة و القابلة للعمل يدعم من التوجه المختار لكون الإستراتيجية الجيدة بدون التنفيذ الفعال لن تنجح، و من منطلق هذه النقطة قامت شركة ماكينزي (Mackinsey) للاستشارات بإعداد رسم شبكي للأنشطة التنظيمية التي يجب تحقيق التكامل بينهما، يعرض تحقيق الأهداف المطلوبة حيث أن الشكل رقم (34) يوضع ذلك.<sup>77</sup>

و يقترح الإطار الذي قدمه ماكينزي ضرورة تحقيق التوافق بين المكونات التالية حتى تعمل الإستراتيجية بفعالية :

### 1- الإستراتيجية (Strategy):

تمثل مجموعة متلاحمة التصرفات بعرض تحقيق تناقشه متواصلة عن المنافسين، تحسين الموقف إزاء المستهلكين، و تخصيص الموارد.

### 2- الهيكل (Structure):

يعبر عن الخريطة التنظيمية و المهام التي توضح المسؤوليات، و العلاقات بين الأفراد، و كيفية تقسيمها، و تحقيق التكامل بينها.

### 3- الأنظمة (Systems):

تعني العمليات و التدفقات التي تظهر كيفية سير العمل داخل المنظمة (نظم المعلومات، نظم الموازنة الرأسمالية، نظم التصنيع، نظم رقابة الجودة و نظام قياس الأداء).

### 4- الأسلوب أو إيقاع العمل (Style):

يعتبر دليلا ملموسا عما تعتقد الإدارة فيه و تعتبره مهما وقتا و تغطية اهتماما و تعبر عنه في شكل سلوك بمعنى أنه يعبر عن طريقة التي تتصرف بها إدارة المنظمة.

<sup>77</sup>دانيال محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 363، ص365.

5- الموظفون (Staff):

يقصد بهذا المكون الأفراد داخل المنظمة، و بمعنى التفكير، ليس في شخصيات الأفراد فقد بل أيضا بيانا لهم الديمقراطية على مستوى المنظمة ككل بالتالي كيفية توظيفهم لتنفيذ الإستراتيجية.

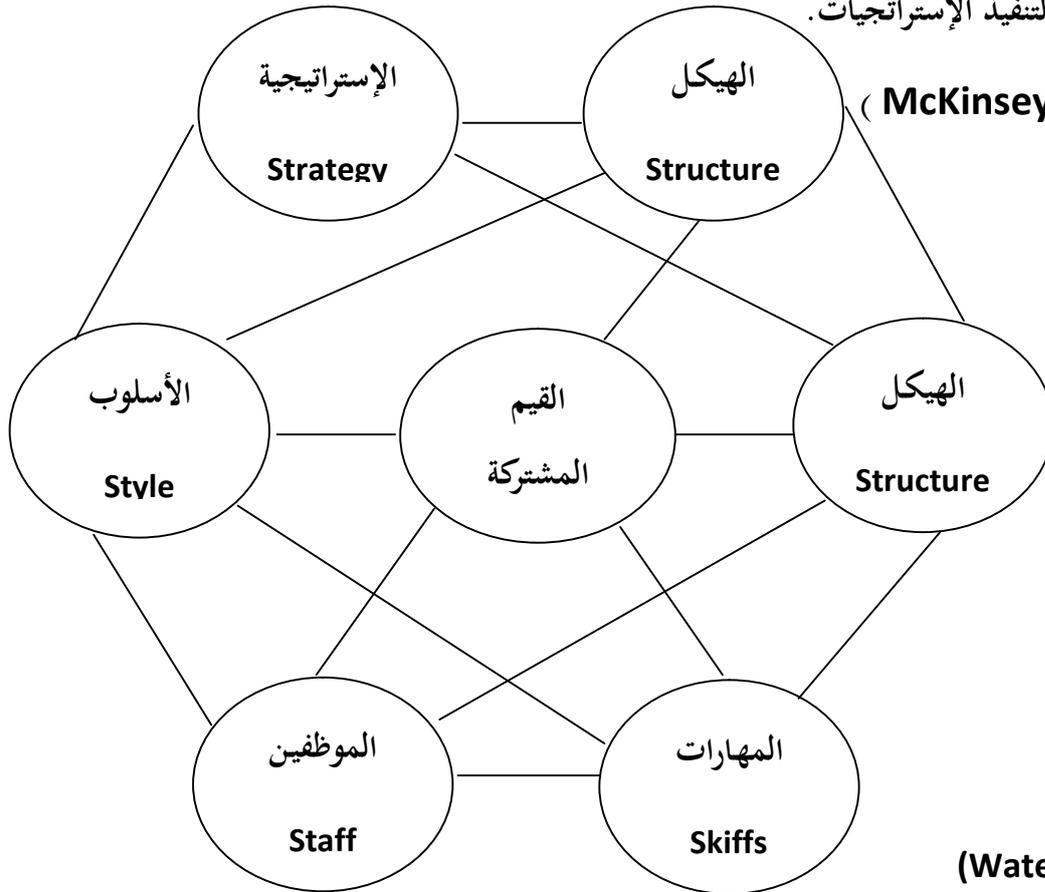
6- القيم المشتركة (Shared ralusor goals):

تعبر عن قيم و التطلعات الرئيسية، و غالبا غير المكتوبة و التي تذهب لأبعد من العبارات البسيطة الخاصة بأهداف المنظمة، و هي تُهبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة في النشره داخل المنظمة، و من ثم يجب مشاركتها من جانب معظم الأفراد.<sup>78</sup>

7- المهارات (Skills):

هي عبارة عن الإمكانيات أو الكفاءات أو الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.

الشكل (34): إطار ماكينزي لتنفيذ الإستراتيجيات.



(McKinsey (7- S) Framework.)

المصدر: (Waterman- Peters.

And phillps- 1980)

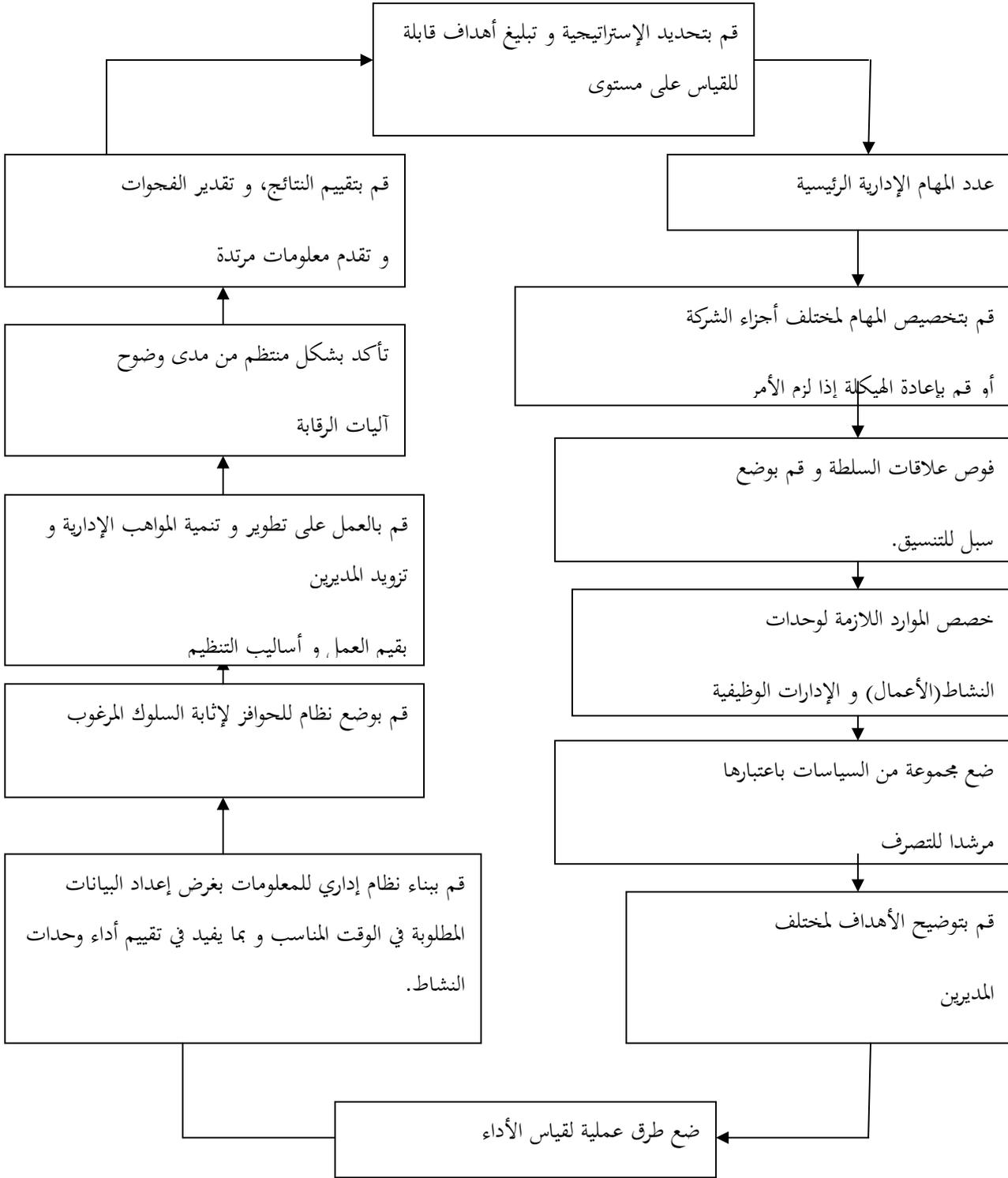
<sup>78</sup>دانيال محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 363، ص365.

و قد تتقيد المنظمة عند اختيارها للإستراتيجية بعدد من القيود التي تحتاج إلى تغيير هيكلها التنظيمي، سياساتها، نظمها الإدارية، و في مثل هذه الحالات، يجب أن يكون الإستراتيجي مستعدا و قادرا على إجراء التغيير المطلوب، ووضع الخطط اللازمة لتنفيذه، و لكي تكون عملية اختيار الإستراتيجية فعالة، فإنه يجب أن تسيير عملية التنفيذ معها يدا بيد، و يوضح الرسم الموالي إطارا حكيما لعملية تنفيذ الإستراتيجيات، مع المحافظة أن تدفق و تتابع أنشطة التنفيذ ليس من الضروري أن يكون على النحو الوارد.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup>دانيال محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 363، ص 365

الشكل (35): عملية تنفيذ الاستراتيجيات (على نحو إرشادات وجب التقيد بها).



المصدر: دانييل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، مرجع سبق ذكره . ص 366 .

تعتبر عملية الرقابة، و تقييم الإستراتيجية من التحديات الرئيسية التي تواجه الإدارة،... و السبب في هذا يرجع إلى صعوبات اختيار نوع/ أنواع الرقابة الإدارية، و الأساليب الممكن استخدامها لضمان و التأكد من تحقيق التقدم المطلوب نحو الأهداف،... و في نفس الوقت تقرير ما إذا كان هناك حاجة لمراجعة الإستراتيجية أولاً، و هل هناك مشاكل متوقع ظهورها... و ما هي وكيف مواجهتها... إلخ.

و تعتبر نظم الرقابة و التقييم الإستراتيجية عن النظم الرسمية الخاصة بوضع مستويات الأداء المستهدفة، القياس، التقييم و المعلومات المرقدة بغرض تزويد الإدارة بمعلومات عما إذا كانت إستراتيجية التنظيم الهيكلي تحقق أهداف الأداء الإستراتيجية أم العكس، لذا فمن الضروري أن يتصف نظام الرقابة الفعال بثلاثة خصائص هي:<sup>80</sup>

- المرونة بما يسمح للمديرين من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة.
  - تقديم المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي.
  - إمداد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب، حيث يعتمد نجاح عملية صنع القرار على مدى حداثة المعلومة.
- و يشمل نظام الرقابة و التقييم للإستراتيجية الفعال، أربعة خطوات أساسية و هي:

### 1- تحديد مستويات الأداء المستهدفة:

و تعتبر عن المؤشرات التي يتم على أساسها تقديم أداء المؤسسة فقد يكون من المناسب وضع المستهدف من الأداء في صورة تخفيض التكاليف بنسبة 10% سنويا.

### 2- إعداد نظم القياس و الضبط:

حيث يتم إعداد مجموعة من الإجراءات الخاصة بتقييم ما إذا كانت أهداف الأداء في كل مستويات المؤسسة، قد تم إنجازها أم العكس.

### 3- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة:

يتم في هذه الخطوة تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف في الخطوة الأولى، فإذا كان مستوى الأداء مرتفعاً عما هو مستهدف، فيعني ذلك نجاح تنفيذ الإستراتيجية، أما إذا كان العكس، فيتخذ قرار لمعرفة أسباب انخفاض مستوى الأداء.

### 4- تقييم النتائج و اتخاذ التصرف الملائم لتصحيح الأخطاء: لتحديد التصرف التصحيحي الملائم هناك

اختيارين الأول و يتم من خلاله تغيير نظم الرقابة المستخدمة لقياس أداء قطاعات أو وحدات النشاط، الإدارات

<sup>80</sup>دانيال محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 363، ص 365

الوظيفية و الأفراد، أما الاختيار الثاني فهو التركيز على الرقابة و ليكن مستوى المبيعات و اتخاذ تصرف تصحيحي بشأنه.

### المطلب الرابع: علاقة الذكاء التسويقي بإدارة الموقع التنافسي .

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح العلاقة الثلاثية بين كل من الذكاء التسويقي الذي إذا ما واجه البيئة التنافسية بفرصها و تهديداتها اكتسى شكلا جديدا أين نصبح من خلال التحليل الدقيق للعلاقة نبحت في أصل علاقة الذكاء التسويقي ب الذكاء الإستراتيجي الأقرب إلى شرح المواقف التنافسية للموقع التنافسي.

في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجاهه التحديات المحيطة بها. يرى (Gilad, 1996) في الذكاء الإستراتيجي الجزء اللامع من الأعمال الذكية، مركزاً على دوره في الفهم الإستراتيجي للتحديات المحيطة بالصناعة المصرفية، وتوفيره آليات التعلم الإستراتيجي للتعامل معها، كما اعتمده شركات رائدة ك (Dow Chemical, Amoco) والذكاء التكتيكي في المبيعات والتسويق، وعد هو ذكاء السوق عنصريين رئيسيين في بناء رؤى فاعلة عن الزبون، وفي تغيير ثقافة المنظمة تجاه زبائنها، وتقويم الفرص المتاحة لصناع قرارات السوق بشكل منظم (Pepper, 1999: 22)، فضلاً عن تفعيله القدرة التنافسية للمنظمة (Degenaro et al, 2000: 3) عبر تشخيص نقاط قوة وضعف المنافسين، وصياغة الخطط الكفيلة بالتفوق عليهم (Fahey, 2000: 1-6).

وعده (Guimaraes, 2000) شرطاً أساسياً لعمليات التغيير المنظمي، في حين ركز (Kuhlmann, 2000: 3-6) و (Arnold, 2005) على دوره في نجاح صياغة سياسات الإبداع، (واعتماد تقنياته المتطورة في تقييمها وإيجاد منهجيات جديدة في مجاهمة ما يعترضها من مشكلات، وتكوين الرؤى بصددتها)، وهذا ما يؤثر ثقل الدور الذي ينهض به في تصميم برامج البحث والإبداع في المنظمات ذات العلاقة وضمان تطبيقها بنجاح، ولم يكن طرح (Tubke et al, 2001) بعيداً كثيراً عن ذلك، فقد أشار لدور الذكاء الإستراتيجي في عملية صياغة سياسات العلوم والتكنولوجيا، من خلال تنبؤه بأفاق التطور العلمي والتكنولوجي وتأثيراته المستقبلية، مؤكداً شمولية المنظور الخاص بهذا النمط من الذكاء، وتنوع القضايا التي يتعامل معها، وتوفيره أدوات لاستنباط الرؤى المستقبلية الخاصة بها، في حين ركز (Boekholt, 2004) على دور الذكاء الإستراتيجي في استيعاب العوامل المحددة للبحث العلمي، وإبراز دور هذا البحث في المجتمع عموماً وفي الاقتصاد المعرفي خاصة، فضلاً عن التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المتعلقة بسياسة البحث، وإجراء تقييم دوري لتلك السياسة، ثم اعتماد نتائجه كتغذية مرتدة في صياغتها، وفي إعداد خارطة لاتجاهات الإبداع فيها، وفي المقاييس المعتمدة لتحديد فاعليتها، وبما يعزز قدرة صاغتها على الارتقاء بمثالياتها وموضوعيتها وتحليل التطورات المتعلقة بها باستمرار.

وأظهر (Degenaro et al, 2000: vii) و(Quarmby, 2003: 3) دور الذكاء الإستراتيجي في توسيع افاق جودة صياغة إستراتيجية المنظمة، من خلال مراقبته لمؤشرات انبثاق الفرص والتهديدات (الجدول (07)).

جدول (7) مراقبة الذكاء التسويقي لمؤشرات انبثاق الفرص والتهديدات

مجال الذكاء	تركيز الذكاء
نموذج الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استبدال مصادر الموارد (المدخلات).</li> <li>- فاعلية السيولة النقدية.</li> <li>- حماية براءات الاختراع.</li> </ul>
التسويق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حيثيات (أوليات) مشتريات الزبون.</li> <li>- الاحتفاظ بمعلومات الزبون.</li> <li>- معدل تحول الزبائن نحو شركات أخرى، والقنوات التي يفضلونها.</li> <li>- Advertising Alliances- التحالفات ذات الأهداف الإعلانية</li> </ul>
التسعير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام التسعير الديناميكي (المرن)</li> </ul>
الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قوة التحول نحو النظام الرقمي.</li> <li>- تحديد القاعدة التكنولوجية.</li> <li>- إستراتيجية إعادة التنظيم</li> </ul>
الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحالفات الإستراتيجية.</li> <li>- خطط التوجه نحو الزبون، والدخول في تجارب مباشرة معه.</li> <li>- عمليات إدارة المعرفة.</li> <li>- الرهانات التكنولوجية (معايير التكنولوجيا، سلوك الزبون مثلاً)</li> </ul>
المجهزين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المرونة</li> <li>- الشراكات</li> </ul>

Source: Degenaro, Bill et al, (2000), "Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decisions", Corporate Strategy Board: Executive Inquiry, August, <http://www.csb.executiveboard.com/> , p. (6)

ويتضح من معطيات الجدول (7) دور الذكاء الإستراتيجي في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة، وكيف أن الشراكة تعد من ابرز عناصره بالاتفاق مع طروحات (Maccoby, 2015)، وفي الإطار نفسه أشر (Berthelem et al,2002) أهمية نظم الذكاء في الوقت المناسب:

(Intelligence Just In Time) في تعزيز دور الذكاء الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المنظمة (عبر توفيرها المعلومات الإستراتيجية اللازمة لصياغتها في الوقت المناسب)، وبما يسهم في خلق الثروة ودعم الميزة التنافسية للمنظمة.

وعضد (Bernhardt, 2003) الآراء السابقة بصدد دور الذكاء الإستراتيجي في جميع عناصر العملية الإستراتيجية، وفي تشكيل أنشطة الإدارة الإستراتيجية وتطوير إستراتيجية المنظمة (الجدول (7))، وكيف تزايدت أهمية هذا الدور حين وظفت تكنولوجيا المعلومات في توفير خدماته للمديرين التنفيذيين على المستوى العالمي، لتمكينهم من إتمام صفقاتهم في الأعمال العالمية بجودة أعلى والتنبؤ بفرص و تهديدات البيئة العالمية، ثم تحليل أسواقها (لاسيما في ظل تحديات العولمة)، كما ووافر لهم رؤى جديدة عن البيئة والصناعة والأسواق كما في شركة (Procter & Gamble) (Lexisnexi. Com, 2003).

جدول (8) دور الذكاء (الإستراتيجي-التسويقي) في تشكيل أنشطة الإدارة الإستراتيجية وإسهاماته في تطوير إستراتيجية المنظمة

النشاط الإستراتيجي	التحديات الإستراتيجية النموذجية	إسهامات الذكاء الإستراتيجي المعتمدة بالذكاء التسويقي
حلول القضايا الإستراتيجية القصيرة المدى	نشاطات المنافسين غير المتوقعة والتي تهدد الميزة التنافسية الحالية للمنظمة، أو الفرص المحدودة المتاحة حالياً.	الغوص إلى الأهداف الإستراتيجية للمنافسين. - توظيف الذكاء الفني ومخرجاته المحدودة الأهداف. - بحوث السوق والمجهزين.
التخطيط الإستراتيجي السنوي	الداخلين الجدد يتولون إعادة تعريف الصناعة، وإعادة تحديد أطر العلاقة بينها وبين الزبائن والمجهزين باعتماد نماذج أعمال غير تقليدية، وتهدد استمرارية التوجه الإستراتيجي الحالي للمنظمة.	- تقاسم ممارسات لوضع الخطط. - التنبؤ بالسوق. - توظيف ذكاء سلسلة القيمة. - البحث عن شراكات - استكشاف هياكل (بني) لقنوات الإبداع في المنظمة، وعن شركات حديثة الظهور في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة والانضمام إليها.
ممارسات (نشاطات) الرؤى الإستراتيجية	التحديات الناتجة عن (التغيرات الحالية أو المحتملة للتكنولوجيا، واقتصاديات الصناعة، وتفضيلات الزبون)، وتأثيراتها على ديناميكيات المنافسة التي تركز على الأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى.	- وضع سيناريوهات التخطيط - تطوير البدائل الإستراتيجية - توظيف الذكاء التقني التسويقي ذو النظرة المستقبلية في أي مجال من مجالات عمل المنظمة. - إعداد خرائط التكنولوجيا (الاستعانة باستشارات العلماء والتقنيين الرفيعة المستوى).

Source: Degenaro, Bill et al, (2000), "Strategic Intelligence Providing Critical Information for strategic Decisions", Corporate Strategy Board: Executive Inquiry, August,

<http://www.csb.executiveboard.com/> p.(5).

إلى جانب ما ذكر، برز دور الذكاء التسويقي في بناء الاستراتيجية في القراءات التالية :

1- (Celi & Chapman, 2002) تحليل الصناعات الإستراتيجية العالمية على أساس المقارنة الدولية (دولة مقابل أخرى) للارتقاء بأساليب تفكير المدير العالمي، وجعله مبدعاً في صياغة الإستراتيجية، وتشجيع المنظمات على المشاركة في الأسواق العالمية المرموقة.

2- (Morris et al 2000) توفيره آليات لمواجهة التحديات المتزايدة التي تعيشها المنظمات، و (القلق الإستراتيجي إزاء ظواهر التنافس بين أقسام المنظمة بدل ان تساند بعضها بعضاً، أو عدم التوافق بين رؤساء المنظمة في آرائهم، مثلاً (تريكو وزيرمان، 1998)، لأنها تحديات تطلبت توظيف العقل الإستراتيجي في تحديد طبيعة الاستجابة اتجاهها وإسقاطها فرض البيئة المستقرة، ووجوب مواكبة حركة المعلومات، وهذا ما أظهر دور الذكاء التسويقي في مواجهتها بتوفير المعلومات بالسرعة التي تؤمن الاستجابة المطلوبة.

3- " Maccoby " تقديمه الأفكار الهادفة لتحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع و/أو خدمات قابلة للتداول، وجميع الأدوار السابقة لاشك أنها ستقود المنظمة إلى الاعتماد على الذكاء التسويقي كسلاح تنافسي يضمن لها الميزة التنافسية المستدامة، والتفوق على المنظمات المنافسة ثم تحقيق النجاح التنافسي الذي تطمح إليه.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتأكد للقارئ وجود العلاقة بين التسيير الإستراتيجي و إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية أين نجد من خلال تطبيقه أنه يمر بخطوات أهمها صياغة رسالة المؤسسة الاقتصادية و كذا صياغة الأهداف الرئيسية منها المتعلقة برسم السياسة العامة للمؤسسة و كذا الفرعية و التي تعد ترجمة كمية للأهداف الرئيسية و حتى التوجيهية المتعلقة بسياسة التعامل مع المورد البشري، ناهيك عن خطوات إعداد الإستراتيجية و كذا تنفيذها داخل المؤسسة الاقتصادية ، لتتوج هذه العلاقة و تثبت بعلاقة الذكاء التسويقي بهذه الآلية مما يؤكد السياق العام للفرضية الأساسية للبحث محل الدراسة .

## الفصل الخامس متطلبات إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: القدرة التنافسية .

المبحث الثاني: التوجه الإستراتيجي كدعامة للتنافس.

المبحث الثالث: متطلبات التأهيل لإدارة الموقع التنافسي.

تمهيد :

إن إدارة الموقع التنافسي للمؤسسات هي من أصعب المهام الموكلة للمسير داخل المؤسسة الاقتصادية لما تعيشه وسط محيطها التنافسي المتغير باستمرار و بصفة دائمة و كفاءة المسير تتركز على توفر جملة من المتطلبات للإدارة الناجعة و إتماما لمهامه حاولنا إيجازها في هذا الفصل حرصا على الإلمام بكل ما يمكن المسير من الإدارة الفعالة في وجود المنافسة، أين ركزنا على ثلاث متغيرات أساسية و هي: القدرة التنافسية، الميزة التنافسية، التأهيل التنافسي كما جاء في العناوين التالية :

**المبحث الأول: القدرة التنافسية .**

**المبحث الثاني: التوجه الإستراتيجي كدعامة للتنافس.**

**المبحث الثالث: متطلبات التأهيل لإدارة الموقع التنافسي .**

### المبحث الأول: القدرة التنافسية.

في ظل عولمة المبادلات، وتطور مستوى الصناعة في العالم، أصبحت المؤسسات تركز اهتمامها على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق القيمة لمشتري منتجاتها.

فقد فرضت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها داخل العديد من الصناعات العالمية على المؤسسة الإنتاجية ضرورة إعداد برامج إستراتيجية لتحسين أدائها، وتطوير أهدافها وتنميتها حتى يتسنى لها تحسين موقفها في إطار الاقتصاد التنافسي، و الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية بكل ما تحمله من تداعيات العولمة.

### المطلب الأول: التنافسية وعوامل اكتسابها .

تعتبر التنافسية ركيزة أساسية لغزو الأسواق في مختلف دول العالم ولذلك شغل مفهومها حيزا ومكانة هامة في اقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها في الربح والنمو المتواصل إضافة إلى اكتساب موقع تنافسي واسع.

### أولاً: مفهوم التنافسية:

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض ومرد ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان.<sup>1</sup>

ونحاول أن نستعرض مفاهيم مختلفة لتخلص إلى تعريف أكثر دقة ووضوح.

**1-التعريف المستند إلى عوامل التنافسية:** يركز معظم مدراء المؤسسات على ثلاثة عوامل وهي السعر الجودة والتكلفة وبناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن.

**2-التعريف المرتكز على السوق:** مفاد هذا التعريف، أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظرائها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

<sup>1</sup>أ. قرينو حسين، دور التفكير الإستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2007.

**3- التنافسية كسلوك:** ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النم في السوق ومنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل الأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

على ضوء ما سبق يمكن تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق فالتنافسية حالة تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.<sup>2</sup>

ثانيا: أنواع التنافسية: تصنف التنافسية إلى صنفين هما: <sup>32</sup>

- **1- التنافسية بحسب الموضوع:** وتتضمن تنافسية المنتج و تنافسية المؤسسة.
  - **1-2- تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافيا وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يعتبر اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.<sup>4</sup>
  - **1-3- تنافسية المؤسسة:** يتم تقويما على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأبعاد الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية النفقات العامة نفقات البحث و التطوير، و المصاريف المالية..... إلخ من جهة أخرى.
- فإذا فاقت هذه المصاريف و النفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.
- **2- التنافسية وفق الزمن:** تتمثل في التنافسية الملحوظة و القدرة التنافسية.

<sup>2</sup>. قرينو حسين، مرجع سبق ذكره، ص80.

<sup>3</sup>. دحماني محمد دريوش، جامعة تلمسان و أ. ناصور عبد القادر، جامعة سيدي بلعباس، " التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، بحث أعد على هامش الملتقى الدولي الخاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- **2-1- التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب أن لا تتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

- **2-2- القدرة التنافسية:** بين استطلاع الرأي في الدراسات الحديثة أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطرة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنضرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

ولذلك<sup>5</sup> ينبغي أن تتصف الشركات بالتنافسية في بيع السلع والخدمات بالأسواق وتعتمد القدرة التنافسية (compétitive compétence) بشأنه عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل شركة ما فهي تعبر عن جوانب التمييز والتفوق التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

ونحدد القدرة التنافسية مدى فعالية منظمة ما في الوفاء باحتياجات المستهلكين مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تقدم سلعا أو خدمات مماثلة وهناك العديد من الطرق التي تمكن منظمات الأعمال من التنافس مع شركات أخرى ومن أمثلة هذه السبل: السعر، الجودة، تميز السلعة أو الخدمة المرونة وأخيرا الوقت اللازم للأداء أنشطة ما، وفيما يلي شرح موجز لكل منها، حسب ما يوضحه الشكل (32).

**1- السعر:** يعتبر عن المبلغ الذي يدفعه العميل من أجل الحصول على السلطة أو الخدمة، وبافتراض بقاء كل العوامل الأخرى على حالها، سوق يختار العميل السلعة أو الخدمة ذات السعر الأقل تعمل الشركات المتنافسة على أسلس السعر على تحقيق هوامش ربح منخفضة وفي نفس الوقت نركز على تخفيض تكاليف الإنتاج.

**2- الجودة:** تشير إلى مواد الخام و البراعة في العمل وكذلك التصميم، بشكل عام فهي ترتبط بمدركات المشترب بشأن مدى وقدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق الغرض منها.

<sup>5</sup>دانيال محمد مرسى، إستراتيجيات الإنتاج و العمليات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2002، ص30.

**3- تمييز السلعة أو الخدمة:** يشير إلى أي صفات خاصة (مثل التصميم، التكلفة، الجودة، سهولة الاستخدام، الموقع الملازم الضمان) مما يجعل المشتري يدرك السلعة أو الخدمة باعتبارها أكثر مناسبة مقارنة بالسلعة أو الخدمة المقدمة من جانب الشركة المناسبة.

**4- المرونة:** هي المقدرة على التجاوب مع التغييرات و هي أيضا قابلية التغيير، ويعني ذلك أن المؤسسة الأفضل هي التي تستجيب وينبغي أن ترتبط مثل تلك التغييرات بالزيادة أو بالنقص في حجم الطلب أو بالتغييرات في مزيج المنتجات.

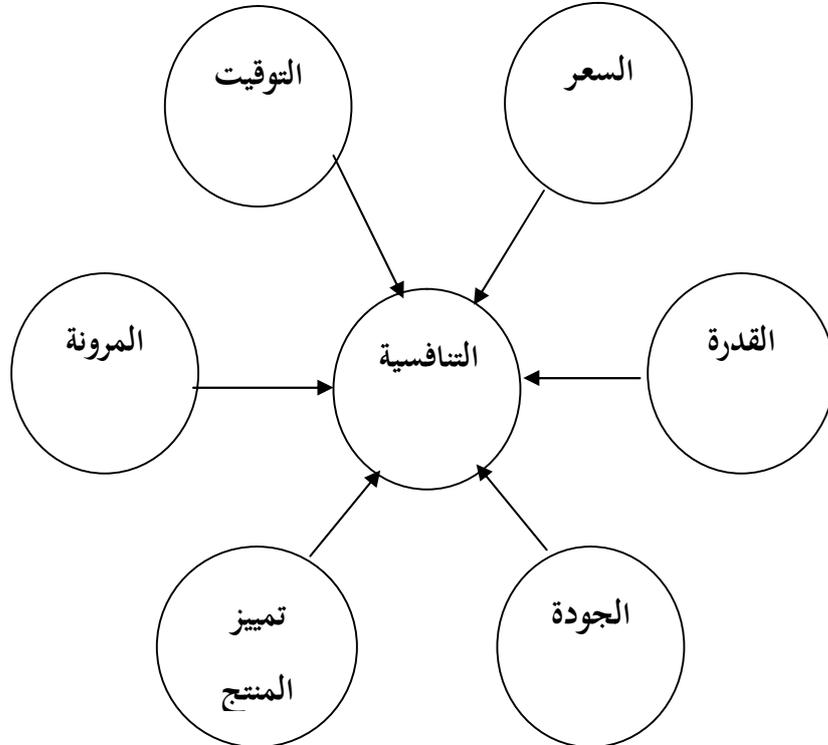
**5- التوقيت:** يشير إلى عدد من الجوانب المختلفة للعمليات داخل الشركة.

(أ) مدى السرعة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للعميل.

(ب) مدى السرعة في تطوير وتنمية سلع أو خدمات جديدة إلى السوق.

(ج) معدل السرعة في إجراء تحسينات في المنتجات أو العمليات.

الشكل 36: سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.



المصدر: د. محمد مرسي إستراتيجية و العمليات. مرجع سبق ذكره ص 31 .

ثالثاً: عوامل اكتساب التنافسية: يمكن حصر عوامل اكتساب التنافسية في مجموعة النقاط التالية:<sup>6</sup>

**1- عوامل مرتبطة بالتسيير:** المرونة النمو القدرة على التأقلم البحث عن منتجات جديدة اختيار الأنشطة التي تمكن من التسيير تخفيض التكاليف الدراسات و التنبؤ:

يجب أن تكون المؤسسة ذات مرونة أو قدرة على التجارب مع النغير المستمر للمحيط الذي تعمل فيه الصحيح هو أن تعمل المؤسسة على التأثير و على التأثير و لا تبقى كمتأثر و كذلك يعمل المدار على تنويع المنتجات قصد اكتساب أسواق جديدة إضافة إلى إتباع سياسة تخفيض تكاليف الإنتاج أو منع المنافسين من دخول السوق و ذلك يتقدم منتجات و خدمات بأسعار أقل من المنافسين.

**2- عوامل مرتبطة بالبيع:** الإشهار الترقية السياسية التجارية الاعتماد على تدعيم سياسة الإشهار بتخصيص مبالغ معتبرة للقيام بتعريف المنتجات و الاقتراب أكثر العملاء قبل المنافسين و العمل على التحسين المستمر في المنتجات قصد لفت انتباه العملاء و كذلك تفعيل السياسات التجارية من تحديث و تطوير قنوات التوزيع و رجال البيع.

**3- عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن:** الجودة الملحوظة خدمات ما بعد البيع على إرضاء العملاء من استخدام الابتكار ذلك الأسلوب العلمي المتجدد في تطوير المنتجات وفق رغبات العملاء.

**4- عوامل مرتبطة وبالإنتاج:** الإنتاجية سياسية الشراء التخزين التكنولوجيا، الجودة تنظيم المصنع تحسين ظروف العمل و الاهتمام بمشاكل العمال و إشراكهم في تسيير المؤسسة و رسكلتهم باستمرار قصد تحسين أدائهم و بالتالي ينعكس أداهم على الإضافة التطوير أماكن التخزين.

**5- عوامل مرتبطة بالكفاءات:** تكوين المستخدمين، معرفة كيفية العمل، التحفيز، تحمل المسؤولية، إتباع سياسة تحفيز الأفراد من المشاركة الجامعية في تسيير المؤسسة، و تفعيل روح العمل الجامعي، الاهتمام بتكوين المستخدمين وفق أسس عملية عصرية.

تعد الإجابات المقدمة نسبية، لأنها قدمت من قبل أشخاص يشغلون مناصب مختلفة و يملكون و جهات نظر و تجارب مختلفة أيضاً، غير أن هذا التحليل للنتائج. لا يمنع من استخلاص بعض الأمور المفيدة و التي تساهم في فهم التنافسية.

<sup>6</sup>. قرينو حسين، مرجع سبق ذكره، ص 82.

المطلب الثاني: التأهيل التنافسي ومتطلباته .

إن محاولة التفكير في انتهاج سياسات أو بنى خيارات لها نصيب من الفعالية في عصرنة و تجديد قدرات المؤسسة لمواكبة التطورات التي يعرفها المحيط الخارجي في ظل النظام الاقتصادي العلمي الجديد، ويقودنا مباشرة إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات، و تنفيذ التدابير من أجل الحصول على مردودة أفضل لعوامل الإنتاج و ضمان النجاعة و التنافسية، مع الإشارة إلى مناهج أداء عملية التأهيل ذات الصلة باقتصاد السوق.

أولاً: مفهوم التأهيل للمنافسة:

التأهيل للمنافسة مصطلح حديث، و اقترن بتحسين تنافسية المؤسسات، ومن خلاله يجعل المؤسسة في مستوى و مصاف المؤسسات الرائدة، فماذا نعني بالتأهيل ؟ في ما يلي بعض التعاريف الواردة في ما يخص التأهيل:

**تعريف 01:** التأهيل هو عبارة عن نظام تسيير يهتم و يعتمد على الموازنة بين إمكانيات و المقارنة بين المؤسسة و قدراتها التسييرية مع المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه أو مع غيرها من المؤسسات الرائدة في قطاعات أخرى.

**تعريف 02:** تأهيل مؤسسة إلى مستوى منافسيها الرائدتين في السوق.<sup>7</sup>

**تعريف 03:** تأهيل مؤسسة عبارة يهدف إلى تكييف المؤسسة مع محيطها.<sup>8</sup>

نستنتج من التعريفين الأول الثاني أن التأهيل مرتبط ارتباط وثيق بمكانة المؤسسة في وجود محيطها التنافسي.

فعملية التأهيل تساهم في جعل المؤسسة قادرة على مواجهة تغيرات محيطها باستمرار.

ثانياً: متطلبات التأهيل للمنافسة :

يتجسد التأهيل في الأنشطة المادية و غير المادية الموضوعة حيز التنفيذ لرفع تنافسية المؤسسة. و من ثم فهو يرتكز على مقارنة اقتصادية جزئية تتخذ من المؤسسة محورا أساسيا، و مقارنة اقتصادية كلية لا تتمحور فقط حول البحث عن مكاسب و تنافسية المؤسسات، بل تتمحور أيضا حول الاستجابة لا تشغلان اجتماعات (الشغل) و اقتصادية (النمو

<sup>7</sup> Liberté économie, mise à niveau : les réponses à toute vos question, N ( du 19203/2003) au ( 25/03/2003), p 10.6

<sup>8</sup> Liberté économie, mise à niveau : les réponses à toute vos question, N ( du 19203/2003) au ( 25/03/2003), p 10.6

و التوازنات الخارجية). ومن ثم يمكن القول بأن برامج التأهيل تندرج ضمن منطق سياسية اقتصادية تهدف إلى خلق مناصب شغل منتجة عن طريقة تسريع وتيرة في ظل النمو المطرد للعمال.

و عليه،<sup>9</sup> فإن تأهيل منشأة يعني تطوير بنية موجودة من قبل لجعلها في مستوى فعالية بنية مماثلة لها أكثر تنافسية منها و حتى يتحقق ذلك، لابد من توافر أهم متطلبات عملية التأهيل التي من الواجب على العمل بها لكي تستطيع الاندماج في الاقتصاد العالمي بحيث تشمل هذه المتطلبات ما يلي:

**1- التخطيط الإستراتيجي:** تتعلق العملية بتحضير الإستراتيجي التي تسمح للمؤسسة بتحسين مواردها، و يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية تحديد نظامي فهو يقدم للمؤسسة وسيلة التحليل بنظام التوقعات الاقتصادية و التنافسية التي تسمح لها بعرض خطة عمل على المدى البعيد.

و يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى اتخاذ القرارات من طرف الإدارة بحيث يسمح لها بتحديد يدو دراسة العوامل الرئيسية الداخلية و الخارجية المؤثرة على المؤسسة، كما يهدف إلى تحسين المردودة التنظيمية، و يستخدم كأساس لإعداد أدوات التسيير و تكييف خدمات و نشاطها طبقا لاحتياجات أسواقها و زبائنها.

**2- التسويق:** على المؤسسات أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها و ذلك بوضع سياسات تسويقية تناسب مع ظروف المستهلك و ذلك عن طريق:

- تطوير المنتجات لضمان تسويقها على أسس عملية، بما يتلاءم ورغبات المستهلكين.

- الاهتمام بالدعاية و الإعلان لمنتجات المؤسسة.

- العمل على تنشيط مبيعات منتجات المؤسسة.

**3- تأهيل الموارد البشرية:** يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية طريقة لتعظيم فعالية النظم الأخرى، و نظرا لأهمية هذا العامل يتوجب اتخاذ عدد من التدابير و الإجراءات لتكوين و تأهيله، و ذلك على مستوى المؤسسة و على المستوى الكلي.

فعلى مستوى المؤسسة يجب العمل على:

- إجراء دورات تكوينية ورسكلة لاكتساب النفايات الحديثة في جميع المجالات التسيير، المالي... الخ

<sup>9</sup> سعيد عمير، جامعة جيجل، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، حافر أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة و المتوسطة؟ مأخوذ عن بحث مطروح في ملتقى عن تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بجامعة الشلف. 2006

القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات الاقتصادية و التهميش، اللامساواة....

الاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية استفادة من الخبرات و المعار. تكريس ثقافة التقاسم بين أفرادها وبعث فيهم روح التبادل الحر للمعلومات و المعارف و الكفاءات.

أما على مستوى الكلي: فيتطلب من الهيئات المعنية إيجاد السبل الكفيلة للتأهيل كإنشاء هيئات كإنشاء هيئات و وطنية لرصد التطورات المعرفية و التأهيلية.

**4- العمل بمعايير و قياسات نوعية:** حتى يتسنى لمؤسساتنا الاقتصادية تحسين قدراتها التنافسية و الارتقاء المؤسسات الناجحة يتوجب عليها أن يلتزم بمواصفات قياسية محددة تخص مواصفات السلع و الخدمات حيث لا يمكن اليوم لأية مؤسسة أن التنافسية بغياب مواصفات الجودة، مواصفات المواد الأولية، المواد المصنعة، مواد التعبئة و التغليف.

**5- التجديد التكنولوجي:** تحتل إستراتيجية التجديد التكنولوجي مكان الصدارة ضمن إستراتيجية المؤسسات ، ذلك لأن الجديد أصبح خيار استراتيجيا لا مفر منه، فهو السبيل الوحيد لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، و عليه يجب أن يكون التجديد شاملا لمختلف الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات: التجديد في المنتجات، التجديد في العمليات، التجديد في التنظيم، التجديد في الموارد البشرية...إلخ

### 6- تطبيق إستراتيجية التنافس:

تحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:

أ- **طريقة التنافس:** و تشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع...إلخ.

ب- **حلبة التنافس:** و تتضمن اختيار ميدان التنافس في الأسواق، المنافسين...

ج- **أساس التنافس:** و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

**7- التعرف على التكنولوجيا الجديدة:** تعتبر التكنولوجيا عنصر ضروري للتنمية لأنها الثروة التي تبحث عنها المؤسسة الاقتصادية، و للحصول عليها هناك عدة طرق منها: التطوير الداخلي للتكنولوجيا عن طريق اتفاق التراخيص، التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العالمية، الأبحاث و التطوير عن طريق التعاون، علاقات مع الميدان الجامعي...إلخ.

### 8- تطوير الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة:

لتطوير الإبداع التكنولوجي بشكل إيجابي داخل المؤسسة يجب أن تتوفر عدة عوامل أهمها:

- الطاقات و الإمكانيات المالية و التسييرية ( فرق تسييرية كفؤة على جميع المستويات، و تجارية، قنوات التوزيع و شبكات التوزيع...)، خيارات تكنولوجية.
- امتلاك معارف و معلومات كافية عن السوق أو دراسته.
- قدرات تسييرية كفؤة و مؤهلة قادرة على إحداث البحث التطبيقي.

**9- تأهيل محيط المؤسسة:** إن تأهيل المحيط يشكل أمراً ضروريا لتمكين المؤسسة من تحسين أدائها، و الوصول إلى الرفع من قدراتها الإنتاجية و تحسين تنافسيتها، و تمكن عملية تأهيل المحيط في إجراء التعديلات على كل الهيئات و الأجهزة و الأنظمة كالجهاز الإداري، الجهاز الجبائي و المالي، التشريعي التنظيمي التي تتعامل معها المؤسسة.

و على ضوء ذلك، يبدو أن عملية التأهيل تعتمد على مجموعة من الخيارات التي بإمكان المؤسسة الاعتماد عليها في مواجهة المنافسة، و التي أيضا قد تمثل نقطة تحول إيجابية للعديد من المؤسسات في مجال مساهمتها في تحقيق النمو الاقتصادي.

### المطلب الثالث: دعائم التنافسية و أبعاد التأهيل التنافسي.

إن الاقتصاد الجديد ذو طابع تفاعلي، اقتصاد لا يتوقف على موارد أو حدود معينة بذاتها، بل يتجاوزها إلى أبعاد جديدة ذات امتداد انفتاحي على مجالات جديدة تتيح له فرصة التفوق و الريادة في الأسواق، غير أن ذلك قد يستند أحيانا على عملية التأهيل التي تساهم في رفع قيم و تطبيقات التسيير، و تحسين الأداء لبلوغ مستوى المنافسين، و من خلال هذا يمكن أن نستشف كل من دعائم التنافسية و أبعاد التأهيل و التي تتمحور في الآتي:

#### أولا: دعائم التنافسية:

إن المؤسسات التي تريد البقاء و الريادة في محيط يتميز بالتحولات و شدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، إذ أن هذه الأخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات ( التنظيمية، التسييرية، و التكنولوجية... إلخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، و منها تلبية حاجيات المستهلكين، و الصهر على إرضائهم.

إن القيام بذلك بفعالية و نجاعة، يعكس تنافسية المؤسسة، و مدى قدرتها على مقاومة المنافسة المؤسسة، و مدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة، في الواقع العملي للمؤسسات، نجد أغلبها لا تتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القوة.

كما أن الحكم على تنافسية المؤسسة عامة يتم من خلال تحليل مكوناتها و تقييمها من خلال مؤشرات متعددة و مقارنتها بمنافسيها المباشرين:<sup>10</sup>

**\*1- التنافسية المالية:** إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة و مقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، و من بين النسب التي تستطيع من خلالها معرفة القدرة المالية للمؤسسة على مزاوله نشاطها: نسبة الاستقلالية المالية ( الأموال الخاصة/ الديون).نسبة المردودية ( الأرباح/ الأموال الخاصة)، نسبة قدرة التسديد ( الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية)، و غيرها من النسب...

**\*2- التنافسية التجارية:** إن قدرتها التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، و لمعرفة ذلك نستعين بعدة مؤشرات، منها على سبيل المثال:

- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة و النوعية.

شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، و تعاملها مع زبائنها، و سعة حفظ منتجاتها و تنوعها، و فعالية سياستها الاتصالية الإشهارية...إلخ.

- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، و قوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع...إلخ.

**\*3- التنافسية التقنية:** تتمثل قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية و بأقل تكلفة ممكنة، و بذلك فهو يتحكم عليها أن تسير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال و توفر جو يشجع على القيام بمختلف القوى الداخلية و الخارجية بعين الاعتبار، يدعم من قدرة المؤسسة التنافسية التقنية.

**\*4- التنافسية التنظيمية و التسيرية:** يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، و طبيعة التنظيم و القرارات، و درجة الاندماج، أما قدرتها التسيرية فتتضح من خلال كفاءة مسيرتها و علاقتهم بالمرؤوسين.

إن مصدر التنافسية التسيرية يتعلق بالدرجة الأولى بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات السابقة و المعرفة المتحصل عليها من طبيعة التكوين و التمهين.

<sup>10</sup> . قرينو حسين، مرجع سبق ذكره، ص 186.

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة، يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، و مقارنتها بأهم منافسيها المباشرين، و بصفة عامة تمكن تنافسية المؤسسة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف ابتداء من عملية التموين مروراً بعملية الإنتاج و انتهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.

### ثانياً: أبعاد التأهيل التنافسي:

كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تواجه المنافسة الأجنبية الشرسة بدون القيام بتأهيل منتجها، نظم معلوماتها التسييرية، نظم إنتاجها و محيطها الاقتصادي؟ فالسياسة الحمائية عن طريق فرض الحواجز الجبائية و الرسوم الجمركية بهدف حماية المنتج الوطني غير كافية و غير ناجعة، بحيث أثبتت فشلها مع التطور الكبير الذي يحدث في بقية دول العالم.

ففي ظل عولمة المبادلات التجارية و ما صاحبه من تطور كبير في الصناعة العالمية أصبح تحسين تنافسية مؤسسات القطاع الصناعي من بين الاهتمامات الأساسية للدول و الحكومات، و عليه فمن المهم جدا القيام بوضع برنامج تأهيل المؤسسات الذي له أبعاد اقتصادية على المستويين الداخلي و الخارجي، و أبعاد اجتماعية على المدى القصير و الطويل.

**1- الأبعاد الاقتصادية:** و تتمثل في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات و ضمان قابلية استمرار المؤسسات في الأسواق

**1-1- القدرة التنافسية للمؤسسات:** و تهدف إلى تكييف المؤسسات مع الطرق الحديثة للتسيير و التنظيم، خاصة التحكم في نوعية المنتجات و الخدمات، و يقتضي هذا<sup>11</sup> ضرورة خضوع المؤسسة العمومية للشروط و المقاييس الدولية الخاصة بالنوعية أي إتباع النمطية في الإنتاج (خاصة المقاييس الدولية النمطية ISO)..

\*أ- تعريف النمطية: هناك عدة مفاهيم النمطية ( التقييس) نذكر من بينها ما يلي:

**تعريف 01:** "تعرف النمطية ( التقييس) بأنها مجموعة من الخصائص و المواصفات المتعلقة بمنتج أو خدمة معينة داخل نشاط اقتصادي معين".<sup>12</sup>

<sup>11</sup> وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، برنامج تأهيل المؤسسات، جانفي 2002، ص02.

وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة، برنامج تطوير النمطية، ص 03، ص 06.

<sup>12</sup>

**تعريف 02:** " النمطية هي عبارة عن وصف تقنية مصادق عليها من طرف منظمة معترف بها، و توفر الاستخدام العادي و المتكرر قواعد إرشادات أو خصائص للأنشطة أو نتائجها بهدف تحقيق الدرجة المثلى من طرف المعطيات في سياق معين".<sup>13</sup>

**تعريف 03:** " التقييس هو وضع و تطبيق قواعد لتنظيم نشاط معين لصالح جميع الأطراف المعنية لتحقيق اقتصاد متكامل أمثل مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف الأداء و متطلبات الأمان".<sup>4</sup>

تنصب التعارف السابقة حول تكييف مختلف جوانب المؤسسة مع المعايير المعتمدة في التقييس، و أيضا الإشارة إلى وجوب أن تستند المواصفات القياسية إلى النتائج التجريبية الهادفة إلى تحقيق الفوائد المثلى للمؤسسة.

\* ب- أهداف النمطية: تهدف النمطية إلى:<sup>14</sup>

**ب-1- زيادة الكفاية الإنتاجية:** إن الاقتصاد القائم على عدد محدد من النماذج و الأنواع يؤدي إلى طول فترات تشغيل الآلات أي إلى زيادة إنتاجيتها، كذلك انخفاض عدد العمليات الصناعية يؤدي إلى تخفيض نسبة المفروض من المنتج، و بالتالي الكفاية الإنتاجية.

**ب-2- تحسين جودة المنتجات:** إن تركيز أعمال التصميم و الإنتاج على عدد أقل من الموارد و الأجزاء، و زيادة خبرة العمال قد هيا للإنتاج مستوى عال من الجودة، بالإضافة إلى أنه مكن من اقتناء أجهزة اختيار دقيقة، مرتفعة الثمن و يصعب شراؤها في حالة صغر حجم الإنتاج، غير أن استخدام الأجهزة الدقيقة يعمل على إحكام ضبط الجودة و رفع مستواها.

**ب-3- الحفاظ على الموارد:** من الطبيعي أن يوفر التقييس قدرا كبيرا من الخامات و الموارد الداخلية في العملية الإنتاجية للأسباب التالية:

- تحسين تصميم المنتجات نتيجة التركيز على إنتاج عدد أقل من الأنواع و الأحجام و المقاسات.

- حسن استغلال المواد مع استخدام المواد البديلة نتيجة الأبحاث اللازمة قبل وضع المواصفات.

**ب-4- التبادلية:** كانت نتيجة التخفيض في الموارد، تنوع في المقاسات و الأحجام و النماذج، فقد فرض هذا الانخفاض مبدأ التبادلية، أي قدرة الصانع على إنتاج عدد كبير من الأجزاء المتماثلة في الحجم و الشكل و الأداء إلى حد يضمن استبدال جزء منها بجزء آخر له درجة الأداء.

<sup>13</sup> <http://www.aoad.org/stand/papersp/AOAD1.htm> تاريخ آخر إطلاع 2013/03/20

<sup>14</sup> <http://www.mmsec.com/measure.htm> تاريخ آخر إطلاع 2013/03/20

و حيث أنه لا يمكن الجزئين أن يتماثلا تماما فمن الواجب التقييس أن يحدد التفاوت المقبول مع المحافظة على قابلية التبديل.

- تطوير الأسواق عن طريق تكييف القواعد و الطرق، و التقليل من العوائق و العقبات و التقنية.
- الرشد (العقلانية) في الإنتاج عن طريق التحكم في الخصائص التقنية للمنتج، لتلبية رغبات الزبائن و تحسين مناهج و طرق الإنتاج.
- ضمان مطابقة المنتج للشروط المحددة له.

- حماية المستهلك، بضمان تصميم و إنتاج سلع و خدمات ذات جودة محترمة.
  - اكتساب المؤسسة قدرة تنافسية تسمح لها باحتلال أجزاء واسعة من الأسواق الداخلية و الخارجية.
- و تهدف القدرة التنافسية للمؤسسات للمؤسسات أيضا إلى: تدعيم مؤهلات و كفاءات المدراء المسيرين و المستخدمين في كافة المستويات الهرمية للمؤسسة، و يتعلق الأمر هنا بتدعيم القدرة التسييرية لدى مسيري المؤسسة، و هذه الكفاءات ضرورية للحفاظ على المؤسسة و تطويرها، بل هي مطلوبة في إطار إنشاء المؤسسات و المشاريع الجديدة.

### **1-2- ضمان قابلية استمرار المؤسسات:** تهدف التنافسية إلى السماح للمؤسسات بالحفاظ على حصتها في

السوق الداخلية كمرحلة أولى و اقتحام الأسواق الخارجية في مرحلة ثانية، و من أجل تجسيد ذلك يجب:<sup>15</sup>

- تحديد الاحتياجات الحقيقية للمستهلك من المنتج المحلي و الأجنبي، و هذا من خلال القيام بدراسات السوق.
- تشخيص و تشجيع المجالات ذات القدرات العالمية، و ذلك بمحاولة التركيز و إدخال التحسينات عليها للمحافظة على مواقعها الريادية.
- البحث عن التنمية المتوازنة و المستمرة للاقتصاد الوطني في مختلف المجالات.

- العمل على تخصيص المؤسسات، و هذا من أجل التحكم في الاقتصاد العالمي و تحسين النوعية لكسب حصص جديدة من السوق المحلية أو الأجنبية.

### **2- الأبعاد الاجتماعية:** و منها توفير مناصب الشغل،<sup>16</sup> حيث يهدف برنامج إعادة تأهيل المؤسسات إلى

الحفاظ على مناصب الشغل الحالية من جهة، و الرفع من عرض الشغل على المدى المتوسط و الطويل.

<sup>15</sup>وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص02، ص03

المبحث الثاني: التوجه الإستراتيجي كدعامة للتنافس.

أدى تعقد البيئة التنافسية، و زيادة حالات عدم التأكد الملازمة لها إلى سعي مديري المؤسسات إلى التدقيق في أساليب التسيير الإستراتيجي، و ذلك بالاعتماد على استراتيجيات ناجحة لإدارة المواقع التنافسية لهذه المؤسسات، تضمن لها البقاء في السوق و القدرة على مواجهة المنافسين، و ضمن هذا الإطار يساهم التسيير الإستراتيجي في صياغة الأهداف، و اختيار البدائل الإستراتيجية التي تستطيع من خلالها تكييف نسقها الإنتاجي مع بيئة التنافس انطلاقاً من بناء الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: بناء الميزة التنافسية.

يعتبر التسيير الإستراتيجي وسيلة فعالة للحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها، حيث تقوم باتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يناسب كل وضعية، و ذلك قصد التأقلم مع ما هو جديد و إحداث التغيير بشكل لا يخل بانسجام المؤسسة داخليا و مع بيئتها، و لا يضعف قدرتها التنافسية.

و على ذكر الميزة التنافسية فهي تعرف على " أنها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".<sup>17</sup>

و بناء على ذلك يوجد ثلاثة إستراتيجيات عامة للتنافس تتبناها المؤسسة بقصد تحقيق أهداف دقيقة، و تحسين الأداء التنافسي في الصناعة.

و تشمل هذه الإستراتيجيات ما يلي:<sup>18</sup>

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة: الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة.

ب- إستراتيجية التمييز: تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين الآخرين.

ج- إستراتيجية التركيز: التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق ككل.

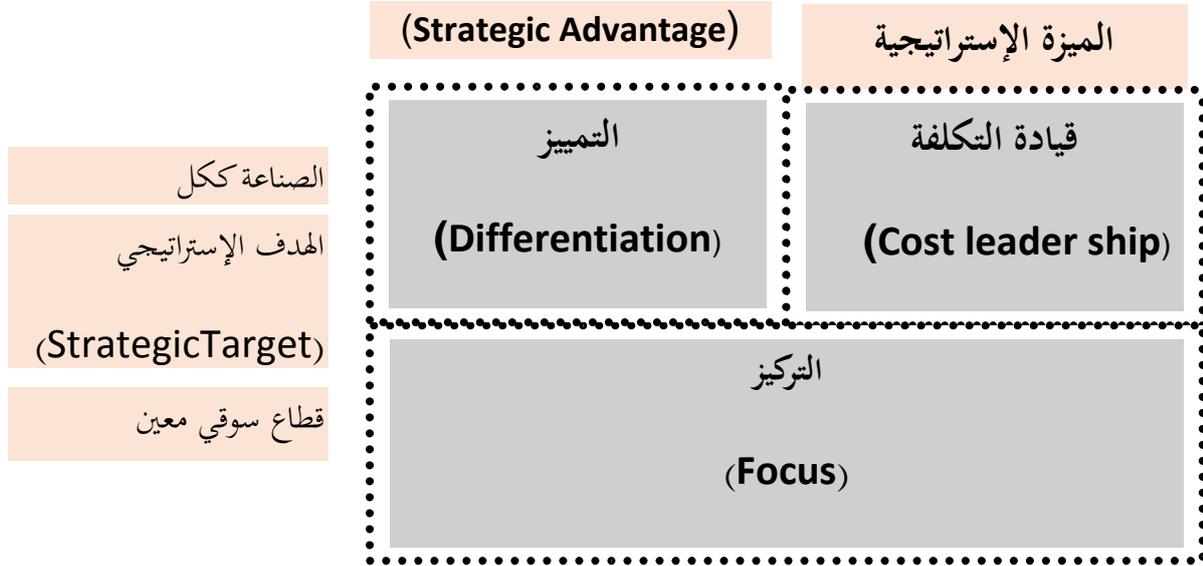
و الشكل رقم (37) يوضح الإستراتيجيات العامة للتنافس و الأسواق التي تستهدفها كل منها.

<sup>16</sup> وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص02، ص03 .

<sup>17</sup> د. دانيال مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس، دار المعارف الإسكندرية 1994، ص37.

<sup>18</sup> د. دانيال محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 112

الشكل رقم (37): الإستراتيجيات العامة للتنافس.



المصدر: دانيال محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

و فيما يلي نستعرض شرح تفصيلي لكل إستراتيجية منفصلة عن الأخرى:

- 1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه التكلفة إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، و هناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل و هي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، و جود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة، و أخيرا سوق مكون من مشترين واعين تماما للسعر، و تحقق هذه الإستراتيجيات عدة مزايا من بينها:<sup>19</sup>
    - ما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
    - ما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل (...). تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
    - ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، و خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر، و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

<sup>19</sup> د. دانيال مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 115، ص 118.

## الفصل الخامس: متطلبات إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها- مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي تتمتع بأسعار جذابة.
- و يتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للشركة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، و أيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة الشركة على تحديد سعر الصناعة.
- تحقق النتائج من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط:
- وجود طلب مرن اتجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشتريين.
- و تتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثمان محددات رئيسية للتكلفة (.....).
- يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين.
- و تشمل هذه القائمة العوامل الموائية.
- و فرات اقتصاديات الحجم.
- وفورات منحى التعلم و الخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال ( الفرص المتاحة).
- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء و الاحتفاظ باسم العلامة.
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع و مكاتب الشركة و المخازن و عمليات الفروع.
- اختيارات إستراتيجية و قرارات تشغيلية أخرى مثل:

- تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
- الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.
- درجة أقل أداء و جودة المنتج.
- مرتبات و مزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

### 1-1- إستراتيجية القيادة في التكلفة، الاستقرار و الملائمة الإستراتيجية:

ترتبط إستراتيجيات القيادة في التكاليف ارتباط وثيق باستقرار البيئة، و كذلك تتسم المنتجات بسمات مستقرة، تكون معيارية و ليست متفاوتة، وكذلك إستراتيجيات و هياكل تنظيمية مستقرة مع وجود عدد من قوة العمل المتخصصة و أنظمة معقدة إلى حد كبير<sup>20</sup>.

و تشير فكرة ملاءمة الإستراتيجية إلى ضرورة التمشي المستمر و المتزامن بين المنظمة و بيئتها، و كذلك تمشي داخلي مع الإستراتيجية و ضرورة وجود تكامل بين مختلف أبعاد التنظيم.

### 2- إستراتيجية التميز:

تركز هذه الإستراتيجية على تعميق إحساس المستهلك بأنه يحصل على المنتج أو خدمة فريدة، و الفكرة الأساسية بهذه الإستراتيجية هي جذب المستهلك و زيادة حجم المبيعات، حيث هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة و هي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، و التصميم الهندسي والأداء<sup>21</sup>، جودة غير عادية (متميزة)، وثوق المنتج، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خط متكامل من المنتجات، و أخيرا سمعة جيدة، و تزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدا بسهولة<sup>22</sup>.

و تستطيع الإستراتيجية الفعالة للتمييز حماية المنشأة أمام منافسيها، نظرا لولاء المستهلك لماركة معينة، و ما يترتب على ذلك من خفض للسعر، من خلال تميز الشركة وولاء المستهلك للماركة تشتطيع أن تضع سعر لمنتجاتها أعلى من المنافسين و تحقق بذلك هوامش ربحية أعلى نسبيا.

و أهم مجالات إستراتيجية التميز.

<sup>20</sup>د. ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية، التنفيذ و الرقابة، إدارة التغيير الإستراتيجي، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص 84.

<sup>21</sup>ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>22</sup>د. دانيال محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 255، ص 226.

- التمييز على أساس التفوق الفني، مثال: التمييز التكنولوجي: شركة "IBM" ..
- التمييز على أساس الجودة، مثال: شركة "Rools Roys" للسيارات.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، مثال، تقديم خدمات مساعدة: شركة "Cater Pillar" للمعدات المكنية الزراعية، حيث تقوم بتسليم قطع الغيار اللازمة في خلال 24 ساعة.
- التمييز على أساس تقديم المنتج بقيمة أكبر للمستهلك، مثال: تقديم المنتج بما يعزز تأثير العلامة و صورة الشركة في ذهن المستهلك "Coca Cola" و "Pepsi Cola".

**2-1-آلية تحقيق ميزة التمييز:** يمكن إتباع إستراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:<sup>23</sup>

- أ- شراء مواد خام بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- ب- تكثيف مجهودات البحوث و التطوير تجاه المنتج و بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات و خصائص أداء أفضل زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، و أخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- ج- مجهودات البحوث و التطوير موجهة نحو عملية الإنتاج، و بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، و نوعية المنتج، و الشكل الخارجي له.
- د- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة استخدامات مرنة للمنتج، و أخيرا جودة المنتج.
- و- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات و الأوامر المطلوبة.
- هـ- أنشطة التسويق و المبيعات و خدمة المستهلك و التي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع و خدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل، و أخيرا التشغيل السريع للأوامر و الطلبات.

<sup>23</sup> د. دانيال محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 256، ص 257.

**3- إستراتيجية التركيز:** تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء تنافسية و الوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود.

أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي و ليس كل السوق، و تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي و هو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف و ضيق بشكل أكثر فاعلية و كفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- إما تمييز بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

- التمييز و التكلفة الأقل معا.

- أما عن خطوات إستراتيجية التركيز فهي كالآتي:<sup>24</sup>

### **3-1- اختيار و تحديد قطاع السوق:**

يعتمد ذلك التحديد في القدرة على تحليل قطاعات السوق و دراستها لتحديد مدى الجاذبية التي يتمتع بها كل قطاع من وجهة نظر المنظمة، و يستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع و مدى المنافسة و الأهمية النسبية للقطاعات من وجهة نظر المنافسين الرئيسيين و بالتالي ما هي الربحية المتوقعة لكل قطاع، و مدى التوافق بين إمكانيات المنظمة و احتياجات القطاع.

### **3-2- تحديد كيفية تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف:**

تمت المفاضلة بين تحقيق قيادة في التكاليف كإستراتيجية تتبناها المنظمة عند التعامل مع قطاع معين، و بالتالي نتبع إستراتيجيات القيادة في التكلفة السابق تناولها مع اختيار ما يتناسب مع ظروف المنظمة و القطاع.

أو تتبع إستراتيجيات التمييز، و كذلك في ظل الملاءمة بين إمكانيات المنظمة و احتياجات القطاع المستهدف.

<sup>24</sup>د. ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 90.

## الفصل الخامس: متطلبات إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

و فيما يلي ملخص عام للاختيارات التي تناسب كل إستراتيجية من الإستراتيجيات العامة للتنافس، و يظهره الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس:

التركيز	التمييز	قيادة التكلفة	
<u>منخفض / مرتفع</u> من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد	<u>مرتفع</u> أساسا من خلال تقديم منتج فريد	<u>منخفض</u> أساسا من خلال السعر	تمييز المنتج
<u>منخفضة</u> (قطاع أو عدد محدود من القطاعات)	<u>مرتفعة</u> (عدة قطاعات سوقية)	<u>منخفضة</u> ( السوق ككل)	قطاعات سوقية
أي نوع من جوانب التمييز و التفرد.	البحوث و التطوير المبيعات و التسويق	التصنيع و إدارة الموارد	جوانب التمييز و التفرد

المصدر: نبيل محمد مرسي، المرجع نفسه، ص 261.

المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية المنتج في تحديد القدرة التنافسية

يقوم مديري الإدارة بالتخطيط الإستراتيجي لأعمالهم، من خلال التركيز على كيفية أداء عمليات التشغيل و الإنتاج للمؤسسة، وذلك لأن نجاح المؤسسة في التفوق على منافسيها يتوقف على مدى نجاعة إستراتيجية المنتج، بمعنى أن القرارات الإستراتيجية الخاصة بالمنتجات و الخدمات لها أهمية بالغة في تحديد القدرة التنافسية للمؤسسة كما أنها تستمد قدرتها الإنتاجية من خلال مساهمتها في تحقيق رضا للعميل جودة السلعة و الخدمة، و تكاليف الإنتاج. و فيما يلي سنتعرض لهذه الإستراتيجية (إستراتيجية المنتج) مع توضيح الهدف منها.

أولاً: تعريف إستراتيجية المنتج: تتضمن إستراتيجية المنتج ثلاث مكونات رئيسية و هي: اختيار، تحديد و تصميم المنتجات التي سوف تنتجها المنظمة، وتباين السلع و الخدمات بين المنظمات، فهناك منظمات وحيدة التشابه و تعمل من خلال تقديم منتج رئيسي للشركة، كما أن هناك شركات أخرى متنوعة النشاط و تقدم العديد من المنتجات المتنوعة<sup>25</sup>.

و هناك العديد من الأسباب نحو توجه المنشآت نحو تصميم منتجات أو خدمات جديدة.

1- زيادة القدرة التنافسية للمنشأة من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

2- العمل على زيادة مبيعات المنشأة و ربحيتها.

3- إضافة وظائف جديدة نتيجة تقديم منتجات أو خدمات جديدة و بالتالي عدم الاستغناء عن العمالة الحالية.

و نظرا لهذه الأسباب، فقد تزايد في السنوات الأخيرة الاهتمام ببعض الجوانب المتعلقة بتصميم المنتجات أو الخدمات من بينها:

\* رضا العميل: القدرة التنافسية و برامج إدارة الجودة الكلية.

\* تخفيض الزمن المطلوب لتقديم منتج أو خدمة جديدة.

إضافة إلى خفض التكلفة و رفع الجودة.

ثانياً: الهدف من إستراتيجية المنتج:

الهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجية هو تحقيق رضا العميل و في نفس الوقت تحقيق ربح معقول، و يعني هذا الهدف الوفاء بتوقعات العميل بشأن المنتج أو الخدمة و أن يتم ذلك في حدود تكلفة أو موازنة معينة، و ن المهم في هذا المجال أن يراعى المصممون قدرات المنشأة بشأن عملية التصنيع عند القيام بتصميم منتج أو خدمة ما، و يطلق على هذا مصطلح " Deyin For Manifachuring أو DFD"، و مهما كان مصطلح المستخدم بشأن تصميم المنتجات أو الخدمات، فإنه من الضروري مشاركة المسؤولين عن العمليات في عملية التصميم و منذ البداية و ذلك بغرض التأكد من توافق التصميم مع قدرات و إمكانيات المنشأة، و من جانب آخر، فإنه من الضروري مشاركة المسؤولين عن التسويق في هذه العملية ضمانا للوفاء باحتياجات العميل، كما يمكن الحصول

<sup>25</sup>.د. دانيال محمد مرسى، إستراتيجية الإنتاج و العمليات، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 214.

على معلومات هامة من إدارات وظيفية أخرى مثل الإدارة المالية، المشتريات، البحوث و التطوير، حسب ما يبينه الشكل (34)، و ثم عملية اختيار المنتج الجديد و تصميمه بعد مراحل تشمل:

### 1- اكتشاف الأفكار:

تبدأ عملية التصميم بالبحث عن أفكار لتصاميم جديدة أو متطورة، و هناك عدة مصادر للحصول على الأفكار و أولها هو " العميل" و من خلال استخدام عدة طرق مثل استمارات الاستبيان، استخدام جماعات مصغرة من العملاء و تحليل أنماط الشراء، و هناك إدارات منخفضة في البحوث و التطوير، و كذلك منتجات الشركات المنافسة يمكن دراستها و التعلم منها، و من مصادر الأفكار العاملين بالمنشأة و مراكز المتخصصة في الصناعة.

### 2- المفاضلة بين الأفكار.

ينبغي فحص الأفكار الجديدة المتعلقة بتصميم السلعة أو الخدمة، و المفاضلة بينها باستخدام الأساليب المستخدمة في هذا الصدد، على سبيل المثال، قد يتم استخدام أسلوب النقط حيث تعتمد المفاضلة نسبية لكل خاصية من هذه الخصائص.

و للمفاضلة بين الأفكار المطروحة يتم تحديد درجة إجمالية مرجحة لكل منتج و اختيار المنتج الذي يحقق أكبر درجة، و تحسب هذه الدرجة من خلال ضرب الدرجة المعطاة لكل خاصية في الوزن النسبي للمفاضلة.

و هناك عدة عوامل تحدد عملية المفاضلة مثل الإمكانيات المتوفرة للمنشأة، الطلب المستقبلي، التكلفة، السوق المستهدف، سهولة التصنيع أو التجميع، مستوى الكفاءة الإنتاجية، و مدى توافر المستلزمات لإنتاج المنتج.

### 3- تحليل الجدوى الاقتصادية للفكرة أو المنتج.

بعد أن يتم التوصل إلى فكرة أو تصميم محدد للمنتج، يتم البدء في إجراء دراسة اقتصادية له و من الأساليب المستخدمة في هذا الشأن:

#### أ- معامل قيمة الفكرة أو المشروع:

يستخدم هذا الأسلوب المعادلة الرئيسية التالية لحساب معامل قيمة الفكرة المقترحة:

احتمال النجاح الفني × احتمال النجاح التجاري × المبيعات السنوية المتوقعة بالوحدات × ربح الوحدة × العمر المتوقع للسلعة.

التكلفة الكلية للفترة

ب- إعداد دراسة جدوى اقتصادية متكاملة:

في حالة كبر حجم المشروع و تعقده، فإنه يفضل إجراء دراسة جدوى بمشتملاتها الثلاث و هي: الدراسة التسويقية لتقدير الطلب، الدراسة الفنية لمعرفة مقدرة المنشأة على إنتاج المنتج من ناحية الإمكانيات التكنولوجية.

و أخيرا الدراسة المالية للإيرادات و التكاليف و الأرباح المتوقعة.

4- إعداد التصميم المبدئي للمنتج.

في حالة اجتياز الفكرة لتحليل الجدوى الاقتصادية، فإنه يتم إعداد نموذج للمنتج (Prototype) لكي يتم اختياره لاحقا ثم تقديمه تجاريا إلى السوق.

و يتم إعداد مثل هذا النموذج من جانب إدارات أو أقسام البحوث و التطوير في الشركات الكبرى أو من جانب بضعة إدارات بالشركة أو الاستعانة بإتباع أسلوب التصميم عن طريق التقليد في الشركات ذات الإمكانيات المحدودة.

5- اختيار المنتج و التصميم النهائي.

تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أداء المنتج و قدرته على تحقيق الغرض من إنتاجه، لذا ينصح بعمل عدة اختيارات على التصميم المبدئي للمنتج، و ذلك قبل إعداد التصميم النهائي و قبل نزوله إلى التسويق التجاري على نطاق واسع، و هناك عدة معايير أو مقاييس تستخدم للحكم على جودة التصميم و هي:

1- المقدرة التصنيعية: أي سهولة تصنيع أو تجميع المنتج.

2- المعولية أو الاعتمادية: قدرة المنتج أو جزء منه أو نظام معين على أداء الوظيفة المطلوبة منه، و في ظل ظروف محددة مسبقا.

3- الأداء: أي قدرة المنتج على القيام بالوظائف الأساسية التي صمم من أجلها.

4- الخدمة: إمكانية و سهولة و سرعة و دقة عملية إصلاح و صيانة المنتج.

5- بساطة التصميم.

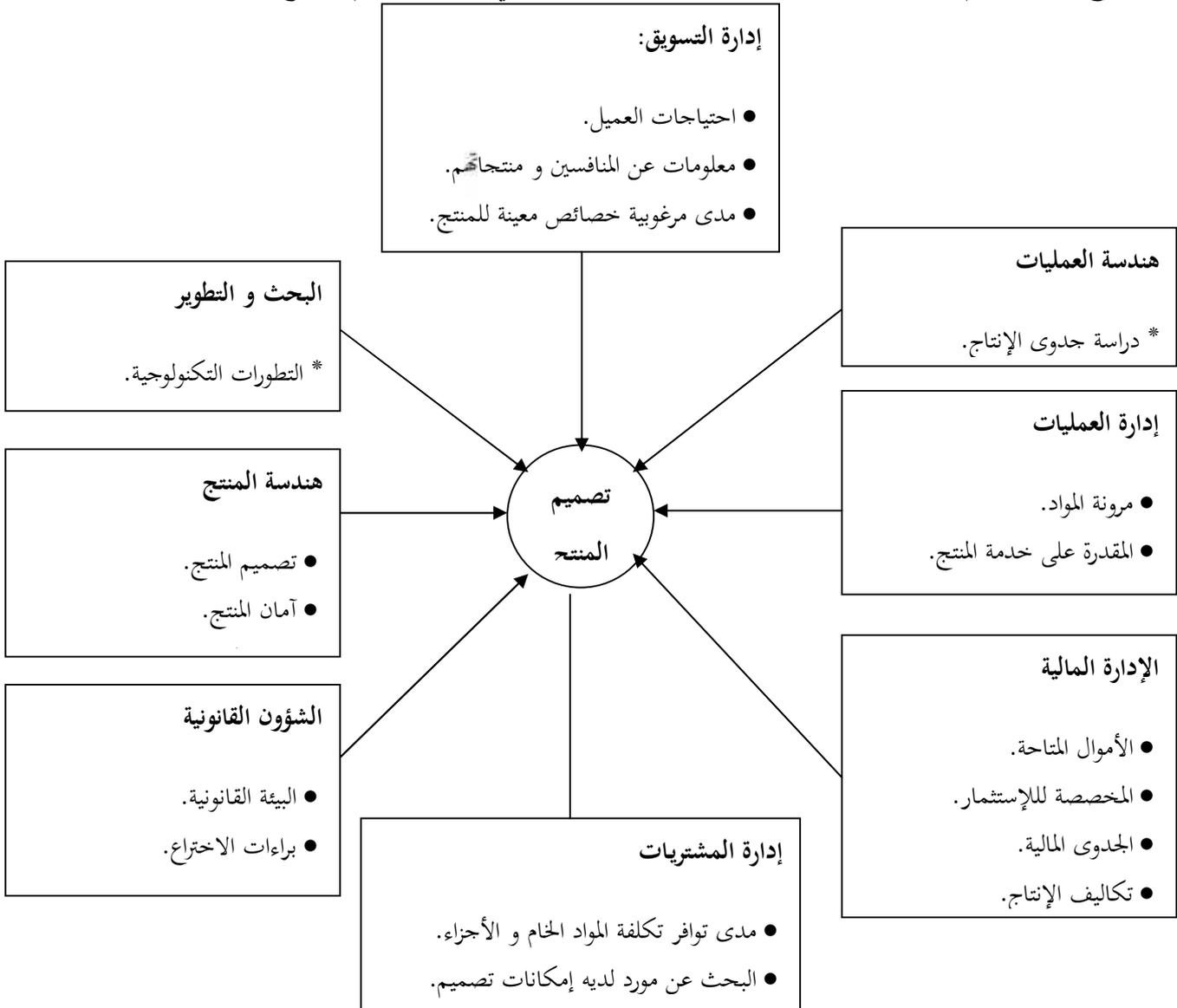
6- تكلفة التصميم.

7- الأثر غير الضار على البيئة.

8- خصائص الميزة للمنتج عند تشغيله.

6- تقديم المنتج على نطاق تجاري:

تمثل المرحلة الأخيرة في عملية اختيار و تصميم المنتج، و هي تعني تسويق المنتج على نطاق واسع في الأسواق، و تعتمد هذه المرحلة بدرجة كبيرة على الجهود التسويقية المتعلقة بحملات الدعاية و إعلان لتعريف المستهلك بالمنتج. الشكل رقم (38): مساهمة مختلف الإدارات الوظيفية في عملية تصميم المنتج.



المصدر: د. نبيل محمد مرسى، إستراتيجية الإنتاج و العمليات 2002، ص 217.

### المطلب الثالث: التطوير الإستراتيجي للبناء التنافسي .

تلجأ المؤسسة إلى تحسين صورتها أمام العملاء بتطوير سياسيتها و إستراتيجياتها، و ذلك من أجل المحافظة على مركزها التنافسي و تعزيزه و تقويته باستمرار باعتبار أن المؤسسة لا يمكنها الاحتفاظ بالميزة التنافسية على الدوام، إذ تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية، عبر الزمن، على مدى سرعة المؤسسات المنافسة في تقليد إستراتيجياتها، و لذلك من الضروري أن يعمل المدير أو المسير أو البحث عن السؤال أو السبل الكفيلة بتنمية و تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة، و من ثم تأمين جودة عالية لمنتجاتها.

و على هذا الأساس تعد الحيازة على الموارد غير الملموسة أمر مهم بالنسبة للمؤسسة، حيث تتيح لها فرصة الريادة في الأسواق كما تساهم في الأداء الجيد للأنشطة، و تشمل هذه الموارد كل من الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة، و معرفة كيفية العمل، الإبداع و الابتكار.

**1- الجودة:** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التناقص نحو الاستحواذ على حصص السوق، و ذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك.<sup>26</sup>

و تتضمن الجودة ثلاثة عناصر و هي:

\* **أ- المطابقة:** و تعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عايبها، و كذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون، و التي يمكن قياسها.

الاستجابة: و تعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم و احتياطاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.

\* **ب- الصلاحية:** و يقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة و الاستجابة.

و قد دفع إدراك المؤسسة لأهمية الجودة، كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا البحث عن الجودة في المؤسسة برمتها، ابتداء من الترتيبات الأمنية و انتهاء إلى تلبية حاجيات الزبائن و خدمات ما بعد البيع، و لم تعد الجودة

<sup>26</sup>. دانيال محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج و العمليات، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 214.

تقليداً، بل هي ضرورة و خاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير، حيث يشترط شهادة المواصفة الدولية، و التي تعتبر ضرورة للدخول إلى السوق الدولية، في ورقة تفاوضية مرجحة مع المتعاملين.

**2- التكنولوجيا:** إن التعرف على التكنولوجيات يمثل بالنسبة للمؤسسة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها، و من اجل ذلك تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي، لكونه مورداً داخلياً قادراً على غنشاء ميزة تنافسية معتبرة، و تقديم القيمة للزبون، غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

و يستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموماً على مرحلتين:

**أ- إعداد الذمة التكنولوجية:** ويتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمؤسسة اعتماداً على عملية الجرد، حيث تضيف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع، و ذلك وفقاً لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية:

- التكنولوجيات الأساسية: و هي متوفرة في السوق و تعد ضرورية للعمل في نشاط قطاع معين.
- التكنولوجيات المحورية: و هي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة و محددة للمؤسسات التي تتحكم بها.
- التكنولوجيات الناشئة: و التي في مرحلة الانطلاق، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة.

و تتم عملية الجرد عموماً من خلال الكشف عن التكنولوجيات، و ذلك حسب وظائف المؤسسة، أنشطتها أو منتجاتها النهائية.

**ب- تقويم المزايا التنافسية:** يقوم التشخيص الداخلي قدرات المؤسسة في مجال: البحث و التطوير، التطبيقات في ميدان حماية الصناعة، تأهيل المستخدمين، تنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير و تامين الذمة التكنولوجية، و لن تكون هناك ميزة تنافسية معبرة ما لم تتحكم المؤسسة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات التي تمس طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تمس المنتجات (أثر على التمييز).

و حتى تكون الميزة التنافسية حاسمة، و جب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة و التحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، و تحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد آثارها.

**3- المعلومات:** تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دورا هاما، فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة " اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، طريقة التي يعبأها المستخدمين للوصول إلى الأهداف المشتركة".

و لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث "أصبحت المعلومات (الحاسبات و الاتصالات)، أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية (...)، فمن يتمكن منها يكون متمكنا في تطوير المنتجات و عمليات الإنتاج و التسويق، و في خفض التكلفة و تحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية".

و يجب أن يراعى في اختيار تكنولوجيا المعلومات، حجم المعلومات المتداولة و المعالجة من قبل المؤسسة ، وكذا مدى استعداد الأفراد للتعامل مع هذه التكنولوجيا، حتى يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى التأثير الإيجابي، و المتمثل في الرفع من كفاءة أنشطة و منتجات المؤسسة، و تساهم المعلومات في الميزة التنافسية، و كذا تطويرها، حيث تقدم طرائق جديدة للتفوق على المنافسين شريطة توفر ما يلي:

- معايير تسمح بانتقاء المعلومات باعتبار أن هذه الأخيرة متاحة بكم هائل، فلا يعقل أن تستعمل المؤسسة كل هذه المعلومات، بل تختار منها ما هو حرج و مهم.

- أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها، حيث يمكن لهم استغلالها إلى أقصى حد.

- على أن تفوق عوائدها تكلفتها.

فبحكم تواجد المعلومات في كل وظائف المؤسسة، فهي موردا إستراتيجي يجب أن يعنى بالأهمية.

**4- المعرفة:** تتضمن تلك المعلومات التقنية و العلمية التي تهم المؤسسة و تستمد هذه الأخيرة معارفها من الجماعات المتخصصة، المدارس العليا، مراكز البحث،....، و ذلك قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها، و يمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال و من ثم فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية و تنميتها بشكل دائم.

**5- معرفة كيفية العمل:** تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الاتفاق مقارنة مع المنافسين. سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي، و تسند معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المنتسبة، و هي مورد يمكن تسويقية للمؤسسات الأخرى.

**6- الإبداع و الابتكار:** و يعني ذلك التوصل إلى أفكار جديدة مبتكرة أو نظرية أو أساليب عملية جديدة، فالإبداع و الابتكار، عملية إستراتيجية لتطوير المنتجات و الخدمات التي تضمن مستقبل المؤسسة و مركزها المالي، و هي وسيلة تساعد على اللحاق بالمنافسين و التفوق عليهم و عليه فهو يقدم فرصا كبيرة لتطوير المقدمة التنافسية للمؤسسة.

### المبحث الثالث: متطلبات التأهيل لإدارة الموقع التنافسي.

يعتبر التأهيل أهم إجراء تتخذه الدول في إطار تحسين موقع المؤسسة في ظل الاقتصاد التنافسي، حيث يمكنها من تحقيق هدف اقتصادي و مالي على مستوى الدولي خاصة في ظروف عوملة المبادلات و ترابط الإجراءات و الإصلاحات الداخلية على المستويات التنظيمية، الإنتاجية و الاستثمارية و التسويقية، وثمة تشكل جوهر أهمية عملية التأهيل في المؤسسة باعتباره عامل أساسي لرفع التطوير قدرتها التنافسية.

و في هذا الصدد، ارتأينا أن نتناول في هذا المبحث مشرحة و حيزا عن مدى مساهمة عملية التأهيل في دعم تنافسية المؤسسة و ذلك بالتطرق إلى العناصر التالية:

### المطلب الأول: إدارة علاقة الزبون بالمؤسسة الاقتصادية.

يمكن التطرق إلى مفهوم إدارة علاقة الزبائن من خلال تقديم بعض التعاريف التي نراها أكثر شمولية ثم نقوم بتقديم أهم العناصر التي تضمنتها تلك التعاريف والتي تعبر وتشرح بصفة جيدة مفهوم إدارة علاقة الزبائن.

### أولا: مفهوم إدارة علاقة الزبون.

- إدارة علاقة الزبون هي استراتيجية وعملية تنظيمية تسعى إلى زيادة رقم الأعمال والمردودية في المؤسسة من خلال تطوير علاقة دائمة ومنسجمة مع الزبائن المحددين عبر نشاطاتهم المحتملة ومردوديتهم بالنسبة للمؤسسة.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> بشير العلاق: قضايا تسويقية معاصرة، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية، الأردن، 2010.

- إدارة علاقة الزبون تتعلق بتجميع معلومات مفصلة وفردية حول الزبائن مع تسيير كل لحظات

الإتصال معهم بعناية بهدف تعظيم ولائهم للمؤسسة.<sup>28</sup>

- إدارة علاقة الزبائن هي مزيج من الاستراتيجية التسويقية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تهدف إلى بناء علاقة مريحة وطويلة الأجل بين المؤسسة والزبائن.

- إدارة علاقة الزبون هي كافة عمليات التفاعل مع الزبون حيث يكون التركيز قائما على إدارة وتعظيم كامل دورة الزبون، فهي تختص بتوسيع قاعدة الزبائن من خلال استقطاب زبائن جدد، وخدمة وتلبية حاجات الزبائن القائمين بشكل فاعل.<sup>29</sup>

من خلال مختلف التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة علاقة الزبائن، يمكن أن نلخص أهم العناصر والنقاط التي تناولتها وحاولت تلك التعاريف التركيز عليها فيما يلي<sup>30</sup> :

\_\_ إدارة علاقة الزبائن تعتبر بمثابة نظرة استراتيجية تحدد من خلالها الأهداف الواضحة والقابلة للقياس، مع وجود استهدافات معينة وعقد علائقي بين المؤسسة والعلامة من أجل تحقيق منافع حقيقية للزبون عبر الإتصال الدائم وتبادل المعلومات.

\_\_ إدارة علاقة الزبائن عبارة عن مشروع تنظيمي، حيث يشترط مشاركة المسيرين وتعاضد بين عدة مصالح داخلية للمؤسسة وبالأخص التسويقية منها، مع معرفة إمكانية وجود مقاومة وكيفية التغلب عليها باستعمال الوسائل اللازمة لذلك.

\_\_ زيادة رقم الأعمال والمردودية، مما يجبر المسيرين على مراعاة تكاليف البرنامج وعوائد الاستثمار التقديرية.

\_\_ علاقة دائمة ومتلاحمة باستعمال وسائل اتصالية مختلفة.

\_\_ تشخيص الزبائن بالتعرف على نشاطات ومردودية كل زبون، من خلال رقم الأعمال، المردودية،.. بما يسمح بتكييف سياسات تسويقية وميزانيات خاصة لمختلف الزبائن حسب قدراتهم.

<sup>28</sup> فتيحة دلمي: تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة- دراسة حالة CPA، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2009.

<sup>29</sup> زعابة مصطفى: ترقية تنافسية المؤسسة من خلال تسيير علاقات الزبائن الصناعيين، دراسة حالة شركة NISSAN ROCADE SUD (AUTO Algerie)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012\

<sup>30</sup> J.Lendrevie et autres : ( Mercator :Theme et pratique du marketing), 8eme edition, Dunod, 2006

\_\_ تتمثل لحظات الاتصال في كل الفرص التي من خلالها الزبون يدخل في إتصال حقيقي مع العلامة أو المنتج ( الملاحظة الفجائية للمنتج، الاستهلاك، الاستعراض عبر الوسائل الإتصالية... )، والمؤسسة تقوم بمتابعة كل لحظة من لحظات الاتصال من أجل تنمية محفظة زبائنها.

\_\_ التسويق الفردي، بمعنى عمل المؤسسة على إعداد منتجات وخدمات وعمليات تسويقية بشكل فردي من خلال المعطيات التي تجوزها حول كل زبون، مما يزيد من القيمة التي يحصلها الزبون من المؤسسة وعليه .

\_\_ تطوير محفظة الزبائن، والذي يتوصل إليه من خلال انتهاج عدة استراتيجيات ( تقليل معدل ذهاب الزبائن، تنمية عمر العلاقة معهم، التفكير عن حصة الزبون وتنمية تلك الحصة، جذب الزبائن الأقل مردودية ورفع مردوديتهم، كم يتم تركيز الجهود على الزبائن ذوي رقم أعمال كبير بالنسبة للمؤسسة عبر الهدايا والاستدعاءات لأحداث معينة... .

\_\_ إن المفتاح الأساسي لبناء علاقات زبون دائمة هي تحقيق قيمة للزبون من خلال إقناع ورضا ممتازين للزبون.

\_\_ تركز إدارة علاقة الزبائن على فكرة الرفع أو تحسين القيمة المدركة للزبون.

\_\_ تسلط إدارة علاقة الزبون الضوء بل تركز على مفهوم الولاء من خلال العلاقة الدائمة مع الزبون وإطالة دورة حياته.

\_\_ تركز إدارة علاقة الزبائن على فكرة خدمة الزبائن عبر التسهيلات المقدمة للزبائن قبل، أثناء وبعد عملية البيع، والتميز في خدمتهم.

\_\_ تتناول إدارة علاقة الزبون فكرة التوجه بالزبون في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات والعمليات التسويقية.

\_\_ تركز إدارة علاقة الزبون على إدارة خدمات الزبون ( Customers services management ).

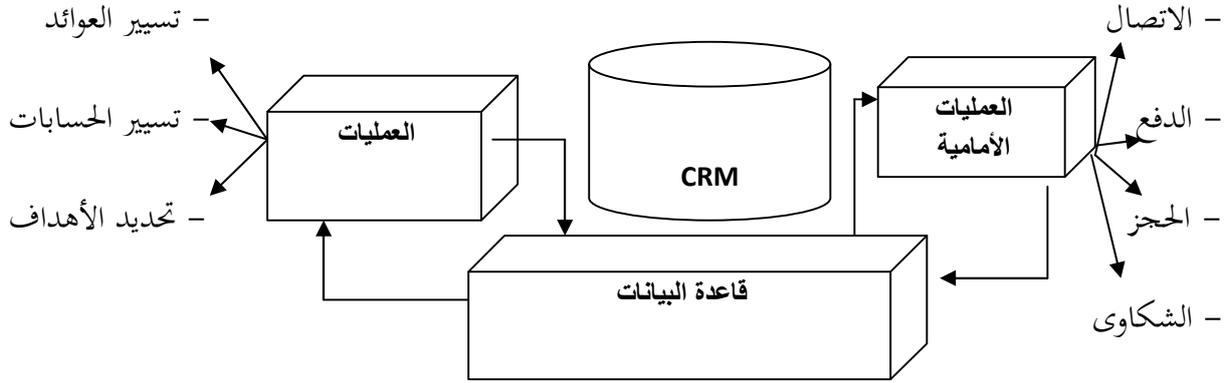
يمكن القول بأن إدارة علاقة الزبائن تتمثل في توسط نوعين من العمليات<sup>31</sup>:

**1- العمليات الأمامية:** التي تعتبر بمثابة نقاط اتصال بالزبون باستخدام مختلف الوسائل الممكنة ( المحل، المكالمات الهاتفية، استقبال الطلبات، الشكاوى...، وهو ما يسمح بالحصول على البيانات المختلفة المتعلقة بالزبائن والتي تهم المؤسسة.

**2- عمليات الدعم:** تعمل على خدمة العمليات الأمامية والتغذية بالمعلومات، حيث تضم أنظمة معلومات مالية، إدارية... وتستخدم تقنيات تكنولوجية في معالجة البيانات المحصلة سابقا.

<sup>31</sup> P .Kotler et autres : (Marketing Management ), 13eme edition, Pearson education, 2009

الشكل رقم (39): موقع إدارة علاقة الزبائن



Source : P .Allard – D.Dirringer : La stratégie de relation client,p142

تجدر الإشارة إلى أن كل تفاعل للزبون مع المؤسسة يتم تسجيله على شكل بيانات في قاعدة البيانات المركزية، ليتم تغذيتها بواسطة إدارة علاقة الزبون، حيث تمتد هذه القاعدة للبيانات عمليات الدعم بالبيانات الضرورية، ليتم معالجتها، لتصبح معلومات يتم إرسالها إلى العمليات الأمامية مروراً بقاعدة البيانات حيث يتم تسجيلها للاستفادة منها.

ثانياً: أهمية إدارة علاقة الزبائن.

هناك أهمية عظيمة لإدارة علاقة الزبائن، جعلت المؤسسات تسعى جاهدة للعمل بها، ولعل أهم هذه الرهانات نلخصها في العناصر التالية<sup>32</sup>:

- 1- تقديم خدمة أحسن للزبائن: لقد أصبح تقييم الزبون لقيمة أي عرض من قبل المؤسسات في الوقت الراهن يعتمد على مجموعة من الخدمات المشتركة، انطلاقاً من المعلومات حول المنتج، النصيحة، تسهيل الشراء، الآلية، مصلحة الزبائن، حيث تعمل المؤسسات على ضبط جملة من الخدمات حسب وضعية كل زبون من خلال إعداد علاقة مع الزبائن عبر المعلومات التي تحوزها المؤسسة والاتصال المباشر معهم.
- 2- التكامل بين قنوات إتصالية متعددة: تعددت خيارات المؤسسة فيما يتعلق بطرق الاتصال والتوزيع تجاه زبائنها (المدوبين، نقاط البيع، الكتالوجات، البريد، مراكز المكالمات، الإنترنت...)، وهو ما يدفع بالمؤسسة إلى تفادي تحمل تكاليف إضافية في استغلال هذه القنوات من خلال الاستفادة من التعاضد

<sup>32</sup> Adrian Payne : Hand book of CRM, 1st PUBLISHED, Elsevier, Oxford, USA, 2005

والانسجام والنظرة الشاملة لاستغلال مختلف القنوات والذي يضمن أن تكون على اتصال دائم بزبائنها، وهو ما يتطلب التشخيص الجيد للزبائن، مع التبادل معهم لمختلف المعارف عبر هذه القنوات بطريقة منسجمة (الاتصالات من المؤسسة وإلى المؤسسة مع زبائنها).

■ **3- تطوير المبيعات:** بمقابل اعتبار العلاقة مع الزبائن تؤدي إلى تكاليف إضافية للرفع من نوعية الخدمة المقدمة من جهة، فإنها من

جهة أخرى تعتبر طريقة متميزة لزيادة المبيعات في ظل المنافسة الشرسة من خلال تحقيق ولاء الزبائن، من أجل ذلك يتم التركيز في ذلك على " حصة الزبون " ومدى تناسبها مع زيادة ولائه ومنه زيادة المبيعات، لأن رقم أعمال المؤسسة هو نتيجة لما يلي:

\_\_ عدد الزبائن المستقطبين،

\_\_ حصة نفقات هؤلاء الزبائن على المنتجات،

\_\_ مدة العلاقة مع منتجات المؤسسة.

فإذا علمنا بأن جذب الزبائن يكون من خلال الاعتماد بصفة كبيرة على التسويق التقليدي، فإن تنمية حصة الزبون وزيادة ولائه مع الزمن يتطلب سياسة فعالة.

■ **4- تنافسية أحسن:** يصعب في ظل المنافسة الشرسة الحصول على زبائن جدد يتعاملون في الوقت الراهن مع المنافسين، ومنه تحسين تنافسيها، لأن ذلك مرتبط بعدم ولائهم لعلامات تابعة لمؤسسات أخرى، لهذا جل المؤسسات تعمل على كسب ولاء زبائنها من خلال برامج علائقية فعالة بالاعتماد على الموزعين ومختلف القنوات الاتصالية التي سخرتها المؤسسة لذلك من أجل ضمان التواصل المستمر مع الزبائن من أجل الحفاظ عليهم.

■ **5- زيادة الإنتاجية:** يمكن للمؤسسة زيادة مردوديتها من خلال الاستعمال الجيد للنفقات التسويقية، وهو ما يمكن التوصل إليه عبر إدارة علاقة الزبائن، عن طريق أتمتة (آلية) كلية أو جزئية سواء تعلق الأمر بنشاطات الاتصال أو نشاطات المتاجرة، مثل أتمتة مصلحة المعلومة للزبائن، مصلحة خدمة ما بعد البيع، قوة البيع، الطلبات... وهو ما يسمح بتقليص التكاليف، ومنه زيادة المردودية التي تبحث عنها المؤسسة. مع وجود معاملة تمييزية بين مختلف فئات الزبائن (كبار، متوسطين، صغار)، حيث بطبيعة الحال يتم تخصيص أكثر وسائل ونفقات للزبائن الكبار أو الهامين بالنسبة للمؤسسة، مع العمل على تخفيض نفقات الزبائن الأقل مساهمة في رقم أعمال المؤسسة

ثالثا: أهداف إدارة علاقة الزبائن:

تسعى المؤسسة من وراء تطبيقها لإدارة علاقة الزبائن إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن إنجازها في النقاط التالية<sup>33</sup>

1. تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمؤسسة،
2. تعظيم القيمة العمرية للزبون من خلال إنتاج القيمة ،
3. تحديد الأقسام السوقية مع الاستغلال الأمثل لأقسام الزبائن،
4. استهداف الزبائن الأكثر ربحية من مجمل حقيبة الزبائن،
5. زيادة فعالية وكفاءة العلاقات التفاعلية مع الزبائن،
6. زيادة رقم الأعمال من خلال تحقيق رضا الزبائن الذي يعتبر أحد المحددات الرئيسية للربحية،
7. تخفيض تكاليف المبيعات والتوزيع وذلك باستهداف الزبائن المحتملين،
8. تخفيض التكاليف الموجهة لدعم الزبائن وذلك بعرض المعلومات المتاحة في قاعدة البيانات المتعلقة بزبائنهم وعلاقتهم معها ومنه توجيههم بفعالية وسرعة.

يمكن القول بأن المؤسسة من وراء انتهاجها لمدخل إدارة علاقة الزبائن، تسعى أساسا إلى تحقيق الولاء من خلال العمل على إطالة العلاقة بين الزبون والمؤسسة لأطول فترة ممكنة، وبالأخص الزبائن ذوي الحصة الكبيرة من رقم أعمال المؤسسة، بالتركيز على قاعدة البيانات الغنية التي تمتلكها المؤسسة حول زبائنهم.

رابعا: مراحل إدارة علاقة الزبائن: يمكن تطبيق السياسة العلائقية للمؤسسة بالاعتماد على إدارة علاقة الزبائن من خلال عرضها في خمسة خطوات أساسية:

**1-المرحلة الأولى : تحصيل البيانات :** تتطلب عملية التعرف على الزبائن تحصيل المعلومات حول كل زبون أو على الأقل الزبائن الذين تم استهدافهم في مخطط العمل، والتي يجب إدخالها بصفة رسمية في قاعدة البيانات حتى تستفيد المؤسسة من نموذج معرفة دوري<sup>34</sup> وأوتوماتيكي للزبائن، بالاعتماد على الاستبيانات، قوة البيع، المعلومات المحاسبية، بطاقات الولاء، مصلحة ما بعد البيع، المكالمات، الإنترنت ...

تجدر الإشارة إلى أن تشكيل قاعدة بيانات الزبائن تمر عبر المراحل التالية:

- مراجعة مصادر المعلومات الحالية حول الزبائن،
- تقييم مصادر المعلومات المحتملة من حيث أهميتها، مقارنة بين التكلفة والإنجاز (جذب الزبائن والتواصل معهم).

<sup>33</sup> Christian Michon : Le Marketeur, ed pearson education, Paris, 2003

<sup>34</sup> J. Lambin , Marketing Stratégique et operationnel, 6eme ed. Dunod, Paris, 2005

- تحديد سياسة تسمح بدورية تحصيل المعلومات ( أهداف، وسائل، مكافئات...).
- تقييم إمكانية الإنجاز لإدخال قاعدة البيانات الموجودة.

**2- المرحلة الثانية: التقسيم على أساس قاعدة البيانات:** يتعلق الأمر بتجميع الزبائن بدلالة الخصائص المشتركة القادرة على التأثير في سلوكهم، مثل أهمية مشتريات كل زبون، نمط السلع المشتراة...، وهذا ما يسمح للمؤسسة من قيادة سياسة فعالة.

**3- المرحلة الثالثة : تكييف الخدمة و الاتصال:** بعد قيام المسيرين الساهرين على برنامج إدارة علاقة الزبائن بتحديد الزبائن

بصفة دقيقة وفردية، لا بد من الوصول إلى إعداد خدمة واتصال مكيف تجاه هؤلاء الزبائن، والتي تقوم على العروض ، قنوات الاتصال، أو حول المحتوى. حيث نجد مثلاً بأن الإنترنت هو القناة الملائمة للخصوصية في الإتصال، لأن موقع الويب ( WEB ) يمكن أن يكيف محتواه بدلالة توصيف الزبون ( Le profil ).

**4- المرحلة الرابعة : التبادل أو التفاعل مع الزبائن :** قد يكون التبادل أو التفاعل مع الزبائن، إما من خلال حملات منظمة من

قبل المؤسسة أو استجابة لطلب الزبائن، وذلك على النحو التالي:

- تكون الحملات المنظمة من قبل المؤسسة وفقاً لمخطط مكيف مع الأقسام المشخصة ولديه أهداف محددة، يسمح بتقديم عرض أو القيام بعلاقة مع الزبون، عن طريق إرسال بريد، مكاملة هاتفية، بريد إلكتروني، رسائل قصيرة ...

- تكون الاستجابة لطلبات الزبائن، عن طريق المكالمات إلى رقم نموذجي للمؤسسة، إرسال بريد، البريد الإلكتروني، اللجوء إلى نقطة بيع...، وهو ما يسمح بتغذية قاعدة البيانات بمعلومات جديدة حول الزبائن، مما يسمح بتقديم عروض خصوصية.

تجدر الإشارة إلى أن ملاءمة التفاعل والعرض سيكون له دوراً حاكماً في إرضاء الزبون، لأن عكس ذلك سيتم استقبال الاتصال أو العرض بصورة سيئة، وهو ما يضعف من القيمة التي يتحصل عليها الزبون.

**5- المرحلة الخامسة: تقييم الجهاز :** إن العلاقة مع الزبائن تتشكل مع الوقت وتتطور في كل اتصال، وعليه لا بد من تحديد

أهداف كمية يمكن تقييمها من قبل المؤسسة للحكم على مدى التطور الإيجابي أو السلبي لهذه العلاقة، وقد يأخذ التقييم شكل مؤشرات مختلفة، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- مؤشرات الرضا، معدل المساهمة، رقم الأعمال لكل زبون، المردودية لكل زبون، حصة الزبون...

خامسا: مساهمة الأدوات التكنولوجية في إنجاح إدارة علاقة الزبائن:

هناك من ينظر إلى إدارة علاقة الزبائن بأنها مشروع إعلام آلي أو تكنولوجي، والواقع يبين بأنه مشروع تسييري وتسويقي، يعتمد بصفة كبيرة على الوسائل التكنولوجية في توطيد العلاقات مع الزبائن عبر مختلف مراحل الاتصال معهم، بفعل أن هذه الوسائل تسهل على المؤسسات عملية الاتصال وتقديم الخدمات للزبائن بأحسن طريقة ممكنة وبأقل جهد وتكلفة، بالاعتماد على الوسائل التحليلية والعملية وغيرها من الوسائل، وهو ما سنوضحه فيما يلي: <sup>35</sup>

**1- الأدوات التحليلية والأدوات العملية لإدارة علاقة الزبائن:** يمكن القول بأن هاتين الوسيلتين أساسيتين في إدارة علاقة الزبائن، حيث لكل واحدة منهما دور ووسائل تساهم بها في توطيد وديمومة العلاقة بين المؤسسة وزبائنها.

**1-1- الأدوات التحليلية:** تهتم أساسا بجمع، تحليل وتحويل البيانات المتعلقة بالزبائن بالاعتماد على مستودع البيانات (Datawarehouse)، ومعالجة البيانات (Datamining)، فضلا عن الأدوات الإحصائية والرياضية...

**1-2- الأدوات العملية:** يتمثل دور هذه الأدوات في تسيير مراحل التواصل أو التفاعل مع الزبائن المستهدفين، ومنه المساهمة في تحسين إنتاجية وسائل المتاجرة والاتصال، والتي من بينها:

- أدوات تسيير العلاقة ( شخصية الرسائل، تسيير الاتصال بالزبون من خلال مختلف القنوات، إثراء قاعدة بيانات الزبائن...).

- الأدوات الآلية ( Automatisation ) لقوة البيع، تعظيم استكشاف الزبائن، المساعدة على تشكيل عرض تجاري (Configuration)، آلية أخذ الطلبات...
- أدوات آلية التسويق (متابعة حركات العمل التسويقي، تسيير الحملات التسويقية).

**2- مستودع البيانات:** هي بمثابة قاعدة بيانات كبيرة، تعمل على تجميع المعلومات القادمة من قواعد البيانات الجزئية داخل المؤسسة نظام الإنتاج ( الصفقات، المحاسبة، الإمداد...)، نقاط الاتصال بالزبائن (مراكز المكالمات، الإنترنت، نقاط البيع...)، أو مصادر خارجية. حيث أن هذه البيانات سيتم تصفيتها وغربلتها، ليتم تحويلها ودمجها في قاعدة البيانات المركزية.

<sup>35</sup> D.Aacker :Le Management du capital marque,Dalloz,Paris,1994

### 3- نظام البيانات الذكية و نظام معالجة البيانات:

تعتبر نظام البيانات الذكية بمثابة مجموعات جزئية لمستودع البيانات، والتي تتضمن فقط بعض المعلومات الضرورية لبعض الوظائف في المؤسسة ( تطبيق التسويق المباشر، تحليل النتائج التجارية، مراكز المكالمات،...)، وعليه فإنه من السهل معالجة وتحليل قاعدة البيانات المستهدفة مقارنة بالمعالجة في حالة كون البيانات كلية حول الزبائن.

▪ **فرز البيانات ( Datamining )**: يتمثل دورها في اكتشاف الارتباطات و العلاقات والميولات التي يتم التوصل إليها من خلال معالجة كمية كبيرة من البيانات باستعمال المناهج الرياضية والإحصائية.

▪ **الدرجة (Le scoring)**: بعد القيام بعملية المعالجة وإيجاد الارتباطات، سوف يتم القيام بالعمل على إعداد درجة متوقعة (Score) لكل زبون، يسمح بمنحه احتمال سلوك أو تصرف معين، ومنه مقابلته بتصرف تجاري أو خطر معين (Defection)، حيث نجد بأن حساب الدرجات يسمح بانتقاء الزبائن الذين يتميزون بارتفاع سلوكه الإيجابي من أجل زيادة مردودية العملية.

▪ **أدوات الإرجاع (les outils de restitution)**: تعمل على جعل قاعدة البيانات الضخمة المتخصصة التي توصلت المؤسسة إلى إعدادها سهلة الدخول والاستعمال، من أجل الاستفادة منها، وإلا فإن كل ما قامت به المؤسسة من قبل لا يعني شيئاً ولا فائدة منه. حيث نجد مثلاً في مراكز المكالمات الأدوات المستعملة تتمثل في شاشات تلخص النقاط الأكثر أهمية حول الزبائن، حيث يظهر المعطيات الخاصة بالزبون، رقم الأعمال الذي يحققه للمؤسسة،...

#### سادساً: مبادئ فعالية إدارة علاقة الزبائن:

هناك العديد من المفكرين في مجال التسويق عامة والتسويق بالعلاقات خاصة، من خلال التجارب التي تم تحليلها في كيفية تطبيق إدارة علاقة الزبائن، والمشاكل التي اعترضت تطبيق هذا المفهوم بنجاح، اقترحوا بعض المبادئ التي يمكن أن تزيد من فعالية إدارة علاقة الزبائن، نوجزها في العناصر التالية:

<sup>36</sup> D. Cahill : Customer loyalty in third party logistics relationship. Phisica Heidelberg. New York , USA, 2007

- 1- التوجيه البعيد المدى ( l'orientation à long terme ): حيث على المؤسسة التعبير للزبون على أنها محفزة من أجل الحفاظ على التبادل مع الزمن.
- 2- المعاملة بالمثل ( la réciprocité ): لا بد أن يكون هناك توازن في المنافع المحققة بين المؤسسة وزبائنها، في إطار علاقة الربح للطرفين.
- 3- المصادقية تركز على الإنجاز الجيد بصفة دورية للتعهدات المتفق عليها.
- 4- تبادل المعلومات المفيدة يركز بتحصيل البيانات حول الزبائن من المصادر المختلفة عند الاتصال وجعلها فيما بعد ممركة في " قاعدة بيانات مركزية " للمؤسسة، ومقابل ذلك تقوم المؤسسة بإرسال معلومات حول خدماتها إلى الزبائن.
- 5- المرونة لا بد أن تكون حاضرة في إدارة علاقة الزبائن، من أجل الأخذ بعين الاعتبار الحاجيات الخصوصية والتي لم يتم التنويه لها لكل زبون (القيام بخدمات الصيانة الجارية دون مواعيد في أجل قصير).
- 6- التضامن ( la solidarité ) تتعلق باقتراح مساعدة للزبون في حالة تلقيه صعوبات.
- 7- حل النزاعات بطريقة ودية دون اللجوء إلى المحاكم تسمح باستمرار العلاقة.
- 8- الاستخدام المعتدل للسلطة ووسائل الضغط التي تحوزها المؤسسة في علاقتها، سيكون أساسيا للحفاظ على مناخ رائق وخالي من الشوائب.

### المطلب الثاني: ركائز تنافسية المؤسسة.

سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية و جعلها عالمية، و ذلك من خلال إنشاء الاتفاقية العامة للتجارة و التعريفية الجمركية، و التي حلت محلها منطقة التجارة العالمية سنة 1995 و التي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية و بصفة أساسية تحرير تجارة السلع الزراعة الصناعية و كذا الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية و الاستثمار فالمنطقة العالمية للتجارة كانت من وراء ذلك تسعى الأهداف التالية.

- خلف و ضع تنافسي دولي في التجارة يعتمد على الكفاءة الاقتصادية في تخصيص الموارد، تعظيم الدخل القومي العالمي و رفع مستويات المعيشة من خلال زيادة معدلات نمو الدخل الحقيقي.

ومن هنا بدأ وضع البلدان النامية يتأزم من جراء انضمامها إلى عضوية Omc حيث تزايد حدة المنافسة الدولية نتيجة الالتزام بقواعد فتح الأسواق، ومن ثمة اختفاء بعض الصناعات نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية، و أمام هذه الظروف لم يصبح بمقدور هذه الدول سوى انتهاز بديل جديد يكون بمثابة الحل الأمثل لمعالجة الأزمة و السيطرة على الأوضاع المزرية التي آلت إليها الدول التامية.

و في ظل هذه الظروف ظهر مفهوم الحاجة إلى عملية تأهيل المؤسسات بهدف الرفع من الكفاءة و القدرة التنافسية و فق المقاييس المعمول بها دوليا للصمود أمام المنتجات و لتحقيق ذلك أصبح يتعين على الحكومات أن

تمارس دورا قياديا هاما في دفع المؤسسات إلى خلق ميزات تنافسية بالاعتماد على الابتكار و التجديد أبعاد هذا الدور فيما يلي:<sup>37</sup>

- 1- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة مثل ربط الأبحاث و التعليم بصناعات إستراتيجية مختارة. فتركيز الموارد العلمية و البحثية الذي هو يحقق الميزة التنافسية و ليس تشتيتها و بعثرتها.
- 2- المراقبة المستمرة لآليات السوق و ما تغطيه من إشارات مع الإحجام عن التدخل لتغيير مسارها و خاصة إذا كانت تعمل تحت ظروف طبيعية.

فقد كان إحجام الحكومة اليابانية عن التدخل في قوى السوق إزاء انخفاض قيمة الدولار تحت إدارة الرئيس

نيكوس من ناحية أخرى وصدّمت ارتفاع أسعار الطاقة في السبعينيات من ناحية أخرى، هي التي ولدت الضغوطات القوية على المؤسسات الصناعية اليابانية لتطوير طرق إنتاجها لاستعاب هذه الصدمات، مما أدى إلى حصولها على ميزات تنافسية حاسمة.

- 3- تجنب السياسات التي تحد من المنافسة بين المؤسسات التي تشمل الصناعات المختلفة، فعنصر المؤسسة هو الذي يدفع عجلة التجديد و الابتكار بحيث يقتصر دور الحكومة على إعطاء الإرشادات و المساندة للحقول والميادين الجديدة التي يجب أن تتجه إليها البحوث و التطوير.

- 4- رسم الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار، ومن ذلك الاستثمار في تكوين المهارات البشرية وفي البحوث و التطوير، وفي المعدات و التقنيات المتقدمة التي تسهم بفاعلية في تطوير القوة البشرية.

- 5- تجنب إدارة التجارة الخارجية عن طريق الصفقات المتكافئة كلما أمكن ذلك حيث أن الميزات التنافسية لا تتحقق إلا في أسواق دولية حرة تلهب فيها المنافسة الحماس بالنسبة للتطوير و التجديد والإبداع.

ونظرا لأن تأهيل المؤسسات العمومية الاقتصادية المتوفرة على قدرات إنعاش حقيقية، فمن شأنه أن يقحم المسيرين عن طريق إصلاح حقيقي لمنظومات تسيير هذه المؤسسات، ويقحم السلطات العمومية بتدابير تهدف إلى تحقيق من الصعوبات المالية لهذه المؤسسات أيضا، والتي تستجيب منتجاتها إلى أفاق تطور السوق، كما ترمي إلى التدعيم

<sup>37</sup>د. عبد العزيز الشربيني، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟ أخبار الإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، البعد السادس عشر، سبتمبر 1996، ص1.

الفعلي للتأهيل التكنولوجي و التسييري، ومساعدة المؤسسات على تميم وسائل إنتاجها في إطار شراكة دولية ومحلية.

كما يستوجب على السلطات العمومية أن تراقب المؤسسات العمومية الاقتصادية ضمن الجهود التي تبذلها لتدعيم أو استرجاع حصصها في الأسواق، من خلال تحديد أدواتها وتحسين فعالية التسيير، وهي من الإجراءات الضرورية لعملية التأهيل.

وينبغي أن يكون تركيز الاهتمام بالدرجة الأولى منصباً على إنعاش الاستثمار، ولهذا الغرض يمكن القيام بما يلي:

\* دعم تأهيل المؤسسات العمومية الاقتصادية عن طريق التحدد ورد الاعتبار.

\* تمويل هذه المؤسسات بما يسمح بتحسين وضعيتها المالية وتوفير ضمان من أجل حث البنوك على تقديم المزيد من القروض.

\* إعفاء الاستثمارات الجديدة وعملية تحديد أدوات الإنتاج من جميع الضرائب.

\* ترقية الإنتاج الوطني الذي يجب أن يشكل إجراءً دائماً وعملياً، بحيث ينبغي على السلطات العمومية تطبيق التدابير اللازمة والمساعدة في ذلك، من أجل تنظيم السوق وحماية المنتج المحلي والمستهلك من الممارسات اللاشريعة.

### المطلب الثالث: تدابير التأهيل كدعامة لإدارة الموقع التنافسي .

إن الانشغال الأكبر للدول النامية، بما فيها الدول العربية في عصر عولمة المبادلات و زيادة المنافسة الدولية أو ما يطلق عليه باسم الثورة الصناعية الثالثة هو كيفية ترقية تنافسية المؤسسات و نظم الإنتاج خاصة ضمن القطاع الصناعي، وفي ظل هذا التوجه، صار من الضروري على هذه الدول تخطيط إستراتيجية ناجحة لتأهيل المؤسسات وكذا المحيط الذي تنشط فيه، وذلك بالتركيز ليس فقط على استثمارات مادية من أجل التطوير التكنولوجي و التقني لعمليات الإنتاج، وإنما كذلك ضرورة الاعتماد على إجراءات تركز على الاستثمارات غير المادية في تسيير برامج التأهيل من خلال تطوير أساليب الإدارة في الإنتاج ومسايرة مسار التأهيل التقني و التكنولوجي لها حتى تضمن مكانة هامة في السوق، ومن ثم دعم تنافسياتها.

ويتطلب التوجه نحو التغيير و التطوير من الحكومات لمواجهة تحديات العولمة تخطيط وتطبيق أربع إستراتيجيات كما يلي<sup>38</sup>

**1) إستراتيجية التصنيع:** تطبيق المبادئ العلمية للإنتاج وإدارة الإنتاج فيما يخص: بتصميم الإنتاج، نظام مراقبة المخزون، كفاءة العاملين، النظام الثقافي، دور الحكومة، بجانب استخدام التكنولوجيا الحديثة.

- القضاء على مجالات الأعطال والإسراف والوحدات المعيبة وتحسين مراحل الإنتاج، وخلق نظم خاصة بالصناعة في مجالات الإنتاج ومراقبة المخزون ومراقبة الجودة وتنظيم العمل.

- محاولة الوصول إلى صفر العيوب بجانب تخفيض المخزون إلى مستوى الصفر، والجودة الكلية والبحوث والتطوير والجوانب الاجتماعية.

**2) الإستراتيجية التكنولوجية:** وذلك كطريق لقيام قاعدة تكنولوجية موضحة بها دور الدولة والمؤسسات المختلفة سواء حكومة أو خاصة في تطوير قطاع الأعمال من الناحية التكنولوجية، عن طريق وضع خطة تعتمد على العديد من البرامج يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>39</sup>

### 2-1- تشجيع البحوث و التطوير والابتكارات داخل المؤسسات:

ويتم ذلك بإعطاء قروض طويلة الأجل للابتكارات مع الإعفاءات من الضرائب للبحوث، وتشجيع التمويل من الصناعة و الزراعة و الخدمات، لتطوير البحوث الفنية، و الربط بين الناحية القوية والإقليمية بين البحوث و التطوير الحالي و المتوقع وخاصة في البحوث التكنولوجية بجانب البحوث الاقتصادية و الاجتماعية، وينشأ تجمع تكنولوجي، يختص بالبحوث التكنولوجية في البيئة وتشمل كل من المستشارين التكنولوجيين، المراكز الفنية، الجامعات، مراكز الابتكارات، مراكز البحوث و المعامل العامة و المشروعات الصناعية والخدمية.

**2-2- تنمية الثقافة والمعلومات العلمية والفنية:** أن تنمية البحوث والقدرة على الابتكارات تعتمد على المعلومات العلمية والفنية وعلى التطوير والمتابعة للأساليب الفنية المتقدمة، ويساهم النظام التعليمي و المكتبات الجامعية في نشر الثقافة العلمية و الفنية، و يحتاج ذلك للتطوير بخطة آلية للاستفادة من النشرات و الاتصالات والمعلومات، و يستفيد منها الجمهور و المؤسسات، و التجمعات التكنولوجية.

<sup>38</sup> د. عبد العزيز الشربيني، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟ أخبار الإدارة المنظمة العربية للتنمية مرجع سبق ذكره ص2

<sup>39</sup> د/حليم /حلمي رزق، الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية في التغيير التكنولوجي ،بمنا منشورا بالإدارة وسرعة التغيير ،د.سعيد يس عامر ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1995، ص.ص390-405.

**2-3- تشجيع الابتكارات بالتدريب عن طريق البحوث:** إن تطوير البحوث داخل المؤسسات، يعتمد على أفرادها، كما يعتمد على تطوير كفاءة العاملين المستقبلية بواسطة التدريب عن طريق البحوث، وخاصة للمهندسين والفنيين لتطوير التكنولوجيا الحديثة.

**3- الإستراتيجية الاجتماعية:** عن طريق التكيف السريع للنظام الاجتماعي مع التطور التكنولوجي بواسطة التدريب، و رفع الكفاءات، وتكامل نظام التعليم مع الصناعة من حيث التعيين و التدريب والاعتماد على العلاقات التعاونية بين الإدارة و العاملين و النقابات لتحقيق الحماية الاجتماعية فيما يخص الصحة، المعاشات، البطالة، الحوافز، كذلك تفعيل أسلوب روح الجماعة "Esprit d'équipes" داخل المؤسسات.

وتلخيصا لما سبق، ولخلق تكنولوجيا خاصة، تنطلق من ذاتيتنا، وتتفق مع تقاليدنا وعاداتنا وبيئتنا، يجب الاعتماد على إستراتيجية متكاملة بين عوامل الإنتاج والتكنولوجيا والبحاث و التطوير وتنظيم العمل و الابتكارات، بالإضافة إلى النظام الثقافي والاجتماعي و المعلوماتي والاتصالات والتدريب.

فالانتهاج الحقيقي لمسار تأهيل المؤسسات العمومية الاقتصادية والمتابعة الصارمة لمدى تطبيقه، سيساهمان إسهاما كبيرا في تحقيق الفعالية و المردودية، و بالتالي تدعيم القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

### 4- تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.

إن توفر جميع متطلبات إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية لا يمكن أن يحقق أهدافه بعيدا عن تأهيل المورد البشري، هذا الأخير الذي يستدعي تأهيله في مجال التسيير الاستراتيجي استراتيجيا بحد ذاتها لفصل في محتواها من خلال هذا المطلب:

#### 4-1- مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة، ويمكن إيراد التعاريف التالية:<sup>40</sup> عرفها Dessler أنها العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المؤسسة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها.

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك بغرض تهيئة

<sup>40</sup> امعمر قوادري فضيلة، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية في الملتقى الدولي للدكاء الاقتصادي بالشلف 2012

ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، ومعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الحطة الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>41</sup>

يمكن القول أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن خطط مستقبلية طويلة الأجل لتطوير الموارد البشرية تحتوي على مجموعة من الأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة في ضوء المتغيرات البيئية والإستراتيجيات المقترحة لتوجيه أداء المنظمة في الأمد البعيد.

نستنتج أنه يجب أن تفر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة الموارد البشرية كشريك أساسي في كل من مرحلتين صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة وذلك من أجل تحسين الأداء، وتنمية ثقافة تحفز على الابتكار والمرونة.

### 4-2- أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور مهم في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع قبل وقت كاف، بناء على إستراتيجيات المنظمة، والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفيرها بالوقت المناسب من حيث الكم والنوع، وبالتالي تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية، والذي بدوره يساعد في تخفيض التكاليف الناجمة عن حالة عدم التوازن، ورفع الإنتاجية.

ويمكن من خلال هذه الإستراتيجية إعداد الموازنات التقديرية فيما يتعلق بنظام التعويضات، وهذا يمكن المنظمة من معرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانية مستقبلاً. كما تمكن إستراتيجية الموارد البشرية من توزيع عبء العمل بشكل متوازن على الوحدات الإدارية في المنظمة، فقد ينتج عن إستراتيجية المنظمة أن يصبح لدى بعض الوحدات الإدارية ضغط عمل أكثر من باقي الوحدات الأخرى، بينما هناك وحدات لديها فائض في الموارد البشرية، فمن خلال إستراتيجية الموارد البشرية تستطيع المنظمة تحقيق التوازن بين وحداتها الإدارية في عبء العمل.<sup>42</sup>

من ضمن المرتكزات الأساسية التي تساعد في تحقيق عملية الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي شريك إستراتيجي حقيقي وهام في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها الرئيسية. كما ويجب أن تعطى هذه الإدارة موقعا مناسباً في الهيكل التنظيمي، وأن تمتلك حق اتخاذ القرار والمشاركة في الأمور المرتبطة بإدارة المورد البشري على مستوى المنظمة ككل. ويجب التأكيد على ضرورة أن تكون لهذه الإدارة نظم معلومات موارد بشرية متطورة تتلاءم مع طبيعة التطورات الجذرية الحاصلة في المجالات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية، نظم قادرة على مواجهة التحديات

<sup>41</sup> Dessler, Gary, Human Resource Management 9<sup>th</sup> edition (New jersey: Prentice Hall), 2003, p2-12

<sup>42</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.

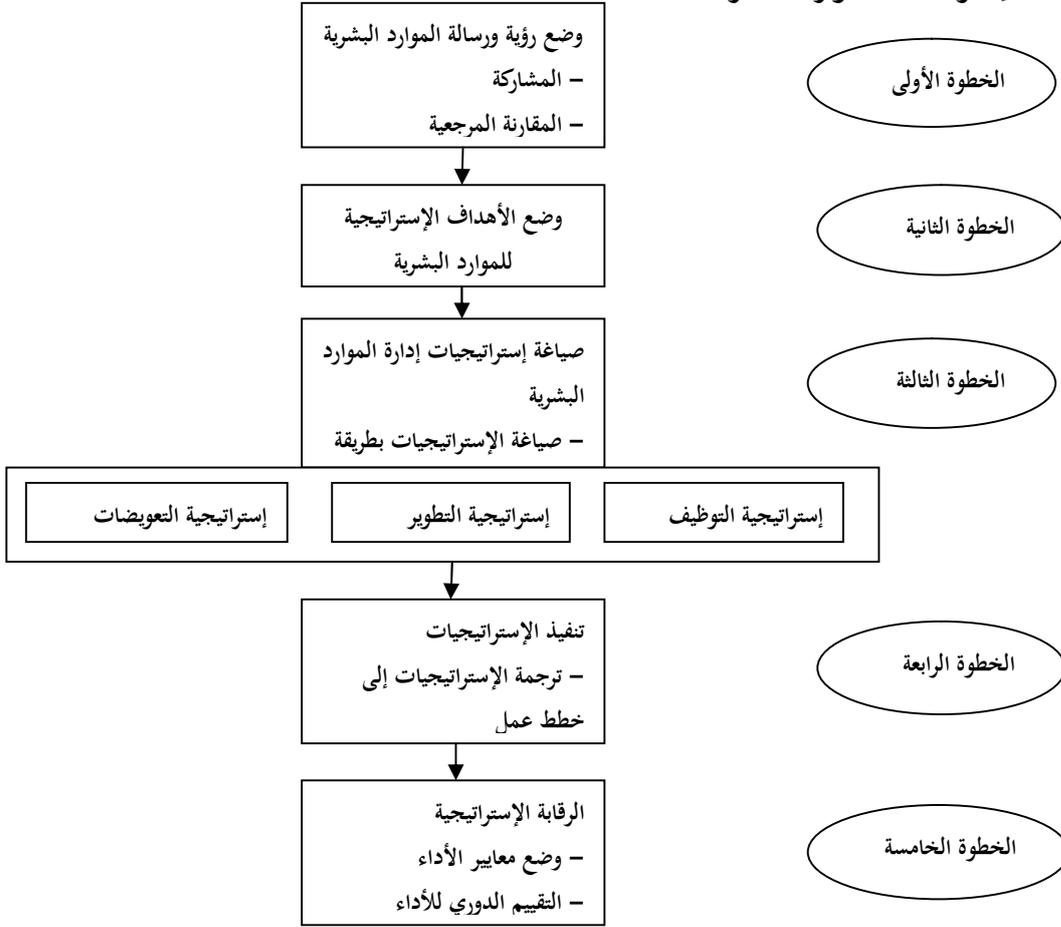
والعقبات، وتساعد في اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية، أو تلك التي ترتبط بالمنظمة بصورة عامة.<sup>43</sup>

### 4-3- خطوات بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

- توضع إستراتيجية الموارد البشرية من خلال ست خطوات متتابعة هي:
1. بناء رؤية الموارد البشرية: توفر الرؤية توجهاً للأنشطة في المنظمات، ويجب أن تتم إجازة الرؤية من خلال فريق عمل يطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية.
  2. مسح البيئة التنظيمية: تحليل المؤشرات والمتغيرات في البيئة وتقويمها، يساعدانها على معرفة العوامل التي تهدد تطبيق الإستراتيجية ومعرفة الفرص المفيدة للمؤسسة.
  3. مراجعة الجدارة والموارد: مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، ومراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى.
  4. الاطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى: تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الإستراتيجية الأخرى من خلال التركيز على مجالات النجاح، مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب والمتطلبات الأخرى.
  5. تحديد الأهداف: بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة يصبح من السهل أن نعرف أين نقف وإلى أين نريد أن نذهب، ومعرفة الإطار الزمني لكل هدف.
  6. تكامل الخطط التنفيذية: بعد معرفة كل ما يجب إنجازه يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية.

<sup>43</sup>عباس قاسم، نظام معلومات الموارد البشرية، مجلة الإداري، العدد 43، 1994 ص 216-222.

الشكل رقم (40) خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية



المصدر: د. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص 76.

حسب الشكل أعلاه هذا تفصيل لهذه الخطوات:<sup>44</sup>

**الخطوة الأولى:** وضع رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية. في هذه الخطوة يتم صياغة رؤية إدارة الموارد البشرية التي تعبر عن ما يتوقع أن تصل إليه الإدارة مستقبلاً، بحيث تثير طموح العاملين في المنظمة. أما رسالة إدارة الموارد البشرية فهي تمثل الغرض الذي وجدت الإدارة لأجله، أي مبرر وجودها.

**الخطوة الثانية:** وضع الأهداف الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. يتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتي تسعى إلى تحقيقها عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها. وينبغي أن تتوفر في أي هدف يتم وضعه صفات أساسية خمسة (SMART) وهي الأحرف الأولى لهذه الصفات.

<sup>44</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص 77-79.

محددة S=Specific ، قابلة للقياس M=Measurable ، واقعية A=Achievable ، تتعلق بالموضوع  
R=Relevant خلال مدة محددة T=Time bound

الأهداف الرئيسية ينبغي أن تكون مدعومة بالعديد من الأهداف الثانوية.

يتجسد سر نجاح أي منظمة في طموحات إدارتها وموظفيها التي عادة ما تفوق الموارد والقدرات المتاحة لهم. وبالتالي فإن الهدف يجب أن يكون مصدر إلهام للإدارة والموظفين وأن يكون محفزاً لهم لبذل مزيد من الجهود في أعمالهم.

### الخطوة الثالثة: صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف إستراتيجية، وعلى ذلك يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد وصياغة إستراتيجية لكل من تلك الوظائف، بحيث ترتبط هذه الإستراتيجيات فيما بينها وتتكامل مع بعضها البعض لتشكّل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وفي نفس الوقت يجب أن تتوافق هذه الإستراتيجيات وتتكامل مع إستراتيجية المنظمة.

وفيما يلي توضيح لهذه الإستراتيجيات:

- 1- إستراتيجية المنظمة: هي تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة المنظمة واتجاهها، والبدائل لهذه الإستراتيجية.
- 2- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية: أي التنبؤ بالطلب عن الموارد البشرية، وعرض الموارد البشرية الماهرة، وغير الماهرة، ووضع البرامج للتعامل مع النقص أو الفائض في الموارد البشرية.
- 3- إستراتيجية التوظيف: هي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي سيتم بموجبها استقطاب الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً لمعايير معينة، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لدواعي العمل، وتحمل المسؤولية على أتم وأكمل وجه.
- 4- إستراتيجية التدريب والتنمية: هي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي سيتم بموجبها إكساب الأفراد العاملين مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.
- 5- إستراتيجية تقييم الأداء: هي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي سيتم بموجبها تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها في الأفراد العاملين، والوسائل المناسبة لتقييم أدائهم. وظيفة تقييم الأداء: تشمل تقييم أداء الموظفين وتقييم السلوك الوظيفي ومواءمته مع إستراتيجية المنظمة، وتقييم الأداء الوظيفي مع الأهداف الموضوعية.
- 6- إستراتيجية التعويضات: هي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي سيتم بموجبها تحديد جميع المكافآت ( أجور ورواتب وحوافز وعلاوات) التي ستقدمها المنظمة للعاملين نظير رغبتهم في إنجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة.

- 7- إستراتيجية التحفيز: تفعيل حوافز الموظفين من خلال ربط الأجر بالأداء الفعلي وتصميم الحوافز الجماعية والفردية.
- 8- إستراتيجية إدارة الصحة والسلامة العامة والمتمثلة في وضع البرامج الصحية والسلامة العامة، وتهيئة مكان العمل المناسب الذي يضمن شروط الصحة والسلامة للعاملين.
- 9- إستراتيجية إدارة علاقات العاملين والتفاوض الجماعي من حيث التفاوض مع الاتحادات العمالية والتنظيمات المهنية، وحل المشاكل العمالية، وصياغة العقود ومعالجة المظالم وتحسين العلاقات بين العاملين.
- 10- إستراتيجية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: هي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي سيتم بموجبها تحديد الطريق الذي سيسلكه الأفراد العاملين خلال حياتهم الوظيفية في المنظمة.

### الخطوة الرابعة: تنفيذ الإستراتيجيات.

بعد صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يجري إبلاغ المسؤولين عن هذه الإستراتيجيات بتفاصيلها حيث يتم إبصارها بالإضافة إلى إيصال الإستراتيجية العامة للمنظمة معها. لتنفيذ الإستراتيجية هناك حاجة إلى قيادة تكون مسؤولة عن التنفيذ، بالإضافة إلى موارد بشرية تقوم بعملية التنفيذ، كما تحتاج إلى بناء تنظيمي مناسب وأنظمة مراقبة لأجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وكذلك وضع الإجراءات الوقائية لمنع تكرار الأخطاء مستقبلاً. من الضروري التأكد من إبلاغ الموظفين بإنجازاتهم ومدى تحقيقهم للأهداف الموضوعية في الوقت المناسب.

### الخطوة الخامسة: الرقابة الإستراتيجية.

عملية الرقابة هي الخطوة الأخيرة حيث يتم التأكد من خلالها من أن الإستراتيجية قد تم تنفيذها وفق ما هو مخطط. وتغطي عملية الرقابة الأداء التشغيلي بالإضافة إلى الأداء المالي وغيره.

إن تقييم أي نظام رقابة إستراتيجي فعال يتطلب القيام بالخطوات التالية:

1. مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجياتها.
2. وضع معايير الأداء: تشير المعايير إلى الأهداف المطلوب تحقيقها. وقد تكون هذه المعايير كمية أو وصفية لمستوى جودة أو وقت أو تكلفة أو حجم إنتاج.
3. قياس الأداء الفعلي: تحديد مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإدارية، وهي الخطوة تتضمن تسجيل نتائج القياس.
4. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لتحديد مدى أو حجم الانحرافات عن تلك المعايير.
5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتم في الخطوة الأخيرة التحقيق في الانحرافات من حيث طبيعتها وأسبابها ومكان ووقت حدوثها وحجمها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتعديل المسار. وتتضمن هذه الخطوة كذلك اتخاذ أية إجراءات وقائية من شأنها منع وقوع مثل هذه الانحرافات أو الخطأ في المستقبل.

4-4- مزايا عملية الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

توجد عدة مزايا يمكن أن تحققها المؤسسة من خلال الربط بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، تتمثل في:<sup>45</sup>

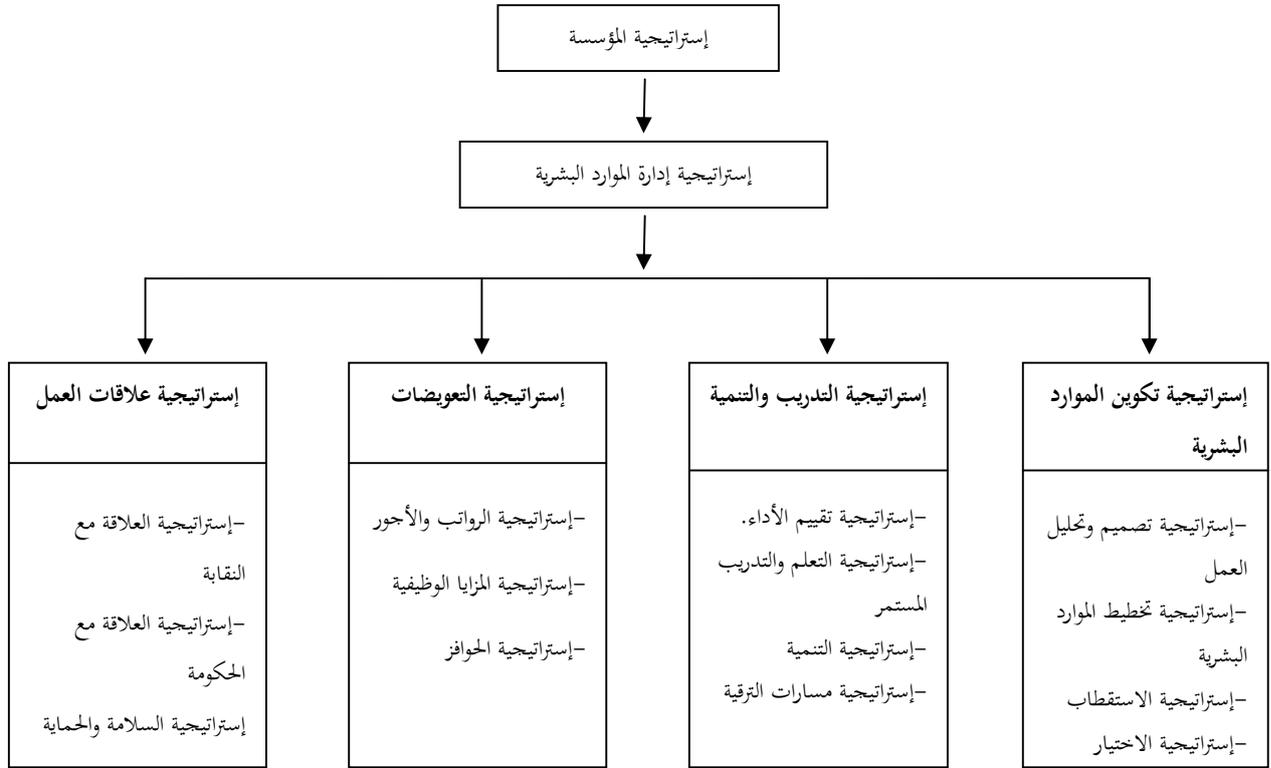
1. تساهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية وتصرفات إدارية رشيدة وعقلانية وعلى جميع المستويات الإدارية، وبالتالي زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها.
2. تساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو الأهداف والغايات المطلوبة، وضمان تنفيذ الإستراتيجيات الموضوعية بكفاءة وفعالية.
3. تساعد في توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع وفي الوقت والمكان المناسب.
4. تعمل على تحقيق التنسيق بين جميع موارد المنظمة، وبالتالي خلق قيمة إضافية لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده.
5. تساعد في التوزيع والاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.
6. تساعد في تطوير قدرات ومهارات المديرين على صياغة وإعداد الإستراتيجيات.
7. تساعد على تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل، بشكل يساعد على تقديم أفضل طاقاتهم ومهاراتهم في العمل.
8. تسهل عملية تحديد المشكلات الإستراتيجية، ووضع البدائل بمعالجتها.

4-5- دور إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المؤسسة:

تنبثق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من إستراتيجية المؤسسة، أي يجب أولاً صياغة إستراتيجية المؤسسة ومن ثم صياغة أو وضع الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

<sup>45</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 38. نقلا عن: Bamberger, et al, 2000

الشكل رقم (41) دور إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المؤسسة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

من الشكل يتضح أن التأثير متبادل بين الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية، وقد أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة "Robert Sibson"<sup>46</sup> مدى أهمية ارتباط إستراتيجية المؤسسة مع إستراتيجية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للشركات التي درسها والذي تم في مجالات عدة منها:

- تحسين النوعية.
- التحكم في تكلفة العاملين.
- تحسين الإنتاجية.
- الإبداع.

ذكر بورتر عالم الإستراتيجية المعروف في كتابه الشهير الميزة التنافسية أن الموارد البشرية إحدى الكفاءات المحورية التي يجب أن تمتلكها المؤسسات كي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه الموارد يجب أن تلعب دوراً مهماً في صياغة إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها.

<sup>46</sup> عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص 117

في دراسة متميزة أعدها مارك هيوزلد (Mark Huselid) وجد أن إستراتيجية الموارد البشرية قد لعبت دوراً أساسياً في تحسين أداء الشركات التي درسها من عدة وجوه مثل:

- تحسن في نوعية أداء العاملين.
- تخفيض تكلفة العاملين.
- حسن خدمة العملاء.
- ارتفاع نسبة/معدل رضا العملاء.
- ارتفاع معدل الإنتاجية.

### 4-6- متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- لكي تضطلع إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها يجب أن تتوفر الجوانب التالية:<sup>47</sup>
1. تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكاً أو عضواً هاماً في هذا المجال.
  2. توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعدهم على القيام بهذا الدور، من خلال تقنيات وأدوات الذكاء الاقتصادي.
  3. إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديروا الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الإستراتيجية الهامة بدلاً من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية.
  4. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
  5. تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كبرامج المكافآت بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

<sup>47</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 24

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تناولنا القدرة التنافسية كمتطلب أساسي لإدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية و التي تلم بكل متغيرات التنافسية و عوامل اكتسابها ، كما تعرفنا على دعائم التنافسية و أبعاد التأهيل لإدارة الموقع التنافسي للمؤسسة بنجاحة ، كما تأكد لنا أن بناء الميزة التنافسية و كذا تحديثها أو تطويرها هي الأخرى من أهم المتطلبات التي تبنى عليها القرارات الإستراتيجية إضافة إلى جملة من تدابير التأهيل كدعامة لضمان مركز الريادة في السوق و بين المنافسين و كذا المحافظة على هذا المركز.

الفصل السادس: واقع تطبيق الذكاء التسويقي في منظمات  
الأعمال (عرض تجارب دولية)

المبحث الأول: تقييم ممارسة تجربة الذكاء التسويقي دوليا: تجربة  
كل من الصين - الو.م.أ - فرنسا.

المبحث الثاني: واقع تطبيق الذكاء التسويقي في الجزائر .

واقع القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية - آفاق تحسين  
المواقع التنافسية للمؤسسات الجزائرية

تمهيد :

إن الفصل السادس هو الفصل الذي حاولنا فيه عرض حقيقة البحث المقدم و المفترض ميدانيا من خلال عرض جملة من التجارب الدولية لدول تعتبر أقطابا للصناعة في العالم ، فحاولنا أن نعرض واقع الذكاء التسويقي في كل من دولة الصين و كذا فرنسا والو.م .أ بغرض تبيين البحث بالتطرق إلى ما يمكن به الاستفادة في تطبيق الآلية محل الدراسة و هي الذكاء التسويقي، أما عن واقعه في الجزائر فهو ما كان من الضرورة التطرق إليه بما يسمح بتشكيل الصورة العامة لمتغيرات تابعة للفكر التسويقي أهمها واقع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،أفاق النهوض بالقطاع (التسويقي-الصناعي) بحثا عن حلول تمكن من إيجاد بديل لاقتصاد الربيع في الجزائر فقسمنا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

**المبحث الأول : تقييم تجربة ممارسة الذكاء التسويقي دوليا.**

**المبحث الثاني : واقع تطبيق الذكاء التسويقي في الجزائر .**

إن ممارسة الذكاء التسويقي في المنظمات في مختلف الدول إنما هو متغير تابع في حقيقته إلى العديد من المتغيرات الاقتصادية، لعل أهمها ثقافة احتضان التقنيات الحديثة في تسيير المعلومة التسويقية و كذا مستوى التقدم التكنولوجي و مواكبة الركب الحضاري ، إدارة الموقع التنافسي لهذه المنظمات مدى حفاظها عليه ،فعالية وكفاءة المنظمة بما تملكه من مقومات النجاح الإستراتيجي،وليس بعيدا عن الاشتراطات البيئية لمؤسسات التجارة الدولية ،كل هذا يجعل من ممارسة الذكاء التسويقي في منظمات الأعمال مختلفة مما جعلنا نحاول في هذا الفصل عرض جملة من التجارب الدولية وكذا واقع هذه الآلية في الجزائر.

### المبحث الأول: تقييم تجربة ممارسة الذكاء التسويقي دوليا:

يجوي هذا المبحث طياته تجارب لدول أجنبية نلتبس التبرير في اختيارها كونها تمثل أقطاب الصناعة الأجنبية في العالم ،أين تم اختيار الصين كقوة اقتصادية و ممثلة لواقع الذكاء التسويقي لدول آسيا ،كما تم اختيار الو. م.أ باعتبارها سيدة الدول ولا تخفى قيمتها اقتصاديا على الصعيد الدولي ،فهي القطب المنافس للعديد من القوى الاقتصادية في الساحة الدولية و عرجنا على فرنسا باعتبارها مورثة الإرث الاقتصادي لما لها من تأثير على الاقتصاد الجزائري كممثل للدول الأوربية.

ملاحظة: إن عرضنا لهذه التجارب كان نتيجة لبحث في أدبيات الذكاء التسويقي لكن ما يجدر الإشارة إليه هو أن العديد من البحوث استعملت مصطلح "الذكاء الاقتصادي" وفقا للفظ الشائع في الأدبيات الأمريكية ،لكن وجدنا في مضمونه طبيعة التعامل مع المعلومة التسويقية باعتبارها جزء من المعلومة الاقتصادية كما سنعرضه فيما يلي :

### المطلب الأول: تجربة الصين .

إن بروز الصين كقوة اقتصادية عظمى ساهمت في كسر الأحادية القطبية الاقتصادية وإعادة رسم الخارطة الاقتصادية العالمية وكذا تطلعها للريادة الاقتصادية في آفاق 2020 ليس وليد الصدفة، وإنما يعود بالإضافة إلى شساعة رقعتها الجغرافية وغناها الطبيعي والبشري، إلى طبيعة الثقافة الصينية وعلى العموم ثقافة المجتمعات الكنفوشيوسية التي تجمع بين سعيها للتقدم التكنولوجي ومحافظتها على ثقافتها الوطنية التي تشكل مرجعيتها، فالرجل الصيني الذي يتميز بتقديسه للعمل، الانضباط، الصرامة، نكران الذات، الوطنية الاقتصادية العالية. فإنه كذلك يعمل ضمن نسق متين من الروابط الاجتماعية التي تسمى (Guanxi)<sup>(1)</sup>، هذه الروابط الاجتماعية بالإضافة إلى اللغة الصينية التي تتميز بالتعقيد نوعا ما ومحدودية انتشارها شكلت صمام أمان أمام أي تسرب للمعلومات أو حتى محاولة فهم اللغز الصيني، فهذا تكون منظمة الذكاء الاقتصادي الصيني كمضخة معلومات في اتجاه واحد (نحو الصين)، كما أن ما يميز الصين إلى جانب مقدرتها على انتزاع أسرار التكنولوجيات من الدول المتقدمة هو كذلك مقدرتها على تطويرها وتكييفها وإصباغها بصبغتها الخاصة، فالصين متيقنة بأن أكلذوبة

<sup>1</sup> MILLIOT (N), L'intelligence économique dans un pays à contexte culturel fort : Cas de la République Populaire de Chine, Market Management, Volume 2, Mars 2006, P 77 .

التحويل التكنولوجي التي يتغنى بها الغرب ما هي إلا ضرب من الوهم، فهي ترى بأن التكنولوجيا تكتسب ولا تعطى، لذا عملت على إقامة منظومة مصقولة للذكاء الاقتصادي تتميز بوحدة الإيجاء من حيث التنظير وحرية المبادرة في التطبيق.

ونحن في بحثنا هذا سوف نحاول أن نقرب من هذه المنظومة في اكتساب التكنولوجيات العالية، وذلك بغية استخلاص ما قد يكون إيجابيا فيها ويمكن إدماجه في المنظومة الجزائرية، ومن هذا المنطلق فإننا سوف نتطرق إلى مقومات الذكاء الاقتصادي الصيني والفاعلين فيه بالإضافة إلى إظهار بعض الطرق العملية له، ومحاولين بذلك إخراج هذه الدراسة من الكلاسيكيات النظرية في المعالجة.

### أولا: مقومات ترسيخ ثقافة الذكاء الاقتصادي في الصين :

نتعرض إلى حيثيات و مضمون الإستراتيجية الصينية في هذا المطلب بإسقاط الضوء على تحصيل العلوم والتكنولوجيات، وكذا رصد الابتكارات التسويقية عن طريق عرض مختلف التوجيهات والبرامج الموضوعية لهذا الغرض، فنوضح المعالم (السياسية - الاقتصادية) للبحث في جهود هذه الدولة العظيمة صناعيا و جهودها كتجربة يمكن الاستفادة منها في بلد مثل الجزائر و هذا ما يوضح في آخر هذا المطلب .

### 1- التوجيهات العامة المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيات :

إن ممارسة الذكاء الاقتصادي في الصين لاسيما في تحصيل التكنولوجيات العالية تعتمد على التوجيهات المسطرة على المستوى المركزي من طرف وزارة العلوم والتكنولوجيات والمصادق عليها من طرف الحزب الشيوعي الصيني ومجلس الدولة (الحكومة).

لقد ظهرت أولى التوجيهات الحكومية الجدية الرامية إلى التنظيم المحكم لتطوير العلوم والتكنولوجيات وإفادة كل قطاعات الاقتصاد الصيني منها في عام 1983، لكن هذا لا يعني عدم وجود جهود سابقة لها. فمنذ عام 1979 شكلت العلوم والتكنولوجيات أحد أهم أركان برنامج التحديثات الأربعة (4M) التي تمس القطاعات الحيوية التالية: - الفلاحة، الصناعة، الدفاع الوطني، العلوم والتكنولوجيات-. هذا البرنامج الذي تم وضعه في ديسمبر من عام 1979 من طرف الرئيس الصيني (Deng Xiaoping) الذي خلف الرئيس (Mao Zedong). وهذا ففي سنة 1983 تقرر وضع " مخطط لتطوير التكنولوجيات العالية للقرن الواحد والعشرين"، هذا المخطط الذي تم رسمه من طرف أربعة من كبار علماء الصين والذي تم عرضه على اللجنة المركزية للحزب الشيوعي (PCC) للمصادقة، يقترح هذا المخطط في مضمونه تطوير سبعة قطاعات مفتاحية وذات أهمية قصوى وهي:

- التكنولوجيات البيولوجية؛
- أنظمة التحكم الأوتوماتيكية؛
- الأنظمة الفضائية؛
- الأنظمة المعلوماتية والميكروإلكترونيك؛
- الطاقة
- المواد والعناصر الجديدة؛
- أنظمة الليزر ذات القوة الفائقة؛

لقد استمر العمل ضمن هذه القطاعات السبعة التي تشكل حاليا المحاور العامة للجهود الصينية للتحصل على التكنولوجيات الحديثة، ولكن ونظرا لبعض المشاكل التي واجهت الصين مثل مشكل الطاقة وتسارع تطوير التكنولوجيات في العديد من دول العالم، فإن هذه المحاور قد جرى إما تعديلها أو تتمتها. وهذا ما يتضح من

خلال تصريح رئيس الجمهورية الصيني بمناسبة الندوة الوطنية حول العلوم والتكنولوجيات، المعقدة بين 9 و 11 جانفي 2006 في بيجين والذي ركز على ماييلي:

- تكنولوجيات المعلومات: تم تحديدها في أنظمة المعلومات والميكروإلكترونيك؛
  - البيولوجيا: لقد تم توسيعها لتشمل كل النشاطات المرتبطة بالتكنولوجيات البيولوجية، هذا التوسيع يرى فيه البعض كنتيجة لظهور بعض الأمراض الحديثة في الصين وجنوب شرق آسيا مثل المرض التنفسي الحاد (SRAS)<sup>(2)</sup> وحمى الطيور؛
  - الطاقة النووية والطاقات الإستراتيجية: تم إدخالها ضمن النطاق الواسع للطاقة، وهذا شاهد على القلق الصيني حول مقدرتها على تأمين مصادر عالمية للطاقة وبخاصة البترول؛
  - المواد الأساسية (Matériaux Clés): وهي عبارة عن توسيع مجال المواد أو العناصر الجديدة؛
  - علوم الجزيئات الدقيقة (Nanosciences): إن الاهتمام بمثل هذه العلوم يعكس الوعي العالي للصين لاستعمالها ومساهمتها في تحقيق قفزة نوعية في التقدم.
- بعد عشر سنوات من الخبرة، ظهر بأن كل القطاعات الموضوعية في سنة 1983 لم تلق كلها النجاح المرجو، الأمر الذي دفع بالسلطات الصينية (اللجنة المركزية للحزب الشيوعي (CCPCC) ومجلس الدولة) إلى اتخاذ قرار حول "تسريع التطور العلمي والتكنولوجي" في 5 ماي 1995، والذي تم نشره في اليوم الموالي وهذا أخذ تسمية "قرار 6 ماي" والذي ترجم فيما بعد إلى تقرير يتضمن فيما يتضمن النقاط التالية:
- تحقيق إنجازات قريبة أو منافسة للدول المتقدمة في المجالات التالية: الاتصالات الإلكترونية، البيولوجيا، المواد الجديدة، المصادر الجديدة للطاقة، علوم الفضاء والمحيطات؛
  - تعبئة الطاقات الصينية لخلق تكنولوجيات وطنية والتحكم في التكنولوجيات الصناعية المفتاحية؛
  - ضرورة دمج البحث الوطني المستقل والتكنولوجيات الأجنبية؛
  - تحسين استعمال التكنولوجيات الدقيقة من طرف الصناعة الحربية سيما لتطوير التسليح، بالإضافة إلى إعطاء عناية خاصة للتكنولوجيات المزدوجة<sup>(3)</sup> وتحويل التكنولوجيات الحربية للمجال المدني؛
  - البحث القاعدي يبقى من مسؤولية الدولة أما البحث التطبيقي فقد أسند للقطاع الإنتاجي، مع إمكانية إشراك الاستثمار الأجنبي والمختلط في ذلك؛
  - تكوين مكثف لاختصاصيين في التكنولوجيات العالية؛
  - التعاون الدولي: السعي لإقامة علاقات تعاون قائمة على المساواة والمعاملة بالمثل في مجال العلوم والتكنولوجيات.

إن تصريح ندوة جانفي 2006 حول العلوم والتكنولوجيات يؤكد توجيهات 1995 ويضع التزام بتحقيق النتائج في غضون 15 عاما، هذه النتائج التي تسمح للصين بالتحصل على الاستقلالية التكنولوجية وحتى تحقيق الريادة.

<sup>2</sup> . SRAS : Syndrome Respiratoire Aigu Sévère

<sup>3</sup> . التكنولوجيات المزدوجة هي التكنولوجيات التي يمكن استعمالها في كل من المجالين العسكري والمدني.

## 2- التوجيهات الخاصة :

إن من أهم المخططات والبرامج الرئيسية التي تضمنتها التوجيهات الخاصة والتي هي في الأساس منبثقة عن التوجيهات العامة بعد التعديل والتحسين نذكر:

### أ- برنامج البحث وتطوير التكنولوجيات المفتاحية :

لقد تم إطلاق هذا البرنامج منذ 1982، وهو برنامج شامل يغطي: الفلاحة، التكنولوجيات الدقيقة والتطوير الاجتماعي. تم إثراؤه عن طريق جعل كل من هذه المجالات الثلاث موضوع مخطط فرعي خاص.

### ب- برنامج البحث وتطوير التكنولوجيات الدقيقة (برنامج 863) :

سطر في مارس 1986 (وهذا سبب تسميته ببرنامج 863)، وهو غالبا ما كان مرتبط مع البرنامج السابق (برنامج البحث وتطوير التكنولوجيات المفتاحية)، إذ يعتبره البعض كتدعيم له.

وضع هذا البرنامج حيز التطبيق فعليا في سنة 1987، الهدف منه السماح بإنجاز تقدم نوعي في عدة ميادين واعدة كالبيولوجيا، علم الفضاء، تكنولوجيات المعلومات، الليزر، التحكم الآلي، الطاقة والمواد الجديدة. إن الأهداف الإستراتيجية لهذا البرنامج منحدره من الأهداف التي تضمنها القرار السالف الذكر.

**ت- برنامج 973:** أطلق في مارس 1997، وهو كذلك من البرامج الهامة للبحث القاعدي، ويبدو أن توجيهاته تنصب أساسا في مجالات العدسات والكرستاليات، علم الجينات، علوم الحزيقات الدقيقة، علوم الدماغ، علم المستحاثات والكيمياء.

**ث- برنامج "Spark" (الشرارة):** وهو موجه أساسا لعصرنة الفلاحة، تم إطلاقه في بداية عام 1986 مثل برنامج 863.

**ج- برنامج "Torch" (الشعلة):** وهو ناتج عن قرار مجلس الدولة في عام 1988 والهدف منه تسريع تطوير دمج التكنولوجيات الدقيقة في أساليب الصناعة.

إن الخطوط التوجيهية لهذا البرنامج تتضمن تطوير تلك الموضوعة في 6 قرار ماي 1995، أين أفردت مكانة جدا هامة للتحصيل الخارجي للمعلومات وعلى أساسه:

- يجب فتح قنوات داخلية وخارجية للمعلومات وإقامة شبكات للمعلومات؛

- فتح نوافذ على العالم الخارجي: وهي ثالث مهمة لمناطق التطوير الصناعي للتكنولوجيات العالية (ZDIHT)<sup>(4)</sup>، والتي لا يقل عددها اليوم عن 53 منطقة؛

- الترسانة التنظيمية للبرنامج تتضمن: مصلحة للمعلومات والاستعلام ومصلحة للتطوير الدولي؛

- الأداة التطبيقية لهذا البرنامج تتمثل في المناطق السالفة الذكر (ZIDHT) والمراكز العملية التي أنشئت لهذا الغرض. إن هذه المناطق مختلفة عن كل أنواع المناطق ذات الصبغة الاقتصادية كمناطق التطوير الاقتصادي والتكنولوجي (ZDET)<sup>(5)</sup> وليدة التطور المتتابع للمناطق الأربعة (4) الأولى الاقتصادية الخاصة (ZES)<sup>(6)</sup>، إن

<sup>4</sup> . ZDIHT : Zone de Développement Industriel des Hautes Technologies.

<sup>5</sup> . ZDET : Zone de Développement Economique et Technologique.

<sup>6</sup> . ZES : Zones Economiques Spéciales.

دور الـ "ZDET" هو بصفة أساسية الإنتاج بينما الـ "ZDIHT" هو تطوير أقطاب امتياز قائمة على البحث وامتصاص التكنولوجيات الدقيقة الأجنبية لتكييفها مع المتطلبات الوطنية الصينية؛

- إن مشاريع هذا البرنامج تضم بصفة جزئية تلك الواردة في مشروع 863، فهي تقوم حول المواد الجديدة، التكنولوجيات البيولوجية، الإلكترونيك، تكنولوجيات المعلومات، الاندماج-Opto-Mécano-Electronique، الطاقات الجديدة، التحكم في الطاقات العالية، اقتصاد الطاقة وحماية المحيط، وتجدر الإشارة أنه ضمن السبع (7) مشاريع الضخمة ثلاثة (3) منها تخص الطاقة.

**د- البرنامج الوطني للبحث من أجل التطوير الاجتماعي:** وضع حيز التنفيذ في سنة 1995، وهو موجه لتحسين ظروف حياة الصينيين، تتمثل محاور هذا البرنامج في الصحة، المحيط، التنمية المستدامة، معالجة المياه، الانسجام المنسق للصناعة المحلية الصغيرة، الاستغلال المنجمي.

**هـ- المشاريع المركبة للبحث العلمي (MPRS)<sup>(7)</sup>:** عددها 10 مشاريع، مضمنة في مخطط بناء القواعد وبنوك المعلومات، وهي مسيرة من طرف فرق من الباحثين من مختلف الشعب العلمية، وتمس مجالات ذات مستوى علمي جد عال نذكر منها على سبيل المثال: الإشعاعات المندمجة، التليسكوب المعتمد على تقنيات الألياف البصرية، مراقبة تحركات الطبقات الأرضية في الصين، المساهمة في برنامج الانشطار النووي (ITER) ومفاعل الجزرئات الثقيلة لـ "LANZHOU".

**و- البرامج العسكرية:** إن الصينيون لا يظهرون أي شيء بشأنها إلا عند إظهار احتياجاتهم من العتاد العسكري عند الموردين، ولكن ما يمكن قوله في هذا السياق أن هذه البرامج تعد من أهم البرامج الصينية من حيث العناية والوسائل المالية والمادية الموضوعة لإنجازها، وذلك لحرص الصين على أن تكون قوة عسكرية إلى جانب كونها قوة اقتصادية.

من خلال استعراض هذا الجزء الأول، نخلص للقول بأن المشاريع والبرامج الصينية الموضوعة قيد التطبيق، بالإضافة إلى تنوعها وتخصصها فإنها تتميز بترابط متين وتنسيق كبير، الأمر الذي يجعل من تفويت المعلومات التي تحتاج إليها الصين أمر نادر الحدوث.

### ثانيا : الناشطين في نظام الذكاء الاقتصادي الصيني:

إن القائمين على تطبيق الذكاء الاقتصادي الصيني ينشطون وفقا لتنظيم يستجيب لمبدأين رئيسيين: تركيز عال على مستوى وضع التوجيهات، ولا مركزية جد موسعة إضافة إلى مساحة هامة للمبادرة في التنفيذ وهذا التنظيم يقوم على مجموعتين من الفاعلين : أصحاب القرار (Décideurs) والأعوان (Agents)، علما بأن أصحاب القرار يمكن أن يقوموا في بعض الأحيان بمهام تدخل في الإطار المخصص للأعوان.

**1- أصحاب القرار:** إن قرار 6 ماي 1995 ينظم عمل الفاعلين للحصول على التكنولوجيات على شكل هرمي، إذ أن الفصلين 39 و40 من هذا القرار يفرضان تشكيل مجموعة خاصة مرمزة من المسيرين ضمن لجنة الدولة للعلوم والتكنولوجيا التي تحولت فيما بعد إلى وزارة العلوم والتكنولوجيا.

إن مهمة مجموعة العمل هاته هي إقرار السياسة الوطنية الشاملة في مجال العلوم والتكنولوجيات وضمان المتابعة الدقيقة لها.

<sup>7</sup> . MPRS : Méga-Projets de la Recherche Scientifique.

إذن فالدفع يأتي من أعلى مستوى في الدولة أين تتدخل عدة وحدات تضمن تحديد توجيهات البحث والتطوير، ومن ثمة الإنتاج، هذه الوحدات تتمثل في:

➤ اللجنة المركزية الخاصة (CCS) للمكتب السياسي للحزب الشيوعي (BP/CC/PCC)؛  
➤ مجلس الدولة؛

➤ اللجنة العسكرية المركزية لكل ما يتعلق بالتكنولوجيات الحربية والتكنولوجيات المزدوجة.

في مستوى أدنى، ونعني "إدارة أعمال المشاريع" تظهر مجموعة من المسيرين الخاصين الذين يمكن تسميتهم مجموعة الإدارة (Groupe de pilotage) مهامها ضمان التنسيق لتنفيذ القرارات المتخذة، ويمكن أن تتدخل في كل الهياكل التي يضمها المشروع، ونعني الوزارات والمصالح المركزية التابعة لها التي تعبر عن احتياجاتها من الاستعلام والتكنولوجيات بحسب المهام الموكلة لها في المشروع.

كما أن كل وزارة متدخلة في مشروع معين تشرف على مستويات تابعة لها كالأكاديميات، الجامعات، المخابر، مراكز التجارب، المؤسسات ... الخ.

تجدر الإشارة إلى أن كل أكاديمية تتوفر على معهد موكل له مسؤولية البحث عن التكنولوجيات الأجنبية ودراسة مدى إمكانية تكيفها. مما يؤدي في نهاية المطاف إلى صب كل الجهود في البوتقة التي رسمتها توجيهات قرار 6 ماي 1995.

### 2- الأعوان:

بداية يجب أن نوضح بأن فاعلي الذكاء الاقتصادي الصيني لا ينشطون بطريقة واحدة ولا حتى وفق مركزية مطلقة الأمر الذي يصعب من مواجهتهم.

كما أن البحوث المقررة على المستوى الوطني هي البحوث الوحيدة الممركزة، أما تلك التي تعني بعض المجالات بجد ذاتها أو المؤسسات الخاصة، فإنها تتميز بنوع من الحرية والليونة، ولكن يمكن استرجاعها من طرف الهيئات المركزية، إذ أنها بكيفية أو بأخرى تدخل ضمن إطار الاهتمامات الوطنية.

ومن أمثلة التنظيم الخاص بالذكاء الاقتصادي الصيني نذكر كيفية تنظيم الجيش الشعبي للتحرير الصيني من أجل التحصل على التكنولوجيات الدقيقة ذات الطابع المدني أو المزوج. حسب الدكتور Nan Li<sup>(8)</sup> فإن "الجيش الصيني انتدب فرقا من التقنيين المتخصصين لدى مؤسسات ذات رأسمال مختلط التي تشتغل بصفة مكثفة في ميدان التكنولوجيات الدقيقة، قصد الحصول على التكنولوجيات المرغوبة، وفي آخر المطاف فإن الجيش قد أنشأ وحدات ذات مستوى تكنولوجي جد عال في المدن والنواحي التي يتركز فيها هذا النوع من المؤسسات ويوظف خبراء للعمل في هذه الوحدات".

إذن، فمن بين الأعوان المتدخلين بصفة مركزية تظهر بطبيعة الحال الوزارات التي أفردت إليها مهمة الذكاء الاقتصادي ومن بينها وزارة أمن الدولة (التي تضم المصالح السرية)، وزارة الشؤون الخارجية (التي تضم الدبلوماسيين المكلفين بهذه المهمة)، وزارة التجارة (في كل ما يتعلق بالمبادلات التجارية الدولية)، وزارة صناعة الدفاع وبالضبط لجنة العلوم والتكنولوجيا للصناعة الحربية (COSTIND)<sup>(9)</sup> التي تتكفل بالقطاعات الإحدى عشر (11) التي تخص على سبيل المثال: الطاقة الذرية، الصناعة الفضائية، الملاحة الجوية، الصناعة البحرية، السلاح البري ... الخ.

<sup>8</sup>. الدكتور Nan Li باحث مشارك في معهد الدراسات الإستراتيجية والدفاع بسنغفورا (Institute of Defense and Statistics Studies).

<sup>9</sup>. COSTIND: Commission of Science and Technology of the Industry of Defense.

وعلى مستوى أدنى، نجد على الإقليم الصيني توزع مناطق التطوير الصناعي للتكنولوجيات العالية السالفة الذكر التي تشارك بصفة عامة الصناعة (العمومية أو الخاصة) التي تجذب الاستثمار الأجنبي وكذا الوحدات التجارية ككبريات المراكز التجارية، هذا بالإضافة إلى مراكز البحث بمختلف أنواعها وكذا الهيئات المالية التي تتكفل بالتمويل.

أما في خارج الإقليم الصيني، فبغض النظر عن المصالح السرية يظهر الرعايا الصينيين الذين يتدخلون بصفة قانونية أو غير قانونية، يضاف إلى هؤلاء الأشخاص غير الصينيين الذين هم مدفوعين بأسباب متنوعة لخدمة المصالح الصينية.

وهذا الشكل تظهر منظومة الذكاء الاقتصادي الصيني مهيكلة بصفة أفقية إضافة إلى التنظيم السلمي الذي تتميز به، فهي تشكل بذلك شبكة متعددة الفروع تمكنها من الحصول على التكنولوجيات التي ترغب فيها ومكسرة لكل العوائق التي تحول دون ذلك.

### **ثالثا: الطرق العملية للذكاء الاقتصادي الصيني:**

إن الطرق العملية للذكاء الاقتصادي الصيني متنوعة تنوع مصادر التكنولوجيات التي تحتاج إليها، فقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، كما أنها قد تكون قانونية أو احتيالية، كما أن الصينيون يعمدون إلى تطوير هذه الطرائق كي تستجيب للعوائق المحتملة.

### **1- القنوات المباشرة: هي القنوات المستخدمة للبحث عن المعلومة بعيدا عن أي تجاوز و بصفة مباشرة .**

#### **أ- الحصول على المعلومات المفتوحة:**

إن الحصول على التكنولوجيات العالية عن طريق القنوات المفتوحة في الدول الغربية يعد سهلا للغاية وذلك بالنظر إلى الثقافة السائدة فيها كحرية التعبير وإلزام الباحثين بالنشر. فبإمكان أي شخص التحصل على معلومات عن طريق الانترنت، مراكز التوثيق، في الأكشاك والمكتبات، عن طريق صالونات العرض، المشاركة في المحاضرات والملتقيات، زيارة المؤسسات... الخ.

إن الصين تستعمل كل هذه القنوات لجمع المعلومات التي قد تفيدها، ولكن هذه القنوات تبقى غير كافية ولا يمكنها في غالب الأحيان جلب التكنولوجيات المراد الحصول عليها، كونها تتضمن معلومات في أغلبها جد عامة.

#### **ب - استغلال نوعية العلاقات السياسية:**

إن الصين تعمل على إقامة علاقات سياسية ودبلوماسية جيدة مع الدول المتطورة وتحاول أن تستعمل نفوذها على الأنظمة، ففي الولايات المتحدة وفي سنوات التسعينيات قام الرئيس الأمريكي Clinton في 1 نوفمبر 1994 برفع العقوبات المسلطة على الصين منذ 24 أوت 1993 بسبب نشرها لتكنولوجيات الصواريخ، وسمح للصينيين الأمريكيين بتحويل التكنولوجيات المزدوجة إليها وكذا غضه البصر عن تصدير العتاد الحربي إليها.

ويعود سبب هذا التعاون الأمريكي مع الصين بسبب مساهمة هذه الأخيرة في تمويل العهدة الرئاسية الثانية للرئيس الأمريكي عن طريق تحويل 1 مليون دولار منها 800000 دولار تم تحويلها مباشرة إلى خزينة الحزب

الديمقراطي<sup>(10)</sup> وكذا لضغط كبريات الشركات الأمريكية مثل: Motorola، Hughes، Loral لاستعمال منصات ودوافع الصواريخ الصينية التي تتميز بانخفاض الثمن لوضع الأقمار الصناعية في المدارات الجوية. الأمر الذي ساعد على نقل عدة تكنولوجيات إلى الصين<sup>(11)</sup>.

### ت- التعاون الاقتصادي الدولي (الاستثمارات الأجنبية المباشرة):

إن تشجيع الصين منذ التحديثات الأربعة للاستثمارات الأجنبية بمختلف أشكالها قد جذب إليها على سبيل المثال ما يفوق 705 مليار دولار كاستثمارات أجنبية مباشرة بين سنوات 1995 و2005<sup>(12)</sup>. إن هذه الاستثمارات تعد كمنجم هائل للتكنولوجيات الذي سمح للصين بتدارك التأخر في الميدان التكنولوجي في وقت قياسي.

### ث- المقتنيات التجارية المباشرة:

إن طلبات الصين الضخمة قد جذب إليها عروض الشركات الضخمة المملوكة للتكنولوجيات الحديثة، وأن مقتنيات الصين يحول جزء منها إلى المخابر لدراساتها وتحويلها إلى منتج صيني وهذا ما يسمى ( Reverse engineering). تجدر الإشارة إلى أن مقتنيات الصين تتم وفق أسلوبي الاقتناء الكلي أو الاقتناء الجزئي وعلى مراحل، وهذا بحسب طبيعتها ودرجة الرقابة عليها.

### ج- التعاون العلمي:

إن قدرات الصين في البحث والتطوير (R&D) هائلة ويمكن أن نستشفها من خلال الندوة الوطنية الرابعة المنعقدة في جانفي 2006 والتي صرح فيها الرئيس الصيني Hu Jinto بأن الصين تشجع الباحثين الصينيين للمشاركة ولعب دور أساسي في المشاريع العلمية الإقليمية والدولية وكذا الالتحاق بالمنظمات العلمية. ولإظهار حجم التعاون العلمي الصيني فعلى سبيل المثال فإن الإتحاد الأوروبي قد عقد أكثر من 100 اتفاق تعاون علمي وتقني مع الصين.

### د- التعاون التعليمي:

في هذا المجال فإن الصين تطبق إستراتيجية الماسح (Stratégie du Râteau) لجلب أكبر قدر ممكن من المعلومات المفتوحة.

إن أعداد الطلبة الصينيين في الخارج في تزايد مستمر، ففي دول ال (OCDE) يفوق عددهم 126000 طالب (8 % من مجموع الطلبة الأجانب) يتوزعون على النحو التالي: 40 % في الولايات المتحدة الأمريكية،

<sup>10</sup>. أنظر الموقع: www.softwar.net (اطلعا عليه في 2010/10/06).

<sup>11</sup>. GERTZ (B), How Clinton Administration undermined American Security, Betrayal, May, 1999, PP 46.

<sup>12</sup> .20/05/2014 :www.missioneco.org.(2010/10/06)

26 % في اليابان، 21 % في الإتحاد الأوروبي و الطلبة الصينيين في الخارج إلى جانب طلبهم للعلم يقومون ببعض المهام الاستعلامية لتدعيم هذا المجال<sup>(13)</sup>.

### م- عودة الإطارات الصينية للبلد واستغلال الأجانب ذوو الأصول الصينية:

إن خصوصية النخبة الصينية هو قوة الوازع الوطني لديها، إذ أن العقول الصينية التي تدرس أو تعمل في الخارج تعود إلى البلد الأم بكل ما تحصلت عليها من المهارات والخبرات، ونفس القول يصح على الأجانب ذوو الأصول الصينية (Hua Qiao) اللذين يتم توظيفهم من طرف الصين لضمان تحويل المعلومات إليها وتعمل على تدعيمهم وفقا لإستراتيجية اكتساب الرقع التي تقوم عليها لعبة "إنطلق" (Jeu de GO).

### و- استراتيجيات المفاوضات:

إن إستراتيجيات التفاوض الصيني متنوعة وغنية ونذكر منها اللوبيات، ممارسة الضغوط المستمرة، المنافسة، الإبتزاز... الخ.

\* **اللوبيات:** في هذا المجال فإن ما يميز الصيني هو الصبر والاستمرارية وتكرار المحاولات حتى بلوغ الهدف المنشود.

\* **رفع المنافسة في الصفقات:** عندما تريد الصين الحصول على تكنولوجيا معينة في ميدان معين تعمد إلى الإعلان عن مناقصات دولية لإنجاز مشاريع مغرية في ذلك المجال، الأمر الذي يدفع كبريات الشركات الدولية للتنافس فيما بينها وتقديم ملفات تقنية مصقولة حول إنجاز المشروع تتضمن التقنيات التي سوف تستعملها في الإنجاز طمعا في الحصول على المشروع، بعد استلام العروض تقوم الصين بدراسة هذه الملفات التي تحتوى على معلومات قيمة والتي تستعملها فيما بعد لتطوير صناعتها وبعد ذلك تعلن بأن المشروع قد تم إهماله مؤقتا.

\* **الابتزاز عند الدخول للسوق الصينية:** إن الصين وبقصد السماح لكبريات الشركات المتعددة الجنسيات للدخول إلى سوقها تفرض عليها إقامة مراكز للبحث والتطوير، إذ أن عدد هذه المراكز المنجزة من طرف هذه الشركات حاليا يفوق 800 مركز.

## 2- الطرائق غير المباشرة البيضاء والرمادية:

### أ- الطلبات البريئة للمعلومات:

من بين الطرق الأخرى للحصول على المعلومات نجد اللجوء إلى الأسئلة التي يبدو أنها تلقائية أو بريئة بحجة المنافع التجارية.

إن الطابع الطبيعي لهذه الطلبات لا يثير أية شكوك ولا يستدعي أي التزام لتوخي الحيطة والحذر ويصعب في نفس الوقت تحديد الهدف الفعلي وراء هذه الأسئلة. وأن هذه الطلبات غالبا ما تتم عن طريق الانترنت التي تتميز بقلّة التكاليف وعدم تحديد هوية الطالب.

<sup>13</sup>. SCHAEFFER (D), La pratique de l'IE Chinoise dans l'acquisition des hautes technologies, IEI, Paris La défense, 16/11/2006, P 15.

ب - المستثمرين الوهميين والشركات الصورية:

إن الاستثمار الصيني الأجنبي في جزء هام منه يتم عن طريق إقامة استثمارات أجنبية وهمية وشركات صورية تتميز بالسرية التامة وقليلًا ما يتم التعرف على طبيعة نشاطها ونشرها في وسائل الإعلام كمشراء شركة (Thomson Télévision) من طرف "TCL" وكذا شركة IBM PC من طرف شركة Lenovo.

إن بعض مثل هذه المحاولات قد فشلت ونذكر منها على سبيل المثال:

◆ فشل الشركة البترولية الصينية "CNOOC" في محاولتها لشراء سابع أكبر شركة بترولية أمريكية "UNOCAL"، وتجدد الإشارة إلى أنه لو أن هذه المحاولة نجحت فإن الصينيون سوف يعتمدون فيما بعد للحصول على الشركة الأمريكية "Molycorp" المتخصصة في استخراج المعادن النادرة والإستراتيجية، الأمر الذي يسمح للصين بممارسة رقابة متقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية على استخراج وتجارة هذه المعادن؛

◆ فشل الشركة الصينية للاتصالات اللاسلكية "Huawei" في الحصول على الشركة البريطانية "Marconi" التي تحصلت عليها الشركة السويدية "Ericson".

◆ فشل محاولة الصين لجلب وبصفة هائية شركة "Magnequench" التي تعمل لفائدة الدفاع الأمريكي والتي تحوز تكنولوجيا حربية جد عالية.

عموماً، فإن هذه الطرق قد ساهمت في جلب العديد من التكنولوجيات المتطورة إلى الصين في مختلف المجالات الحيوية، مما أكسبها ميزات تنافسية مقارنة مع كثير من الدول المتطورة.

ت- استقطاب الخبراء الأجانب إلى الصين:

إضافة إلى عودة العقول الصينية إلى البلد الأم، فإن الصين تقوم بدعوة الخبراء الأجانب إلى الصين لزيارتها وعرض خبراتهم، كما تمنح لهم عروض جد مغرية للعيش والعمل في الصين، هذه الإستراتيجية قد لقت نجاحاً نسبياً كشف عنه تقرير 2001 حول تنفيذ برنامج 863.

3- الطرائق المباشرة السوداء:

إن الصينيون لا يكتفون فقط في بحثهم على الحصول على التكنولوجيات العالية على الطرائق القانونية بل يلجؤون كذلك إلى الطرق غير القانونية، هذه الطرق التي تمارس في حالة تعذر الحصول على التكنولوجيات بالطرق العادية المسموحة، وهي تخص التكنولوجيات التي تعرف احتكاراً كبيراً من طرف الدول المتقدمة.

أ- القضايا المشبوهة:

إن حيازة التكنولوجيات بطرق مشبوهة تحتل صدارة الطرق التي تسمح للصين بالحصول على مبتغاهما من المعلومات، ومن أمثلة ذلك:

قضية "Bill Moo" Ko-suen التي مست الولايات المتحدة الأمريكية. ففي 8 نوفمبر 2005 تم اعتقال Bill Moon من طرف مصالح الهجرة والجمارك الأمريكية بسبب محاولته شراء وتصدير نحو الصين، بصفة غير قانونية محرك طائرة F16 ونموذج لصاروخ جو-جو AIM 120 بالإضافة إلى نموذج لصاروخ بعيد المدى AGM129 القادر على حمل رأس نووي لمسافة 4600 كلم، ويجدر الذكر بأن السيد Bill Moon كان الممثل القانوني لـ Lockheed Martin في تاوان خلال ما يفوق 10 سنوات.

وقد تم اعتقاله بعد تحويله لمبلغ 3.9 مليون دولار أمريكي في حساب سويسري لشراء هذا العتاد.

#### ب- استغلال المصالح التجارية:

يعمد الصينيون كذلك إلى استغلال المصالح التجارية مع بعض الشركات، هذه المصالح التي تعلقو كل شيء، وذلك يجعلهم يتواطؤن معها في نقل بعض التكنولوجيات، ونذكر في هذا الصدد ما أقدمت عليه كل من (Hughes Electronics) و (Boeing Satellites Systems) من تجاوز الحدود، حدود التسريح الأمريكي في تصدير تكنولوجيات الفضاء.

#### ج- تحويل التكنولوجيات:

إن تحويل التكنولوجيات يتم وفقا لما يعرف بـ "إستراتيجية النمل Stratégie de la fourmi" حيث يتم تحويل أجزاء التكنولوجية ليمت تجميعها فيما بعد. ومن أمثلة تحويل التكنولوجيات قضية المصنع الأمريكي رقم 85 ل (Dannell Mac Doglas) التي تعود إلى سنة 1994، هذا المصنع الذي عرف ضغوطات مالية، نشاطه الأساس صناعة أجسام طائرات النقل الإستراتيجي الأمريكي C17 والصواريخ الباليستية العابرة للقارات MX، حيث اقترح الصينيون تحويل المصنع للمركز المدني لصنع العتاد الفضائي في الصين وكمقابل لذلك وعدوا بشراء طائرات أمريكية بمبلغ 1 مليار دولار، وأمام هذا العرض وافقت السلطات الأمريكية من بينها وزارتي التجارة والدفاع، وبعد أشهر من التحويل اكتشفت المصالح السرية الأمريكية أن العتاد المعني قد تم تحويله نحو مركز تصنيع الصواريخ الفائقة السرعة HY-2 (Hai Ying) "SILKWORM".

#### د- الجوسسة:

وهي طريقة تقليدية تقوم بها أغلب الدول قصد الحصول على متطلباتها من التكنولوجيات السرية، إن الصين تمارس وبصفة مكثفة هذا النوع من التقنيات، خصوصا إذا تعلق الأمر بـ:

- التريينات تحت مائة والغواصات؛
- الأنظمة الإلكترونية-مغناطيسية لدفع الصواريخ؛
- الأنظمة الإلكترونية لحاملات الطائرات؛
- الأنظمة الصامتة للقذف (Quiet Electric Drive/QED)؛
- الأنظمة الفضائية؛
- أنظمة التحسس البعيدة المدى.

وفي هذا المقام نشير إلى قضية "Mak Chi" بخصوص أنظمة الغواصات النووية التي فحواها الحصول على تكنولوجيا (QED)، التي تمتلكها الشركة الأمريكية (Power Paragon).

بالإضافة إلى الجوسسة فإن الصين تستعمل القرصنة الإلكترونية التي يمكن أن تخترق أنظمة المعلومات ذات السرية العالية لأغلب الدول المتقدمة.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> سيواني عبد الوهاب "الذكاء الاقتصادي الصيني في الحصول على التكنولوجيات العالية للمزيد اطلع على الصفحة الالكترونية (تاريخ آخر

[www.univ-bouira.dz/.../prendre%20la%20culture%20chinoise%20\(2016/06/02](http://www.univ-bouira.dz/.../prendre%20la%20culture%20chinoise%20(2016/06/02)

#### هـ - خرق حقوق الملكية الفكرية: النقل والتزييف:

إن النقل والتزييف يكادان يدخلان في التقاليد الصينية، وهذا راجع لكون الحكومة ترى بأن الإبداع الفكري والصناعي لا يعدو أن يكون ملكية فردية وإنما يجب أن تستفيد منه الدولة، هذا الأمر الذي أعطى نوع من الشرعية لهذه الممارسات.

من أمثلة هذه الممارسات نذكر ما حدث لشركة "SIEMENS" الألمانية لإنجاز خط السكك الحديدية السريع الذي يربط بين شانقهاي وبيجين وشنقهاي فبعد وضع القطار<sup>(15)</sup> قيد التجربة في الخط الرابط بين شانقهاي- مطار Pudong/وسط شانقهاي، وموافقة السلطة الصينية على المشروع، شجع مجلس الدولة الصيني المهندسين الصينيين على دراسة وتطوير هذه التكنولوجيا وبعد دراستها سمح لهم (مجلس الدولة) بتقديم براءات الاختراع في سياقها والتي بسببها جردوا الألمان من ملكيتهم الفكرية على هذه التكنولوجيا.

#### 4- الطرائق غير المباشرة السوداء:

تشكل هذه الطرائق أو القنوات المباشرة غير القانونية المجموعة الرابعة من طرق الحصول على التكنولوجيا الأجنبية.

#### أ- البحث المزيف عن العمل:

إن البحث عن العمل من طرف الصينيين يعد وسيلة لمحاولة الدخول إلى المراكز والمؤسسات التي تشتغل في ميادين التكنولوجيات العالية، وحتى باستعمالهم -إن دعت الضرورة- لشهادات مزيفة للمسار المهني (CV)، فالهدف الأول هو الدخول إلى المؤسسة المحددة ومن ثمة يعملون على كسب الثقة وذلك بالنظر لخصائصهم المتميزة والمتمثلة في الجدية، السرية، العمل المضني... إلخ. الأمر الذي يسمح لهم بالتحصل على مناصب حساسة في المؤسسات التي يشتغلون فيها.

#### ب- خرق الحصارات:

المسألة هنا تعني خصوصا التكنولوجيات الحربية والتكنولوجيات المزدوجة، فالصين بنسجها لعلاقات جيدة ومتناسكة مع عدة من الدول أمكن لها خرق هذا النوع من الحصارات، ومن أمثلة ذلك حصولها على محركين (2) للمروحيات الأمريكية Black Huak بتواطؤ السلطات الماليزية والكورية الجنوبية. هذا النوع من قطع الغيار قررت الو.م.أ عدم تصديره إلى الصين بعدما باعت لها 24 مروحية من هذا النوع في 4 جوان 1989 إثر الحوادث الدموية لساحة Tian an Men.

#### رابعا: كيفية استفادة الجزائر من التجربة الصينية للذكاء الاقتصادي:

إن من جملة ما يمكن استخلاصه من التجربة الصينية للذكاء الاقتصادي التي عرضنا منها الشق الحكومي أو ما يسمى بالذكاء الاقتصادي الكلي (La Macro-Intelligence Economique) والذي يمكن تطبيقه على الجزائر نذكر:

<sup>15</sup>. وهو قطار الـ Malgev المنافس لـ TGV الفرنسي و SHINKANSEN الياباني.

• في الجانب السياسي:

- وجود إرادة سياسية ووضوح الرؤى في مجال الذكاء الاقتصادي؛
- تعبئة كل الطاقات الجزائرية لخلق تكنولوجيات وطنية والتحكم في التكنولوجيات الصناعية المفتاحية؛
- إعطاء الدعم اللازم لإنجاح منظومة الذكاء الاقتصادي الجزائرية، ومد الفاعلين فيها بما يلزمهم من الوسائل المالية والمادية وكذا الكفاءات اللازمة.

• في الجانب العملي:

- إقامة قواعد للمعلومات في مختلف القطاعات وفتح قنوات للربط فيما بينها وتأمينها، وكذا الضبط الدقيق لكيفية استغلالها من طرف مختلف الفاعلين؛
- الحكمة في التسيير والبحث عن تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة؛
- إنشاء أقطاب الامتياز ومناطق للتطوير الصناعي للتكنولوجيات العالية على غرار ZDIHT بالإضافة إلى ZDET و ZES، لامتناس وتطوير التكنولوجيات الأجنبية مع تكييفها مع المتطلبات الوطنية؛
- تهيئة المؤسسات الوطنية العمومية والخاصة، وتوعيتها بل دفعها لانتهاج وممارسة الذكاء الاقتصادي على مستواها (La Micro-Intelligence Economique)، بالإضافة إلى تحفيز المؤسسات الوطنية الرائدة في مختلف القطاعات ونعني بالخصوص شركة SONATRACH، والشركات الأخرى الناجحة في ميدان الأشغال العمومية والبناء، الصناعات التركيبية والتحويلية والصناعات الثقيلة... إلخ، وجعلها كقاطرة لكل المؤسسات الوطنية الأخرى وهذا على غرار التجربة الكورية-جنوبية، هذا من جهة ومن جهة أخرى العمل على الرفع من تنافسيتها على الصعيد الدولي وجعلها شركات متعددة الجنسيات؛
- اعتماد أسلوب التكيف أو التحويل التقني (Reverse Engineering)، وذلك عن طريق تحويل جزء من مقتنيات الجزائر من المنتجات الصناعية التي تتضمن تكنولوجيات عالية في إنتاجها لمخابر متخصصة لدراستها وتحويلها إلى منتج جزائري، وكذا إتباع إستراتيجية النمل للتحصل التدريجي على المنتجات المحتكرة والمحضورة التصدير من طرف الدول الصناعية؛
- اعتماد أسلوب "رفع المنافسة في الصفقات" الذي تم شرحه أعلاه، غير أنه يجدر التوضيح بأن هذا الأسلوب يتطلب سيادة تامة للدول التي تطبقه على قراراتها.

• في جانب تنمية الموارد البشرية:

- متابعة المواهب والكفاءات المتميزة منذ الأطوار التعليمية الدنيا والاعتناء بها والسهر على توجيهها إلى الفروع التقنية وذلك بإتباع ما يسمى بمناجنت المواهب (Management des talents)؛
- تكوين مكثف لاختصاصيين في التكنولوجيات العالية؛ عن طريق فتح معاهد راقية للتكوين، مجهزة بكل ما يلزم من الوسائل وظروف التمدرس الجيد، هذا بالإضافة إلى إرسال بعثات دورية للتكوين في الخارج لاسيما في الدول الرائدة في المجال التكنولوجي وضمان متابعة المكونين بصفة دقيقة وصارمة. هذا ناهيك عن الاستغلال الأمثل لهذه الكفاءات المكونة والتوفير لها ظروف العمل والحياة الملائمة، وذلك ضمن أقطاب خاصة تسمح لهم بالعيش والعمل على مدار الوقت؛

- الاهتمام بتعليم اللغات الأجنبية - مع تطوير اللغات الوطنية بالطبع - وذلك بمواصلة تدريس اللغات المدرسة حاليا مع التفتن لتدريس لغات الدول البارزة اقتصاديا في الوقت المعاصر كالصينية والروسية والبرتغالية ناهيك عن اللغة اليابانية؛

- الاهتمام بالنخبة الوطنية سواء المقيمة داخل التراب الوطني عن طريق توفير الظروف السوسيو-مهنية لها، أو المتواجدة بالخارج عن طريق سواء تحفيزها على استثمار رصيدها المعرفي والمهني داخل الوطن أو على الأقل السعي الجدي لضمان التواصل معها ضمن إطار منظم للاستفادة من خبراتها.

### • في الجانب التنظيمي والتنسيقي:

- التنظيم الشبكي (على شكل شبكة العنكبوت) للفاعلين الجزائريين في ميدان الذكاء الاقتصادي واليقظة التكنولوجية، وذلك بضمان التنسيق بين القمة والقاعدة أو المركز والحاشية إتباعا لمبدأ وحدة الإيحاء والحرية والتنسيق في التطبيق؛

- توفير الإطار القانوني والتنظيمي الملائم لممارسة الذكاء الاقتصادي، عن طريق العمل على ملائمة القوانين والتنظيمات لهذا النشاط؛

- إن إقامة منظومة حقيقية للذكاء الاقتصادي تتطلب ثورة على الذهنيات والممارسات الكلاسيكية، وإشراك كل القطاعات الحيوية للدولة العمومية منها والخاصة، الإدارية والإنتاجية، وكذا كل شخص طبيعي من شأنه أن يضيف لبنة مهما كان قدرها في صرح هذه المنظومة.

### • في الجانب العسكري:

- تحسين استعمال التكنولوجيات الدقيقة من طرف الصناعة الحربية الجزائرية لتطوير التسليح بالإضافة إلى إعطاء عناية خاصة للتكنولوجيات المزدوجة وتحويل التكنولوجيات الحربية للمجال المدني؛

- إشراك المؤسسة العسكرية في انجاز المشاريع التنموية التي تشرع فيها الجزائر وذلك لكونها تمتلك إمكانات ضخمة يمكن استغلالها في مشاريع التنمية من جهة، وبالمقابل تمكينها من اكتساب خبرات في مختلف المجالات التي تدخل في مخططات التنمية الوطنية؛

- العمل على اكتساب المعلومات التكنولوجية في مختلف المجالات لاسيما السوداء منها، كون أن هذه الأخيرة - على وجه التحديد - تعتبر في غالب الأحيان معلومات إستراتيجية لها قيمة كبيرة عند التملك وعند الفقد كذلك، لذا فإن تأمين هذه المعلومات بعد الحصول عليها أمر في غاية الأهمية؛

- التخلص من عقدة الاقتصار على اكتساب الأسلحة المتعاهد عليها (Armes Conventionnelles)، وفتح الباب واسعا أمام الطموح المشروع لمضاهاة الدول القوية في الميدان الحربي بالإضافة إلى محاولة التقليل من التبعية لدول أخرى من حيث الأسلحة. إذ أضحي جليا بأنه في عالم اليوم، وحدها فقط الدول القوية عسكريا هي التي لها الحق في تحقيق التنمية والتطور الاقتصاديين، فالأزمة في الوقت الحالي هي أزمة سيادة وأن المجتمع الدولي تسوده قوانين أشبه بتلك التي تحكم الغاب؛

وفي الختام نقول بأن التفوق يكتسب عن طريق مضاهاة المتفوقين، والإرادة تشحذ من مراقبة عمل المحذرين. وتبقى المعلومة هي التي تصنع الفارق.

• في الجانب الدبلوماسي و العلاقات الخارجية : السعي لإقامة علاقات تعاون مستمرة قائمة على المساواة والمعاملة بالمثل في مجال العلوم والتكنولوجيات وبخاصة دول ال BRICS، كون أن هذه الدول قاسمت ولازالت

## الفصل السادس: واقع تطبيق الذكاء التسويقي في منظومة الأعمال - عرض تجاربه دولية-

تقاسم نفس التطلعات مع الدول النامية ومن بينها الجزائر، لذا فإن التعامل معها في مجال التحويل التكنولوجي قد يكون أسهل من باقي الدول المتطورة؛

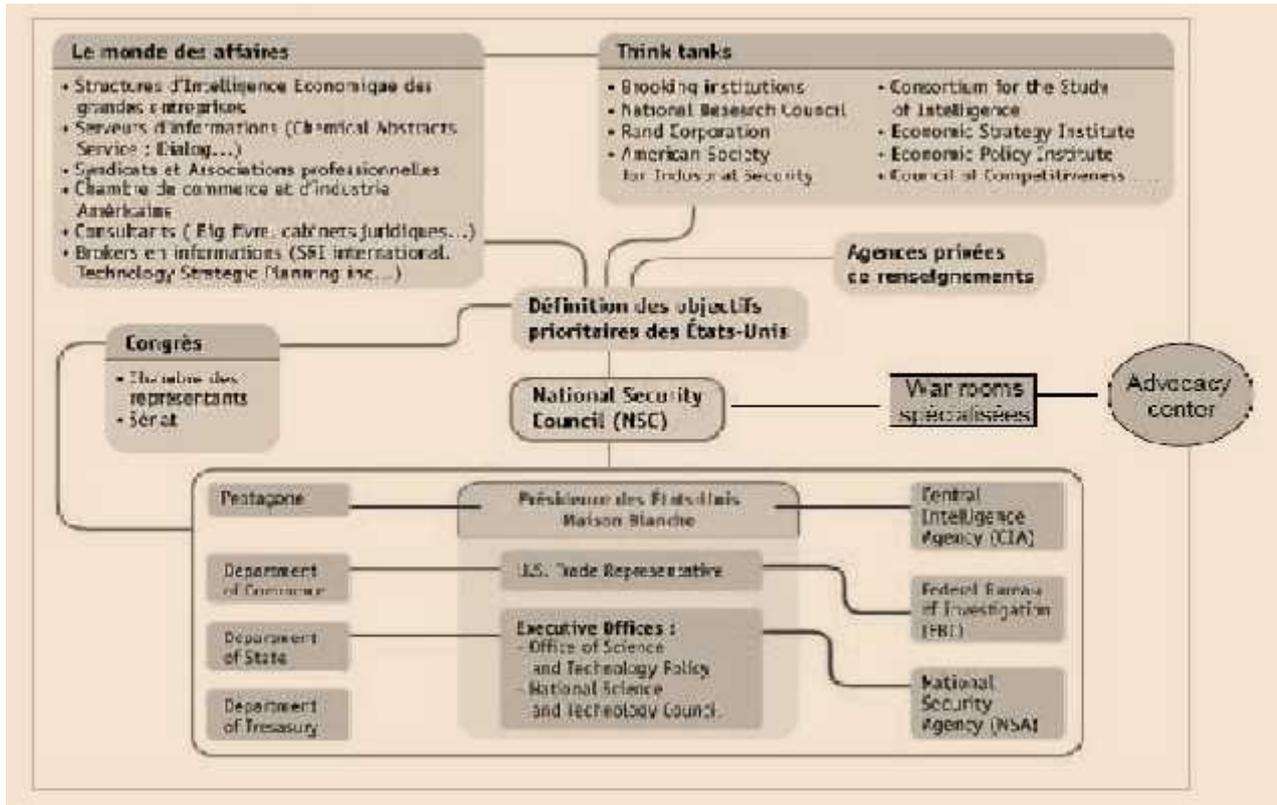
- تفعيل دور السفرات الجزائرية في مختلف بلدان العالم لاسيما الدور الاقتصادي الذي يتمثل أساسا في دراسة أسواق البلدان التي تتواجد فيها وتوفير معلومات عنها وعن السلوكات الاستهلاكية والإنتاجية لمجتمعاتها، ووضع هذه المعلومات تحت تصرف المؤسسات الوطنية.

### المطلب الثاني : تجربة الولايات المتحدة الأمريكية .

لقد عرف المشهد الأمريكي في مجال الذكاء الاقتصادي تحولا كبيرا في عقد التسعينات من القرن السابق، تبعا للعديد من التحولات الدولية من بينها حجم التنمية الاقتصادية التي حققها كل من اليابان وأوربا باعتبارها منافسين رئيسيين للو م أ. وعلى سبيل المثال واجهت شركة "Boeing" الأمريكية منافسة شديدة من طرف "Airbus"، والإدارة الأمريكية للطيران والفضاء (NASA) من قبل محطة "أريان" للفضاء.

و بهذا عمل الأمريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات والتي أصبحت رائدة فيما بعد. إذ تضم هذه السوق أنواعا عديدة من متعاملي المعلومات كالممارسة، الجامعات، هيئات البحث والتفكير، المكتبات، هيئات الأمن الخاصة. أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة فيتمثل في دعم التأثير وعمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل كما هو الحال في الخارج، بالإضافة إلى ذلك، تشترك كافة الهيئات والمؤسسات في إعداد الإستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للو م أ، والتخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (42): الذكاء الاقتصادي في الو.م.أ.



المصدر: تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وآفاقه في الجزائر، بحث مقدم

وضمن هذا الإطار تدرج أهداف فرعية منها:

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية والإستراتيجية للجميع؛
- دعم وتحسين التلاحم الوطني؛
- تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات؛
- إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات.

ولتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز الرئيسي لهذا النظام وهو البيت الأبيض ومجلس الأمن القومي حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب (**War Room**)، خاصة بكل سوق يتم اعتبارها إستراتيجية وذلك لجمع وتركيز وتوزيع المعلومات الخاصة بما بين الأعوان الاقتصاديين العموميين والخواص. وما يمكن ملاحظته على هذا النظام تبنيه لنشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل "Pinkerton" و **Kroll**. كما توجد هيئات مركزية أخرى كالمجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة 1993 والذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم والاستشارة لمختلف الهيئات.

وتتميز شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم والممتد إلى كافة أنحاء العالم، وتستخدم طاقات مادية وبشرية هائلة. ومثال ذلك مؤسسة **Kroll International** التي توظف ما بين [5000 - 6000] أجيير موزعين على 60 مكتب حول العالم، وتحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنويا. تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي والتجاري بناء على العوامل الستة التالية: الاستعلامات، الأعمال والتحقيقات، التحقق من السوابق المهنية، خدمات الأمن والحماية، أمن شبكات المعلومات، المساعدة القضائية والتحليل الاستراتيجي والتنافسي.

#### **المطلب الثالث: التجربة الفرنسية .**

يتميز النظام الفرنسي بوجود دور قوي للحكومة في ميدان الذكاء الاقتصادي، إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى كما أن المبادرات العمومية في فرنسا تتغلب على كل ما هو خاص، بالإضافة إلى ذلك يبقى النموذج الفرنسي رهين عائقين أساسيين هما :

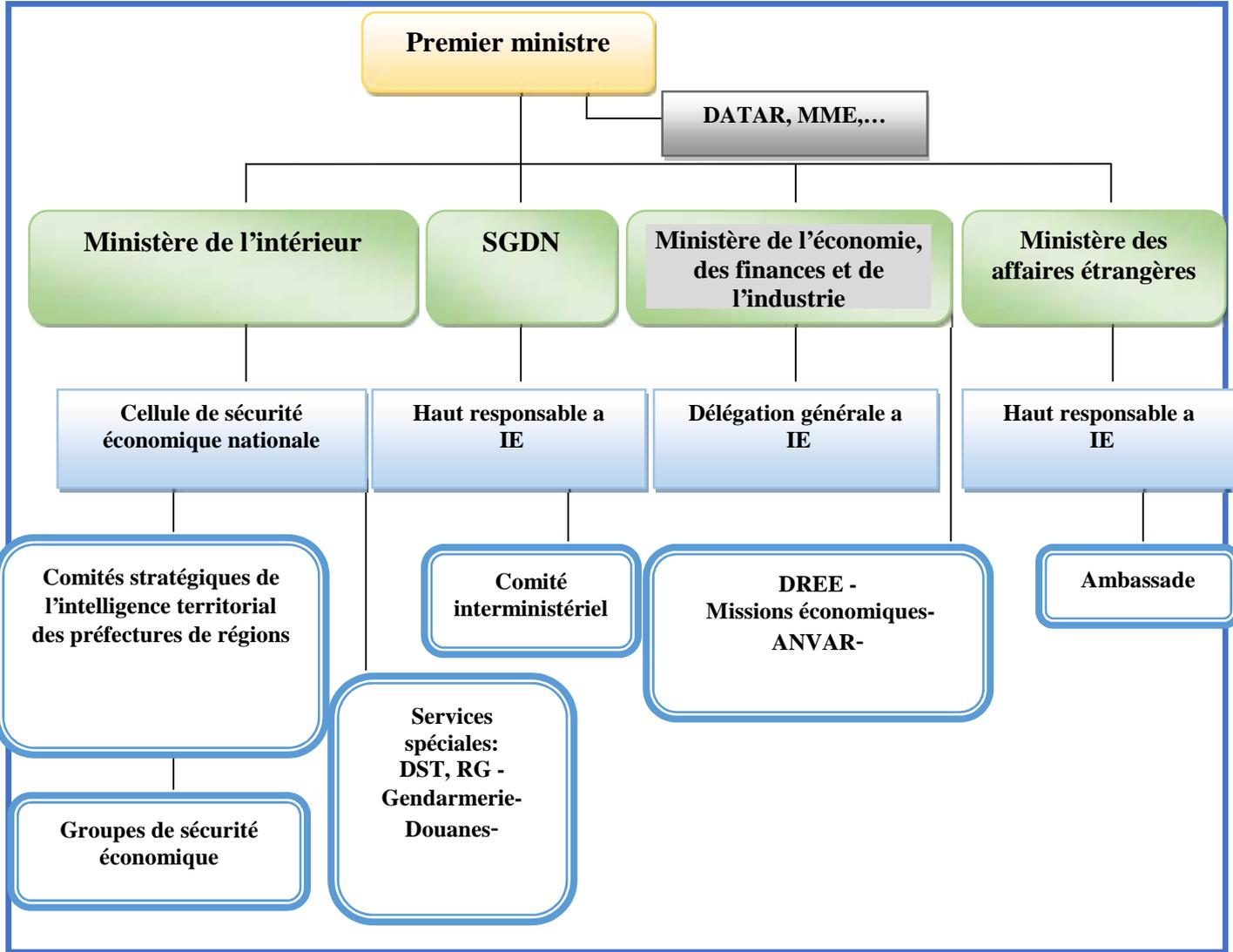
- **العائق الدستوري :** بحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية- وزير أول) خاصة في مرحلة التعايش السياسي، كما يؤخذ على تركيبة الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقظة والذكاء الاقتصاديون حتى في إبراز الإرادة في التغيير.
- **العائق الثقافي :** وقد نتج عن ظواهر الانتماء الحزبي والمرجعيات الثقافية والفكرية لمختلف أسلاك لموظفين وظاهرة إخفاء المعلومات والتحفظ عليها كما إن ثقافة الدبلوماسية الممنوحة في مختلف المدارس العليا والجامعات في فرنسا تكرر نوعا من عدم التجانس في الثقافات الإدارية، وبالتالي ضعف الثقافة المشتركة والرغبة في التحديث والتطوير، ضف إلى ذلك عدم قدرة ما يسمى بالهيئات

(Fondations) على جلب الذكاء البشري الخارجي واستخدامه في إقامة آليات الذكاء الاقتصادي والاستفادة منه على نحو ما هو جاري العمل به في مؤسسات وهيئات التفكير في الولايات المتحدة أو اليابان .

على سبيل المثال، توجد بفرنسا 473 هيئة لا تتلقى إلا 0,09 % من الناتج الداخلي الخام، في حين توجد 1200 هيئة من هذا النوع تتلقى 1,2 % منه في أمريكا و 3000 هيئة في بريطانيا و 2000 في ألمانيا . وقد تعالت الأصوات لإصلاح نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا انطلاقاً من سنة 1995

تميل الدول الكبرى إلى إلحاق نظام الذكاء الاقتصادي بوزارة الدفاع كما هو الحال في فرنسا، حيث أُسس في 22 ديسمبر 2003 منصب "المفوض العام للذكاء الاقتصادي" التابع للأمانة العامة للدفاع الوطني<sup>1</sup>، ثم تحول منذ 17 سبتمبر 2009 إلى "مندوب الذكاء الاقتصادي المشترك بين الوزارات" التابع لرئاسة الجمهورية. ويشرف هذا المفوض على جمع، واستخلاص، ونشر المعلومات الإستراتيجية التي تنبئ سلطات الدولة عن التطورات الاقتصادية ذات المصلحة الكبرى وتمكن الشركات من فهم البيئة التنافسية التي تعمل فيها. علاوة على ذلك، يحدد القطاعات الاقتصادية التي تحمل مصالح قومية إستراتيجية، وينسق يقظة المخاطر والتهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسات والشركات التي تعمل في هذه القطاعات، ويقترح كافة التدابير الكفيلة بتجنبها، وكذلك تلك التي تسهل تمويل الشركات العاملة في قطاعات تتضمن مصالح قومية إستراتيجية، وينسق إقامة التدابير اللازمة لحماية الشركات الحساسة، والتميز بين الاستثمارات التي تهدف إلى الإسهام في نمو الاقتصاد القومي وتلك التي تهدف إلى الاستيلاء على براءات الاختراع، والمهارات الفنية العالية، والتكنولوجيات الحيوية. وعلى عكس النظامين السابقين، يتميز النظام الفرنسي بوجود دور قوي للحكومة في ميدان الذكاء الاقتصادي إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى، ولقد اقترح Carayon Bernard نظام للذكاء الاقتصادي وفقاً للخصوصيات الفرنسية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (43): نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا .



المصدر: تير رضا، مرجع سابق، ص 7.

يتضح من الشكل أعلاه أن المؤسسات الهامتين في هذا النظام هما على التوالي الأمانة العامة للتنسيق بين الوزارات (SGCI) والأمانة العامة للدفاع القومي (SGDN) وكلاهما تحت سلطة الوزير الأول. كما تم مضاعفة الجهود في مجال تطوير الذكاء الاقتصادي وعمليات البحث والتطوير على المستوى الإقليمي (الجماعات المحلية) والقطاع الخاص. حيث تم إنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) وهي مؤسسة عمومية، كما تم استحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوروبية للذكاء الاستراتيجي (CEIS) والتي تقدم خدماتها لمؤسسات صناعية فرنسية وأوروبية، بالإضافة إلى زيادة العمل على دعم تعليم الذكاء الاقتصادي مما أتاح الفرصة لبعض المدارس العليا للتجارة بفرنسا لتقديم دروس في الذكاء الاقتصادي على غرار مجموعة الدراسات التجارية العليا (HEC)، ومما يلفت النظر هو تبني فكرة دعم الذكاء الاقتصادي إقليمياً بضمن تدخل أحسن

للجماعات المحلية (الدوائر الإدارية والبلديات) وذلك لصالح المؤسسات الكبيرة والصغيرة التي تنشط في هذه الأقاليم. والهدف المتوخى من ذلك هو ومساعدة هذه المؤسسات على تجاوز العوائق لتحسين الإنتاج ودعم التنافسية والتصدير، وحسب تقدير المسؤولين عن الذكاء الاقتصادي في فرنسا منذ 2003 فإن 90% إلى 95% من المعلومات الخاصة ببيئة الشركات توفرها قنوات تقليدية أو خاصة ما بين معلومات<sup>16</sup> "بيضاء، رمادية أو سوداء".

إن ما يمكن استفادته من هذه التجارب هو أن الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي أصبح ممارسة عالمية منسقة ومشاركة بين مختلف أجهزة الدولة، وكذا هيئات عالم الأعمال بهدف ضمان دمج المعلومات والمعارف ضمن سلسلة خلق القيمة المضافة. كما تم أيضا تطوير أساليب الضغط والتأثير بغرض تنفيذ القرارات المتخذة وتسهيل السبل للحصول على أحسن النتائج.

### المبحث الثاني: واقع تطبيق الذكاء التسويقي في الجزائر.

تم اقتراح هذا المبحث للإجابة عن التساؤل الرئيسي للبحث المقدم الخاص بالذكاء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية ومدى اعتماده في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسات ومعرفة واقع ذلك في الجزائر.

### المطلب الأول: واقع القدرة التنافسية للمنظمات الجزائرية:

من خلال المطلب المقترح نحاول أن نقدم التحليل العام لوضعية المؤسسات الجزائرية التنافسية و على غرار ذلك تأثرها بوضعية الاقتصاد الجزائري من خلال بعض الإحصائيات الخاصة بالصادرات و الواردات الجزائرية ومن ذلك وضعية الميزان التجاري من خلال ذلك .

### أولا:تحليل (SWOT) لمنظمات الأعمال في الجزائر:

في سبيل تشخيص ظروف البيئة الجزائرية، وفرص تجسيد فكر الذكاء الاقتصادي ببلادنا، سيتم تحليل البيئة الجزائرية وفق طريقة SWOT، كما أوردتها الباحثة "حياة قنديل"، وهذا برصد نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات المتواجدة في الجزائر أمام تبني مفهوم الذكاء الاقتصادي، كما يلي:<sup>17</sup>

### 1-نقاط القوة:

- التدخل الكامل للدولة: وذلك في سبيل دعم التوجه نحو تطبيق الذكاء الاقتصادي.
- الدفع نحو التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي: فقد تم فتح تخصص بعنوان الذكاء الاقتصادي، في جامعة التكوين المتواصل (UFC)، والذي يسمح بتكوين وتحسين كفاءة الإطارات في هذا الميدان على مستوى المؤسسات أو مراكز البحث.

<sup>16</sup> Hélène Masson, **Les fondements politiques de l'intelligence économique**, Thèse de doctorat, Université PARIS SUD XI, France, 2001.p90-91

<sup>17</sup> : hayat KENDEL, op.cit, p 1-5.

- قوة تموضع الذكاء الاقتصادي وأهميته الإستراتيجية: منذ الملتقى الأول للذكاء الاقتصادي، المنعقد في الجزائر سنة 2002م، وهذا المصطلح يحظى باهتمام واسع ووعي كبير من طرف مختلف الفاعلين، بأهميته في الساحة الاقتصادية.

- وجود هيئة استشارية متخصصة في الجانبين الاقتصادي والاجتماعي (CNES)، والتي أنشأت عام 1993م، وتتكون من مجموعة من المؤسسات الجزائرية المهمة، والتي تنشط في ميدان التحليل والدراسة الإستراتيجية، كما أن هناك هيئة استشارية أخرى متخصصة في الإستراتيجية هي (CNS)، والتي أنشأت عام 2008م، وتعمل على توفير معلومات تسهل عملية التخطيط للتنمية.

## 2- نقاط الضعف:

- محدودية برامج التكوين في الذكاء التسويقي: التكوين في الذكاء التسويقي غائب تماما في الجزائر و الموجود هو الذكاء الاقتصادي كمصطلح و آلية و هو الآخر محدود جدا في بلادنا، إذ يقتصر غالبا على مجرد مقياس يدرس ضمن بعض التخصصات، رغم أن الحاجة اليوم كبيرة لتكوين طالب يحيط بمختلف جوانب الذكاء الاقتصادي، هذا لا يمنع من بدايات التنويه إليه كانت مع بداية 2008. وتوج بقسم اليقظة الاستراتيجية والإحصائيات بالوزارة

- ضعف التحكم في التدفقات المتعلقة بالمعلومات الاقتصادية: ففي تصريح لوزارة الصناعة الجزائرية جوان 2008م، تم رصد تأخر كبير على مستوى المؤسسات الجزائرية فيما يخص التحكم في المعلومات الاقتصادية وتسييرها، فلا المؤسسات الصغيرة ولا المتوسطة يمكنها مواجهة التحديات التنافسية في ميدان المعلوماتية.

- غياب الأقطاب التكنولوجية: إذ يمكن إحصاء قطب واحد على مستوى الجزائر وهو " Cyber- Parc " سيدي عبد الله.ن "الذي فتح أبوابه سنة 2009من والذي هو موجه نحو: نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي و التسويقي، تطوير أدوات معالجة المعلومات الداعمة للذكاء الاقتصادي، التكوين في استخدام هذه الأدوات.

- عدم تعميم استخدام اليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ففي دراسة أعدها مركز البحث الاقتصادي للتطوير، عن اليقظة في المؤسسات الجزائرية، فإن هذه الأخيرة لا تملك رؤية عامة ولا إستراتيجية نحو غزو أسواق خارجية، وفي حالات أخرى قد تؤدي حتى إلى خسارة حصصها في السوق المحلية، مع عجزها الدفاعي أمام المنافسة الخارجية الشرسة.

- هجرة الكفاءات الجزائرية نحو الخارج: مازالت هجرة الكفاءات الجزائرية تأخذ أبعادا كبيرة منذ الثمانينيات، وتقس مختلف الإطارات والباحثين، مما أثر بشكل كبير على إدارة المعرفة في مؤسساتنا وخسارها لرأسمال بشري قيم للغاية.

### 3- الفرص المتاحة:

- إنشاء أقطاب تنافسية: فالجزائر تملك إمكانيات كبيرة لإنشاء عدة تكتلات علمية وتكنولوجية، وعليه يجب الاستفادة من الخبرة الأجنبية لتطوير العديد من المساحات العلمية والتكنولوجية التي تستوفي متطلبات إنشاء قطب (مثل سطيف، سيدي بلعباس، قسنطينة...)
- إنشاء شبكة للتواصل مع الكفاءات الجزائرية في الخارج: فنظرا لتواجد عدد كبير من الخبراء والعلماء الجزائريين في المهجر، يجب التفكير مليا في إنشاء شبكة تواصل معهم تسمح بالاستفادة الدائمة من خبراتهم.
- في 2014 مشروع بناء مركز علمي للتحليل التقني و الاقتصادي من أجل دعم الاستثمارات في المجال الصناعي و المساعد للمؤسسات على استعمال التكنولوجيا الحديثة لتطبيق مفهوم العصرية . و الاستفادة من شبكة داخلية لتوزيع المعلومات و المعطيات .
- توقيع سلسلة من الاتفاقيات بين وزارة الصناعة و مؤسسات التعليم العالي أين تم إبرام في 2012 مع جامعة التكوين المتواصل و جامعة عنابة 4 مذكرات تعاون و شراكة في هذا المجال .
- تسطير وزارة الصناعة عدة دورات تكوينية و دراسات معمقة و متخصصة لفائدة الإطارات بالمؤسسات الاقتصادية أين تم تسجيل مئات الكوادر و المستخدمين في مختلف الدورات .
- توقيع الاتفاقيات مع المؤسسات الاقتصادية أين أبرمت الأولى مع الغرفة الجزائرية للصناعة و التجارة و ذلك للاستفادة الشاملة ،بالإضافة إلى منح القدرة للتطبيق الدائم لمفهوم الذكاء في جانب الإقتصاد عموما .

### 4-التحديات البيئية التنافسية :

- ارتفاع التحديات التي تشكلها الصادرات على الصناعة المحلية: فالعولمة ولدت تحديات جديدة كشفت ضعف المؤسسات الجزائرية أمام المنافسة العالمية في مجال الصناعة خارج المحروقات.
- تداخل الذكاء الاقتصادي مع الجمع الوثائقي البسيط، لذا فالجزائر يجب أن تنفطن لهذا الأمر وتتحكم في أساسيات الذكاء الاقتصادي، وطرق تحليل المعلومة سواء المتاحة أو المخفية.

### ثانيا: الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي:

كانت الانطلاقة من رغبة الجزائر في التوقيع على اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي حيث مرت المفاوضات مع الإتحاد بمراحل صعبة تميزت بالفتور أحيانا وبالانقطاع أحيانا أخرى، ويعود ذلك إلى أن الجزائر تحاول كل مرة أن يتفهم الإتحاد خصوصيات اقتصادها على عكس جيرانها مثل المغرب، تونس، اللتان توصلتا إلى إتفاق معه<sup>18</sup>

<sup>18</sup> الجزائر والاتحاد الأوروبي، <http://www.palmoon.net/7/topic-3802-3.html> شوهد يوم: 2012/02/01.

ففي الجولات السابقة ركزت الجزائر على ضرورة أخذ الطرف الأوروبي بعين الاعتبار خصوصيات الاقتصاد الجزائري وبنية تجارتها الخارجية المعتمدة على المحروقات بأكثر من 90%، إلى جانب تحرير المبالغ المخصصة للجزائر في إطار برنامج ميذا الذي تم إقراره خلال لقاء برشلونة سنة 1995 و المقدر ب 250 مليون وحدة أوروبية و بعد عدة جولات وبالضبط في الجولة الثامنة تخطى المفاوضون عدداً من القضايا، حيث تم التنازل عن مبدأ أو شرط خصوصية الإقتصاد الجزائري، فيما قبل الطرف الأوروبي إدراج مسألتي حرية تنقل الأشخاص ومكافحة الإرهاب ضمن إطار المفاوضات، و بعد استكمال جولات المفاوضات تم التوقيع بالأحرف الأولى على إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي يوم 19-12-2001، بمقر اللجنة الأوروبية ببروكسل بعد مرور 4 سنوات على بدء المفاوضات. ليتجسد هذا الاتفاق ويدخل حيز التنفيذ رسمياً في سبتمبر 2005.

### **1- تأثير الشروط البيئية الأوروبية على المبادلات الجزائرية:<sup>19</sup>**

منذ دخول اتفاقية التعاون التجاري ما بين الجزائر والاتحاد الأوروبي حيز النفاذ مطلع سبتمبر 2005 اتجهت الجزائر إلى تكثيف تعاملاتها مع دول هذا الاتحاد عن طريق المبادلات التجارية وفي منتجات مختلفة ما بين الشريكين، لكن وبسبب الوزن الاقتصادي المرتفع للمتعامل الأوروبي إذا ما قورن بدول جنوب المتوسط على غرار الجزائر، أصبح هذا المتعامل يستخدم بعض الأدوات التجارية الجديدة وبطريقة المعايير والشروط البيئية المشددة اتجاه صادرات هذه الدول على غرار الجزائر، وسوف يتم في هذا الإطار إبراز بعض تلك الممارسات وهذا بعد عرض لهيكله المبادلات التجارية بين الجزائر ودول الاتحاد الأوروبي في المنتجات داخل وخارج المحروقات من خلال الجدول التالي:

<sup>19</sup> سفيان بن عبد العزيز ، التطبيقات الاقتصادية الذكية للاشترطات البيئية وتأثيرها على المبادلات التجارية الدولية

الجدول (10): المبادلات التجارية الخارجية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي للفترة (2000-2010)

القيمة بمليار دولار (Valeurs en milliards \$ US)

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
27,94	41,27	23,33	26,20	28,75	25,55	17,59	14,52	11,47	12,34	13,78	
20,47	20,98	20,65	14,43	11,82	10,25	9,78	7,77	6,72	5,89	5,25	
7,47	20,29	2,68	11,77	16,93	15,30	7,81	6,75	4,75	6,45	8,53	الميزا

المصدر: الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (Algex)، قسم الإحصائيات 2011.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن فاتورة الصادرات الجزائرية إلى دول الاتحاد الأوروبي شهدت انخفاضا بحوالي 2 مليار دولار ما بين سنتي 2000 و 2002 إذ بلغت سنة 2000 ما قيمته 13.78 مليار دولار لتتراجع هذه القيمة وتصبح اقل من 11.5 مليار دولار سنة 2002، لكن انطلاقا من سنة 2003 شهدت هذه الفاتورة ارتفاعا محسوسا قارب معدل ارتفاع 50 % ما بين سنة 2003 إلى 2006، حيث تزايدت فاتورة الصادرات من 14.52 مليار دولار إلى 28.75 مليار دولار في السنتين المذكورتين على التوالي، ثم ابتداء من أواخر سنة 2007 وبدايات سنة 2008 شهدت هذه الفاتورة من الصادرات انخفاضا محسوسا قارب 5 مليار دولار ما بين هذين السنتين وذلك بسبب إرهابات الأزمة المالية العالمية وما سببته من كساد في غالبية دول الاتحاد الأوروبي والذي انعكس على انخفاض الطلب على الصادرات النفطية الجزائرية لتعاود هذه الفاتورة في الارتفاع بسبب التعافي الذي شهده الاقتصاد العالمي مطلع سنة 2009.

أما بخصوص الواردات الجزائرية من دول الاتحاد الأوروبي فنجد أن فاتورة الواردات في ارتفاع مستمر من سنة إلى أخرى حيث انتقلت فاتورة الواردات وتضاعفت حوالي 4 مرات ما بين سنتي 2000 و 2010 إذ انتقلت من 5.25 مليار دولار سنة 2000 إلى حوالي 21 مليار دولار سنة 2010 وهذا كدلالة واضحة على ذلك الضعف الذي لازالت تعاني منه الصناعة التصديرية الجزائرية حتى تجارها بما الواردات من المنتجات الأجنبية إلى الأسواق الجزائرية هذا من جهة، أما من جهة أخرى فنجد أن المتعامل الأوروبي يعتمد في معاملاته مع الجزائر على بعض الممارسات الاقتصادية الخفية والذكية تحول دون وصول صادرات الجزائر إلى دوله على غرار التعنت في تطبيق المعايير والاشتراطات البيئية ومتطلبات الجودة في المنتجات. خاصة الكهرومنزلية منها والتي سوف يتم إبرازها

## الفصل السادس: واقع تطبيق الذكاء التسويقي في منظمات الأعمال - محرض تجاربه دولية.

أدناه بعد عرض هيكله الصادرات الجزائرية من المنتجات الكهرومنزلية إلى الأسواق الخارجية عموما ودول الاتحاد الأوروبي على وجه الخصوص:

جدول(11): الصادرات الجزائرية من المنتجات الكهرومنزلية إلى الأسواق العالمية (8 أشهر من 2010)

Quantité: Milliers de tonnes

Valeur: Millions USD

Pays	Produits	Quantité	Valeur	Exportateur
JORDANIE	Climatiseurs	0,047	0,19	SARL GROUPE BENHAMADI ANTAR TRADE
France		0,001	0,01	SPA NOLIS
CAMEROUN		0,0004	0,002	EPE/SPA SOCIETE NATIONALE DE REALISATION
NIGER		0,0004	0,002	EPE/SPA ENIEM
REP DE COREE		0,001	0,001	SPA SAMHA HOME APPLIANCE

Pays	Produits	Quantité	Valeur	Exportateur
CAMEROUN	Réfrigérateurs	0,0001	0,0004	SPA BYA ELECTRONIC
HONG KONG		0,0002	0,002	EPE/SPA ENIEM
INDE		0,0001	0,001	SPA SODINCO
Italie		0,0001	0,0001	EPE/SPA ENIEM
JORDANIE		0,02	0,08	SARL GROUPE BENHAMADI ANTAR TRADE
NIGER		0,0011	0,005	EPE/SPA ENIEM
REP DE COREE		0,002	0,02	SPA SAMHA HOME A PPLIANCE

Pays	Produits	Quantité	Valeur	Exportateur
JORDANIE	Machines a laver le linge	0,01	0,05	SARL GROUPE BENHAMADI ANTAR TRADE
CAMEROUN		0,0001	0,0001	SPA BYA ELECTRONIC

Pays	Produits	Quantité	Valeur	Exportateur
JORDANIE	Téléviseurs	0,019	0,08	SARL GROUPE BENHAMADI ANTAR TRADE
Italie		0,0001	0,002	MDN/ENPEI
CAMEROUN		0,0004	0,002	SPA BYA ELECTRONIC

Source: Rapport annuelle de ALGEX (Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur), servise statistique, 2011.

من خلال معطيات الجداول أعلاه والتي تبين صادرات الجزائر من السلع الكهرومنزلية في الفترة الممتدة طوال الأشهر الثمانية الأولى من سنة 2010، نجد أن المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين يحاولون تنويع تسويق منتجاتهم في السلع الكهرومنزلية إلى الأسواق الأجنبية. إذ احتلت الصادرات من أجهزة التبريد نسبة لا بأس بها قاربت 0.2 مليون دولار موجهة إلى أسواق الأردن فقط هذا بالإضافة إلى المنتجات الأخرى متمثلة في الثلاجات وآلات الغسيل والتلفازات، كما نسجل من خلال المعطيات أعلاه أن أهم المتعاملين في مجال استيراد المنتجات الجزائرية هما دولتي الأردن والكامرون بالإضافة إلى الدول الأخرى بنسب متفاوتة.

أما فيما يخص المتعاملين الاقتصاديين مع الجزائر من دول الاتحاد الأوروبي فنسجل من خلال المعطيات أعلاه أن دولتي فرنسا وإيطاليا هم أهم المتعاملين في هذا الإطار من المنتجات مع الجزائر لكن من خلال نسبة واردات هذه الدول من المنتجات الجزائرية نلاحظ أن هناك انخفاضا محسوسا في نسبة الصادرات لم يتجاوز قيمة 0.01 مليون دولار من أجهزة التبريد الموجهة إلى أسواق فرنسا، بينما دولة إيطاليا فبلغت قيمة الواردات من المنتجات الجزائرية إليها ما يقدر بـ 0.0001 مليون دولار من الثلاجات و 0.002 مليون دولار من صناعات أجهزة التلفاز الجزائرية.

ومنه نستنتج أن الصادرات الجزائرية في هذا المجال إلى بعض دول الاتحاد الأوروبي قليلة إذا ما قورنت بالدول الأخرى التي دخلت في اتفاقية مع هذا الاتحاد، وهذا يمكن تبريره فعلا بعائق أساس يتعلق بنوع التكنولوجيا المستخدمة في مؤسساتنا الجزائرية فهي تكنولوجيا قاعدية (**la technologies de base**) لا تتماشى غالبا مع تلك المسموح بها من طرف الشركات صاحبة العلامة التجارية (صاحبة الترخيص)، والمعروف أن هذا النوع من التكنولوجيا لا يوفر أي ميزة تنافسية، نظرا لطبيعة الاحتكار التكنولوجي الموجود في السوق الدولي. هذا من جهة.

و من جهة أخرى مستوى الصادرات الجزائرية وحجم نفاذها إلى الأسواق العالمية على غرار دول الاتحاد الأوروبي، فتمثل أساسا في تلك الاشتراطات البيئية القاسية التي تفرضها دول هذا الاتحاد على هكذا منتجات، إذ في الفترة الأخيرة من سنة 2010 ومطلع 2011 أدخلت دول الاتحاد الأوروبي معيارا جديدا يجب الأخذ به إجباريا في الصناعات الكهرومنزلية وهو معيار (Restriction of use of certain Hazardous ROHS Substances in electrical and electronic equipment) إذ يجبر هذا المعيار كل المنتجين بضرورة عدم استخدام بعض المدخلات الوسيطة في الصناعات الكهرومنزلية بحجة أنها تؤثر على صحة المستهلك الأوروبي، ومن أبرز هذه المدخلات هو مادة الرصاص التي تستخدم في عملية تلحيم خلايا أجهزة التلفاز، وتبرير المتعامل الأوروبي لذلك هو أن هذه المادة تؤثر على صحة وبصر المواطن الأوروبي المستعمل لهذه الأجهزة؟<sup>ii</sup> إن إجبارية استعمال هذا المعيار في السلع الكهرومنزلية هو بمثابة أداة تجارية ذكية وحاجز حمائي جديد تستتر من خلفه الدول الأوروبية حتى تمنع نفاذ المنتجات الجزائرية إليها تحت مسمى الاشتراطات البيئية، لأن إثبات عدم استخدام

هذه الأدوات كان من جهة واحدة وهي المتعامل الاقتصادي الأوروبي عن طريق مخابره من دون إعطاء دلائل واضحة للمصدرين الجزائريين وهو ما يشكل عقبة حقيقية أمام هؤلاء المصدرين تقف دائما عائقا أمام إنسياب منتجاتهم إلى الأسواق الأوروبية.

كما واصلت مصالح مديرية الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية مصلحة الإحصاء، إحصاء وتعيين بنك المعلومات الاقتصادية خلال سنة 2015 أين أفرز بنك المعلومات التجارية قسم "الحصائل حسب القطاع" على المعطيات التالية:<sup>20</sup>

#### فهرس المتعاملين الاقتصاديين سنة 2015:

من خلال المعلومات الواردة من المركز المحلي للسجل التجاري، باشرت المصلحة المعنية للمديرية في استغلال و تعيين فهرس المتعاملين الاقتصاديين، بحيث بلغ عدد التجار 80854 موزعين على المنوال الأتي:

- 69838 شخص طبيعي.
- 11016 شخص معنوي.
- إنتاج صناعي 14639: تسجيل منها 10453 شخص طبيعي و 4186 شخص معنوي.
- إنتاج حرفي: 155: تسجيل منها 74 شخص طبيعي و 81 شخص معنوي.
- تجارة الجملة: 4760: تسجيل منها 3252 شخص طبيعي و 1508 شخص معنوي.
- تجارة التجزئة: 31894: تسجيل منها 31135 شخص طبيعي و 759 شخص معنوي.
- استيراد و تصدير: 3364: تسجيل كلها شخص معنوي.
- خدمات: 35012: تسجيل منها 29943 شخص طبيعي و 5069 شخص معنوي

#### المطلب الثاني: واقع ممارسات الذكاء التسويقي في الجزائر.

بدأت الجزائر الاهتمام بموضوع الذكاء الاقتصادي منذ سنة 2000م، وفي عام 2006 أدرجت هذا الموضوع ضمن إستراتيجية "دفع وتطوير الصناعة"<sup>21</sup> أين اكتفت بالذكاء الاقتصادي كمصطلح شائع لكن يحوي طيه المعلومات التسويقية فإجمال الملاحظة المبدئية في هذا المجال هي أن الذكاء التسويقي متأخر نسبيا في ثقافة التعامل معه و في نشر مفهومه و أهميته وهذا نتج عن تأخر تبني مفهوم التسويق إجمالا في المؤسسات الجزائرية ، وفي سنة 2008م أعلن السيد عبد الحميد تمار وزير الصناعة وترقية الاستثمار "عن تخصيص مديرية بوزارته تكون بمثابة أمانة لدراسة إشكالية الذكاء الاقتصادي (مديرية الذكاء الاقتصادي)، مقترحا أهمية خلق مركز للذكاء

<sup>20</sup> موقع الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية [www.dcoworan.dz/index.php/ar/2016-02-09](http://www.dcoworan.dz/index.php/ar/2016-02-09)

<sup>21</sup> : hayat KENDEL, *l'intelligence économique: peut-elle contribuer a la relance de l'économie Algérienne?*, université Paul Cézanne Aix-Marseille III, p1.

الاقتصادي بمشاركة كل الوزارات والقطاعات والمنظمات من أرباب عمل، غرف التجارة والصناعة، بنوك وجمعيات وغيرها، للنظر في إمكانيات الذكاء الاقتصادي وكيفية التحكم في المعلومات التي تضبط هذا المجال.<sup>22</sup>

حيث تم إلى الآن برجة العديد من المتقيات والدورات التكوينية التي خصصت لرؤساء المؤسسات وكذا الإطارات المهتمة، إذ تيقن الجميع بأهمية الذكاء الاقتصادي ودوره في تخفيض التكاليف و استباق الأخطار، ولا تزال مديرية الذكاء الاقتصادي و الدراسات و الاستشراف لوزارة الصناعة تواصل تنظيم تكوينات شهرية مجانية بهدف تعميم الذكاء الاقتصادي، حيث لا تزال هناك أشواط كبيرة يجب على مؤسساتنا تجاوزها، إذ تشير دراسة أجرتها وزارة الصناعة وترقية الاستثمار نهاية 2010م إلى أن 20 بالمائة فقط من المؤسسات الجزائرية تتوفر على أجهزة إعلام آلي ناجعة و 15 بالمائة تتوفر على موقع انترنيت خاص بها، و 50 بالمائة تفتقر لنظام محاسباتي مناسب.<sup>23</sup>

و لتدارك التأخر المسجل في مجال الذكاء الاقتصادي قررت الوزارة مرافقة المؤسسات الوطنية وهيئات الدولة لدى تزودها بالأنظمة و البرامج اللازمة لبلورة هذا التصور على غرار "خلايا الرصد"، التي من شأنها أن تسمح لها بجمع و استغلال المعلومات الاقتصادية بشكل أحسن، وفي هذا الصدد قامت المديرية العامة للذكاء الاقتصادي والدراسات والاستشراف التابع للوزارة بإنشاء مشروع عمومي يتمثل في برنامج مرافقة يمس 11 مؤسسة عمومية تنشط في مجال الصناعة الصيدلانية والميكانيك والإلكترونيك، منها شركات الإسمنت والجرارات والرافعات وآلات الحصاد والدرس أما الصناعات الإلكترونية فمنها "أوني" بسيدي بلعباس و"انيام" ببيزي وزو وكذا ألفاترون المختصة في صناعة أجهزة الإعلام الآلي ومؤسسة صيدال...

محضر المرافقة هذا "يقضي بخلق شراكة بين المديرية العامة للذكاء الاقتصادي وتلك المؤسسات، بغرض تمكينها من إنشاء خلايا للمتابعة والاستشراف مهمتها الأساسية تحضير تلك المؤسسات لدخول المنافسة عبر الحصول على جميع المعلومات الضرورية التي تمكنها من التحكم أكثر في المعلومة الاقتصادية وفي تطورات المنتج الذي تقدمه ومن ثم التمتع جيدا تحسبا لمنافسة أي منتج خاصة المستورد، كما تقوم هذه الخلايا بالبحث عن أسواق جديدة والتحكم في التشريعات ذات الصلة بنشاطها وكذا في التكنولوجيات الحديثة، وبالتالي فمهمة تلك الخلايا هي تمكين تلك المؤسسات من استغلال كافة الفرص المتاحة لها في السوق الوطنية وحتى الخارجية.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> <http://www.el-massa.com/ar/content/view/7970> (2011 05) تاريخ

<sup>23</sup> <http://www.ennaharonline.com>. (2011 05) تاريخ

<sup>24</sup> <http://www.djazairss.com/elmassa/41214> (2011 05) تاريخ

أولا: الذكاء الاقتصادي في الجزائر رهان لتجسيد الذكاء التسويقي.

إن الذكاء التسويقي في الجزائر كآلية إستراتيجية حديثة مرتبط بالذكاء الاقتصادي، من خلال يقظة المؤسسات الاقتصادية و إن كانت متأخرة لضرورة المعلومات التسويقية باعتبارها جزء من المعلومات الاقتصادية. هذا الترابط بين كل من الذكاء التسويقي و الذكاء الاقتصادي نوضحه في النقاط التالية :

1- أدوات و وسائل تجسيد الذكاء الاقتصادي في الجزائر:<sup>25</sup> تتركز وسائل و أدوات تجسيد الذكاء الاقتصادي حول التقنيات المتخذة من طرف بعض المومنين للحلول المعلوماتية ، فتطبيق الذكاء الاقتصادي لا يمكن أن يكون ممكنا في إطار واسع دون التجهيز بوسائل الإعلام الضرورية ، كشرء المعدات و البرمجيات الأكثر تكليفا ، كما يستوجب الدعم المالي لذلك فإن أشخاص المؤسسة المعنين بثقافة الذكاء الاقتصادي ، الصعبة المنال عليهم أن يتمتعوا ب:

فضولية ثقافية عالية ، و القدرة على العمل في شكل فريق متعدد الإختصاصات و في شكل مشروع مع قدرة كبيرة على الإتصال ، القدرة الإمتيازية على التحرير و الإستنتاج ، وكذا الحركية .

الإبداع ، الأصولية و الإمتثالية ، كما يستوجب على المؤسسة أن تقوم بتطوير سياسة الموارد البشرية ، من خلال فرض ثقافة الذكاء الاقتصادي عن طريق معرفة و طائفه في مدونة المؤسسة ، مع تبني نظام المرتبات الذي يحفز الكفاءات ، و تقسيم المعارف ، علاوة على معرفة المبادرات المبدعة و المحددة.

إعادة تنظيم هيكل و بنية المؤسسة ، عن طريق إزالة الفواصل بين الوظائف للتخفيف من المستويات التسلسلية، بث جيد للمعلومة و تحسين الاتصال بين الموظفين ، قصد توضيح المشاكل بعرض و جهات نظر مختلفة ، فبنية الذكاء الاقتصادي عليها أن ترتبط مباشرة بمديرية الممثلين لكل قسم ، لتكريس الوقت الملائم له ، مع توفير وسائل و ميزانية خاصة للذكاء الاقتصادي ، التكوين حول التطبيقات و الوسائل الجديدة.

فكل عمل بالذكاء الاقتصادي لا يمكن تقديمه بالتطبيقات و الوسائل التي تتطلب انفتاح كبير حول المعلومة ، بل إن العمل على شكل فريق للمؤسسات التي تحت على التكنم يمكن أن يجعلها تبتعد عن الخسارة.

2- المؤسسات الجزائرية بين الذكاء الاقتصادي و التجسس الاقتصادي: يرتبط مفهوم و معنى الذكاء الاقتصادي في الجزائر بمدى توسع و انتشار ثقافة هذا الموضوع في عالم الأعمال الاقتصادية للمؤسسات

<sup>25</sup> بن عنتر عبد الرحمان دور الدولة في تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة بومرداس - الجزائر - ص، ص 13-14

لأن الموضوع لم يظهر إلا في حوالي الثماني سنوات الماضية ، لذلك فمفهوم الذكاء الاقتصادي ظهر في الجزائر من خلال المصطلح المعروف بالتجسس الاقتصادي ، فما الذي يجري بالمؤسسة الجزائرية الذكاء الاقتصادي أم التجسس الاقتصادي و أيهما أصوب إلى الحقيقة.

تقوم مختلف المؤسسات الجزائرية و مصالحها مهما كان طابعها ، صناعيا ، تجاريا ، ماليا أو خدماتيا بتجميع المعلومات حول منافسيها و حول محيطها الخارجي باستعمال المصدرين الرسمي و غير الرسمي، لكن الأكثر شيوعا هو المصدر غير الرسمي والمتمثل في الاستماع المتيقظ و التجسس من خلال عقد الشبكات غير الرسمية خارج إطار المؤسسة، لكن غالبا ما يكون أصل هذه المعلومة كذبة أو إشاعة ، أو اختلاقا من الخيال من طرف الأشخاص و المؤسسات الممونة بالمعلومات غير الرسمية ، لذلك يجب الحذر أثناء أخذ هذه المعلومات غير الرسمية بعين الاعتبار عند القيام بتغيير أو تعديل قرارات المؤسسة المستقبلية للمعلومات غير الرسمية عن منافسيها، قبل أن تقع في الفخ المنصوب إليها من خلال ما يسمى ب:

"التعتيم المعلوماتي"، و الذي يعني تسريب بعض المؤسسات عن معلومات خاطئة حول خطتها الاقتصادية المتبعة، قصد إيقاع المنافس في المتاهات، بالتالي تعتيم المعلومات عليه، و بالمعنى اللغوي يمكننا أن نقول إخفاء، أو حجب المعلومات الحقيقية عن المؤسسة المنافسة.

### **3- مدلول ، تحليل ، و دراسة المعلومات في المؤسسة الجزائرية :**

تتسرب المعلومات إلى المؤسسات الجزائرية كما تتسرب في أي مؤسسة من المؤسسات في العالم، و لها منافذ رسمية كما لها منافذ غير رسمية، أما مسألة التحليل و الدراسة لهذه المعلومات هي مسألة أخرى، يمكننا الحديث عنها من خلال معرفة مصادرها و مدى تجمعها و تراكمها، و الذي ليس دائما دالا على مدى اليقظة و الذكاء ما لم يرتبط بنجاعة التحليل و التشخيص الصحيح لهذه المعلومات، انتقاء الأهم منها و ترك ما لا يصلح أو ما قد يكون مشبوها.

تتجمع المعلومات في شكل منشور، مؤلفات، كتب في المؤسسة، و مجالات... الخ، و التراكم المعلوماتي الذي لا قيمة له ما لم يكتسي طابعا تحليليا مختلف هذه المعلومات المجمع و المتراكمة، فالكم المعلوماتي يحتاج إلى الكيف المعلوماتي ، بمعنى آخر يحتاج إلى طريقة ذكية و متفطنة في غربلة و دراسة المعلومات لأجل التمكن من إنجاز الملخص الذي يقود إلى التقرير و تصويب الهدف المنشود في مرمى اللعبة الاقتصادية.

عملت الجزائر منذ الاستقلال على البناء التدريجي لما يسمى بالنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية، وذلك لتلبية متطلبات كافة الأعوان الاقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة وفي الأجال المحددة.

ثانيا: تعريف النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية: لقد تطرقت معظم الدراسات حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية إلى الاهتمام بالدور الذي يلعبه هذا النظام، دون الاهتمام بإعطاء مفهوم خاص له، لذا

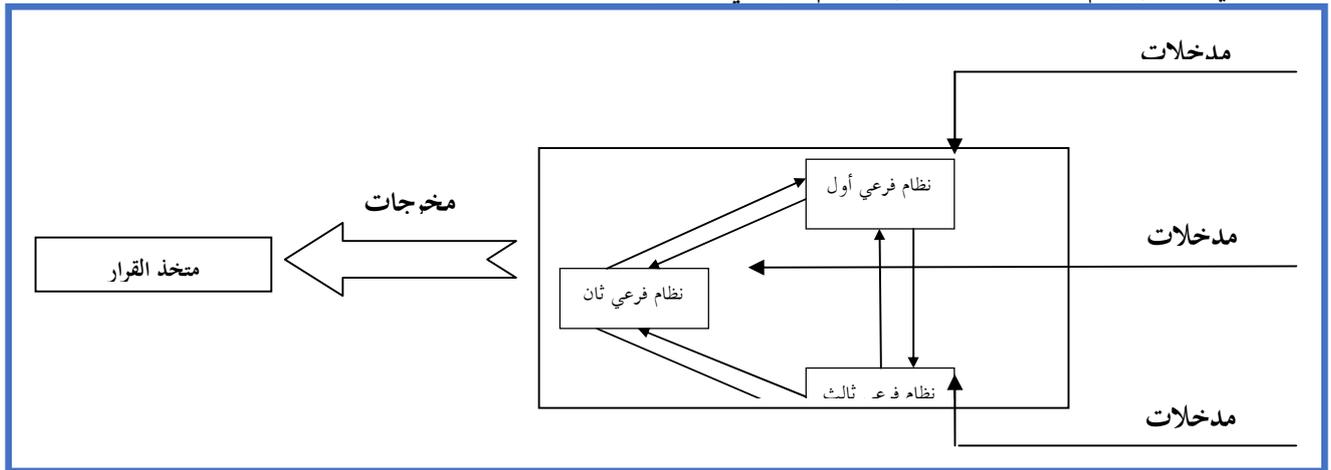
كان من الصعب الوصول إلى تعريفات متعددة حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف الشائعة.

✓ **التعريف الأول:** ينطوي النظام الوطني للمعلومات على تجميع وتنسيق المعلومات المتاحة في المكتبات ومراكز الوثائق والتوثيق ومراكز المعلومات الأخرى محليا، ونظام المعلومات الوطني لا يشترط أن يكون منظمة أو جهازا محددًا، بل هو مجموعة من المراكز أو الأجهزة تعمل بشكل شبكة وحسب أسس متفق عليها مسبقا تسعى إلى تحقيق التنسيق والتكامل وضمان تدفق المعلومات وانسيابها<sup>iii</sup>.

✓ **التعريف الثاني:** النظام الوطني للمعلومات هو مجموعة من النظم، الخدمات، الوحدات وأنظمة فرعية تخصص بمهام جمع، معالجة، تخزين ونشر البيانات، والمتعلقة بعدة مجالات (علمية، تقنية، اقتصادية، اجتماعية، قانونية، سياسية، ثقافية... الخ) مهما كان شكلها ( إحصائية، نصية، رمزية)، أو دعائمها المادية ( ورقية، أقراص ممغنطة، بصرية... الخ)، وذلك بغية توفير المعلومة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، وهذا بعد تحليلها بغية الاعتماد عليها في التوقعات، وفي اتخاذ القرارات القصيرة، المتوسطة والطويلة المدى. ومما سبق يمكن استخلاص جملة من الخصائص التي يتصف بها النظام الوطني للمعلومات وهي كالتالي:<sup>26</sup>

- إن النظام الوطني للمعلومات يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية وهي جميعها أنظمة معلومات؛
- إن مهام هذا النظام هي جمع ومعالجة وتخزين ونشر البيانات؛
- إن هذا النظام يهدف إلى توفير المعلومة في المكان المناسب والوقت المناسب وبالكيفية المناسبة؛
- إن أهم المجالات المستفيدة من هذا النظام هي: التوقع واتخاذ القرار.

وعلى ضوء التعاريف السابقة، يمكن اقتراح تمثيل بياني للنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية من خلال الشكل التالي: شكل رقم: (44) آلية عمل النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية.



المصدر: الحمزة عبد الحليم، جامعة سطيف، مداخلة الملتقى الدولي للذكاء الإقتصادي لمنظمات الأعمال بالشلف 2012.

<sup>26</sup> - يحيى دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار - حالة الجزائر -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية هو عبارة عن مجموعة مركبة من الأنظمة الفرعية، مستقلة ومنظمة، بحيث أن كل نظام فرعي يستفيد مما يقدمه الآخر، بغية التسهيل على متخذ القرار لمعرفة الاختيار الاقتصادي الأمثل.

**2- إقامة نظام وطني للمعلومات (الاقتصادية - التسويقية):** إن واقع النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر لا يزال غير واضح المعالم، ورغم وجود بعض الدراسات التي سعت إلى محاولة تقديم نموذج للنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية بما فيها التسويقية في الجزائر، إلا أن تنفيذه على أرض الواقع لا يزال به الكثير من النقائص، فهذا النظام في الجزائر لا يزال مكونا من بعض المراكز والهيئات المنتجة للمعلومات ذات الطابع الاقتصادي، دون وجود هيئة مركزية تعمل على تنسيق ما تبذله هذه المراكز والهيئات من جهود، وذلك من أجل توحيد مكونات ومخرجات النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر، وفي هذا السياق أنشأت الجزائر مجموعة من المراكز والهيئات التي تعمل على إنتاج المعلومات الاقتصادية، وذلك عن طريق جمع وتخزين المعلومات، ثم القيام بمعالجتها ونشرها ليتسنى لمستعملها الاستفادة منها، ومن أجل تجسيد هذا النظام سيتم تقديم مختلف مراكز المعلومات الاقتصادية في الجزائر والتي تمثل إلى حد بعيد مكونات النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر، وهي تتمثل فيما يلي:

- نظام المعلومات الإحصائية المتمثل في الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)؛
- نظام المعلومات التجارية والاستثمارية؛
- نظام المعلومات العلمية والوثائقية المتمثل في كلا من المركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية (CNIDE)، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST).

**2-1 نظام المعلومات الإحصائية المتمثل في الديوان الوطني للإحصائيات (ONS):** إن إنشاء نظام وطني للمعلومات الإحصائية في الجزائر ليس وليد اللحظة، وإنما يعود إلى فترة ما بعد الاستقلال مباشرة، فقد أدركت الجزائر آنذاك أهمية هذا النظام في تشخيص الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلاد.

أ. نشأة الديوان: <sup>27</sup>تم إنشاء الديوان الوطني للإحصائيات تحت اسم المحافظة الوطنية للإحصاء السكاني سنة 1964 وتحت مسؤولية المحافظ الوطني للإحصاء والتحقيقات الوطنية، ثم في سنة 1982 تم إنشاء الديوان الوطني للإحصائيات، ويتولى هذا الديوان مهمة إنجاز جميع الأنشطة الإحصائية خاصة ما كان منها ضروريا لإعداد التخطيط الوطني، وكل الإحصائيات التي تسمح بمعرفة الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، وتتمثل المهام المسندة للديوان الوطني للإحصائيات فيما يلي:

- تقديم المعطيات الإحصائية التي تسمح بوصف المسار العام للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد؛
- المساهمة في تصور الإحصائيات الوطنية وذلك بالاتصال مع الوزارات أو أي مصالح أخرى؛

<sup>27</sup> - يحيى دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار - حالة الجزائر -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص135-136

- إجراء تحقيقات إحصائية وطنية جهوية أو قطاعية ذات طابع ديمغرافي أو اقتصادي أو اجتماعي؛
- تنظيم وتطوير نشر الإعلام الإحصائي.

ب. إنتاج المعلومات في الديوان: يعتمد الديوان الوطني للإحصائيات في إنتاج المعلومات على عدد من الطرق والأساليب التي تمكنه من أداء مهامه بالكيفية الصحيحة والفعالة، ومن بين أهم الطرق التي يعتمدها الديوان في حصوله على المعلومات ما يلي: المعطيات التي يجمعها من الإدارات العمومية مثل إدارة الضرائب، إدارة الجمارك، إدارة السجل التجاري وغيرها من المعطيات التي يتحصل عليها من الصحافة، سواء كانت المكتوبة أو المسموعة أو المرئية، وسواء كانت هذه الصحافة عمومية أو خاصة، التحقيقات الإحصائية خاصة منها سبر الآراء العشوائي، والذي من شأنه أن يعطي معلومات إحصائية ذات دلالة، وتستعمل في هذه التحقيقات المقابلات وأساليب العينات والطرق الإحصائية المخصصة لهذا الغرض، ويسعى الديوان من خلال اعتماده لهذه الأساليب إلى توفير وإنتاج المعلومات الإحصائية والتي تشمل على مجموعة من المعلومات التي يمكن تصنيفها على الأساس الاقتصادي إلى: المعلومات الخاصة بتقلبات الأسعار؛ المعلومات الخاصة بالنشاط الاقتصادي؛ المعلومات الخاصة بالمبادلات الخارجية؛ المعلومات الخاصة بالمؤشرات المالية والنقدية؛ المعلومات الخاصة بالعمالة

**2-2 نظام المعلومات التجارية والاستثمارية:** لا يوجد في الجزائر لحد الآن نظام وطني للمعلومات التجارية والاستثمارية بالمفهوم الدقيق والواضح للنظام، ولكن ما يوجد هو مجموعة من المراكز والهيئات، هذه المراكز والهيئات تعتبر مراكز للمعلومات التجارية والاستثمارية أكثر مما تعتبر نظاما للمعلومات التجارية والاستثمارية، ولو أن هذه المراكز إذا ما اجتمعت ونسقت ما تبذله من جهود لأمكنها تجسيد نظام للمعلومات التجارية والاستثمارية على أكمل وجه، حيث أنه من شأن هذا النظام أن يساهم هو بدوره في إقامة النظام الأشمل والأعم، ألا وهو النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية. و بناء عليه يمكن تصنيف مراكز المعلومات التجارية والاستثمارية المتواجدة بالجزائر، والتي بإمكانها تشكيل نظام متكامل للمعلومات التجارية والاستثمارية، وبالتالي المساهمة في تكوين النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية، إلى المراكز والهيئات التالية:

- الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI)؛<sup>28</sup>
- المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات (CNIS)؛
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI).

**2-3. الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة:** مر إنشاء الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة بعدة مراحل، بداية من عهد الاستعمار الفرنسي، ووصولاً إلى تاريخ الاستقلال وما جاء بعده من تحولات.

أ. نشأة الغرفة: يعود إنشاء الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة إلى تاريخ الوجود الاستعماري في الجزائر حيث قام المستعمر بإنشاء ما يسمى آنذاك الغرفة التجارية للجزائر العاصمة (chambre de Commerce d'Alger)

<sup>28</sup> نفس المرجع السابق ص، ص147-148.

والتي تكونت في البداية من سبعة أعضاء لتنتقل بعد ذلك إلى تسعة أعضاء ثم إلى 15 عضواً، وبفضل المفاوضات التي قام بها الجزائريون آنذاك تم تقسيم عضوية الغرفة إلى إثني عشر عضواً فرنسياً وثلاثة أعضاء جزائريين، ولقد تمثلت مهام الغرفة في: تقديم المعلومات والآراء التي تطلبها السلطة والمتعلقة بالصناعة والتجارة، تقديم الاقتراحات التي من شأنها المساعدة في تنمية الصناعة والتجارة، إنشاء ومساعدة وإدارة منظمات لصالح البلدية مثل الموانئ والمطارات والمدارس الخاصة بالتجارة. وبعد الاستقلال كان من الضروري إعادة تنظيم الغرفة وذلك ضمن مشروع تحويل الإدارات والهيئات إلى طابعها الجزائري، وقد تجسد فعلياً إعادة تنظيم الغرفة في سنة 1963 الذي ثبت إلغاء الغرفة السابقة وأعاد تنظيمها، وفي سنة 1980 تم إنشاء غرفة وطنية للتجارة إضافة إلى إنشاء غرفة تجارية في الولايات، وفي سنة 1987 ونظراً للتطورات الاقتصادية التي شهدتها البلاد والتحويلات التي عاشها الاقتصاد الوطني، بفضل التحول من الاقتصاد الموجه نحو اقتصاد السوق، فقد تقرر إعادة تنظيم الغرفة الوطنية للتجارة من غرفة وطنية للتجارة ذات طابع إداري، إلى غرفة وطنية للتجارة ذات طابع صناعي وتجاري لها صفة المؤسسة العمومية، كما تم أيضاً إعادة تنظيم الغرفة التجارية في الولاية لتأخذ نفس صفة الغرفة الوطنية للتجارة، أي تصبح هي الأخرى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، أما عن التسمية الحالية للغرفة فهي الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، وقد جاءت هذه التسمية في سنة 1996، والغرفة إذاً بهذا الشكل هي مؤسسة تمثل المصالح العامة لقطاعات التجارة والصناعة والخدمات لدى السلطات العمومية

ب. إنتاج المعلومات في الغرفة: تقوم الغرفة بإنتاج ونشر مجموعة من المعلومات عن التجارة والصناعة في الجزائر، حيث أن هذه المعلومات موجهة أساساً إلى أصحاب المؤسسات والمستثمرين، وتتمثل أهم هذه المنتجات والخدمات المعلوماتية فيما يلي<sup>29</sup>

- مجلة اقتصادية وتجارية كل ثلاثي تشتمل على عدد من الدراسات والتحليل التي تساعد أصحاب المؤسسات والمستثمرين على فهم التغيرات الاقتصادية والأوضاع التي قد تحدث داخل البلاد؛
- فهارس لكل قطاع، حيث أن هذه الفهارس تبين عدد المؤسسات العاملة في كل قطاع، وهي مبوبة بشكل يسمح من معرفة عدد المؤسسات التي تشغل في التجارة، الصناعة التركيبية، صناعة النسيج، الصناعات الغذائية، الإلكترونية وغيرها، وهي موجودة باللغة العربية، الفرنسية والإنجليزية؛
- دليل سنوي يتضمن دليلاً سنوياً للاستثمار وآخر للتجارة الخارجية؛
- نشرية للعروض التجارية تسمى (La bourse des affaires)، تهتم بتبادل المعلومات التجارية والصناعية بين المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين ونظرائهم الأجانب، حيث توزع هذه النشرة على أكثر من 80 بلداً وعبر شبكة تضم أكثر من 650 غرفة تجارة وصناعة في العالم.

<sup>29</sup> - يحيى دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار - حالة الجزائر -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006ص152

2-4. المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات (CNIS): هو مركز تابع للمديرية العامة للجمارك، وهو مكلف بإعداد الإحصائيات المتعلقة بالتجارة الخارجية للجزائر.

أ. نشأة المركز: أنشئ المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات سنة 1993، حيث بدأ نشاطه الفعلي في 25 نوفمبر 1995

ب. إنتاج المعلومات في المركز: لقد أنيط بالمركز المهام التالية: استغلال شبكة إرسال المعطيات وتسييرها، إدارة قواعد المعطيات وتقنين الإجراءات وتطويرها، صيانة عتاد الإعلام الآلي، متابعة عقود الموردين، تسيير الوسائل الموضوعية تحت تصرفه، جمع كل تقارير النشاطات المتعلقة بمهامه ومراقبتها، إعداد الإحصائيات المتعلقة بالتجارة الخارجية للبلاد، تقييس وثائق الإحصاء وتصميمها، إعداد الدراسات والتحليل المتعلقة بعمليات التجارة الخارجية، ووضع التقديرات لها، تسيير الوثائق الإحصائية، وأخيرا تبليغ وإيصال المعلومات الإحصائية المتعلقة بالتجارة الخارجية إلى مستعمليها

2.3.1 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI): وهي وكالة تابعة لرئاسة الحكومة، مكلفة أساسا بالبحث والدراسة وتقديم المقترحات والآراء من أجل ترقية وتطوير الاستثمار في الجزائر.<sup>30</sup>

أ. نشأة الوكالة: هي وكالة ترقية ودعم الاستثمار سابقا (APSI) التي أنشئت سنة 1993، ونظرا لبعض الصعوبات التي اعترضت أصحاب المشاريع وبغية تجاوزها فقد أنشأت الدولة مكانها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) سنة 2001، واستحدثت هذه الوكالة بدلا من الوكالة السابقة بهدف تقليص آجال منح التراخيص اللازمة إلى 30 يوما بدلا من 60 يوما في الوكالة السابقة، وقد رافق إنشاء الوكالة مجموعة من الهيئات المكملة لأنشطتها وذلك من أجل تسهيل أداء مهامها مثل: المجلس الوطني للاستثمار (CNI)، صندوق دعم الاستثمار (CDI)

ب. إنتاج المعلومات في الوكالة: تتولى الوكالة مجموعة من المهام تهدف في مجملها إلى ترقية الاستثمار وتطويره، ومن بين هذه المهام نذكر: المساهمة في تحقيق الأهداف المتعلقة بترقية الاستثمار، ضمان كافة المعلومات الاقتصادية والقانونية المتعلقة بالقطاعات المختلفة، تسهيل التعرف على الفرص السانحة للاستثمار أو الشراكة، إعداد لقاءات بين المتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب، توفير معلومات حول الامتيازات التي تقدمها الوكالة للمتعاملين الأجانب والمحليين، توفير كل المعلومات الخاصة بالنظام الجبائي الجزائري، توفير كل المعلومات الخاصة بكيفية تحويل رؤوس الأموال، سياسة الصرف، اشتراطات الإقراض وغيرها، توفير كل المعلومات المتعلقة بإجراءات التسجيل في السجل التجاري وكذا تكوين المؤسسات وتسجيل الأسماء التجارية، تقديم كل المعلومات المتعلقة بالعمل الجمركي مثل الرسوم الجمركية والإجراءات الجمركية الواجب إتباعها وطرق اختصار مراحلها، تقديم كل المعلومات المتعلقة بالعقارات وطرق التسجيل العقاري وإمكانية الحصول على قطع الأرض التابعة للدولة، تقديم

<sup>30</sup> نفس المرجع السابق ص، ص: 163-164.

كل المعلومات المرتبطة بالبيئة القانونية، ضمان كل المعلومات الخاصة بشروط التشغيل العامة وشروط تشغيل المستخدمين الأجانب

**2.3.2 نظام المعلومات العلمية والوثائقية المتمثل في مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) والمركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية (CNIDE):** يحتل نظام المعلومات العلمية والوثائقية مكانة معتبرة في تكوين النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية، وهذا لما يحمله هذا النوع من المعلومات من أهمية في إطار الدور الذي يلعبه لتزويد النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية بما يحتاجه من معلومات علمية ووثائقية، وبالتالي تحقيق هدف هذا النظام في إثراء معارف ومعلومات متخذي القرار. ويمكننا التطرق لنظام المعلومات العلمية والوثائقية في الجزائر، من خلال مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)، والمركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية (CNIDE).

**1- مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST):** يحتل مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني مكانة هامة في مجال تطوير وتطبيق تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الجزائر، وذلك من خلال الدور المنوط به خاصة في ميدان ترقية استعمال الإنترنت وإقامة شبكات الربط المعلوماتي.

**أ. نشأة المركز:** تعود النواة الأولى لنشأة مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني إلى مركز الإعلام العلمي والتقني والتحويلات التكنولوجية (CISTTT)، حيث كان هذا المركز تحت وصاية الهيئة الوطنية للبحث العلمي والتي تم حلها وتحويل اختصاصها وأعمالها، أما عن مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني فقد تم إنشاؤه سنة 1985، ليتم بعد ذلك وفي سنة 1986 إلحاق المركز بالمحافظة السامية للبحث، ويتكون المركز من مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة وشبكة مكونة من عشرة ممثلين في عدد من ولايات الوطن

**ب. إنتاج المعلومات في المركز:** قام المركز بالعديد من الإنجازات والأعمال منذ إنشائه، ولعل أهم هذه الإنجازات تتعلق أساسا بالمشاريع المرتبطة بتوفير وتطوير شبكة الإنترنت في الجزائر، كما سعى المركز إلى توفير ومعالجة ونشر مختلف المعلومات العلمية والتقنية، وذلك في إطار خلق وتطوير نظام وطني للمعلومات. ويمكن ذكر أهم إنجازات المركز على سبيل المثال لا الحصر من خلال النقاط التالية<sup>iv</sup>:

- إنجاز مشروع (Internet service provider) المتعلق بتوفير خدمة الإنترنت عبر كامل القطر الجزائري؛

- المساهمة في تشييد مشروع الجامعة الافتراضية؛

- تطوير العديد من المواقع في شبكة الإنترنت؛

- تطوير عدة منتجات في مختلف مجالات التسيير منها: سنجاب للتسيير الوثائقي، الرصيد الوطني للرسائل والأطروحات (FNT : Fond National des Thèses)، وضع قاعدة بيانات للكلمات المفتاحية

للجزائر (Algeriana)، تكوين قاعدة بيانات للكفاءات البشرية والفنية الوطنية (PST : Potentiel

Scientifique et Technique)، إنشاء المراكز الجهوية للتوثيق (CRD : Centres Régionaux

(de Documentation)، إصدار مجلة متخصصة في المعلومات العلمية والتقنية (RIST) إلى جانب العديد من التقارير والبحوث العلمية؛

- كما تجدر الإشارة إلى أن آفاق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني لا تزال واسعة حيث يسعى المركز إلى تحقيق عدد من المشروعات الكبرى في الجزائر أهمها: مشروع الشبكة الأكاديمية للبحوث (ARN : Academic Research Network)، مشروع التجارة الإلكترونية (e-business)، مشروع الطب عن بعد (Projet Télé-medicine).

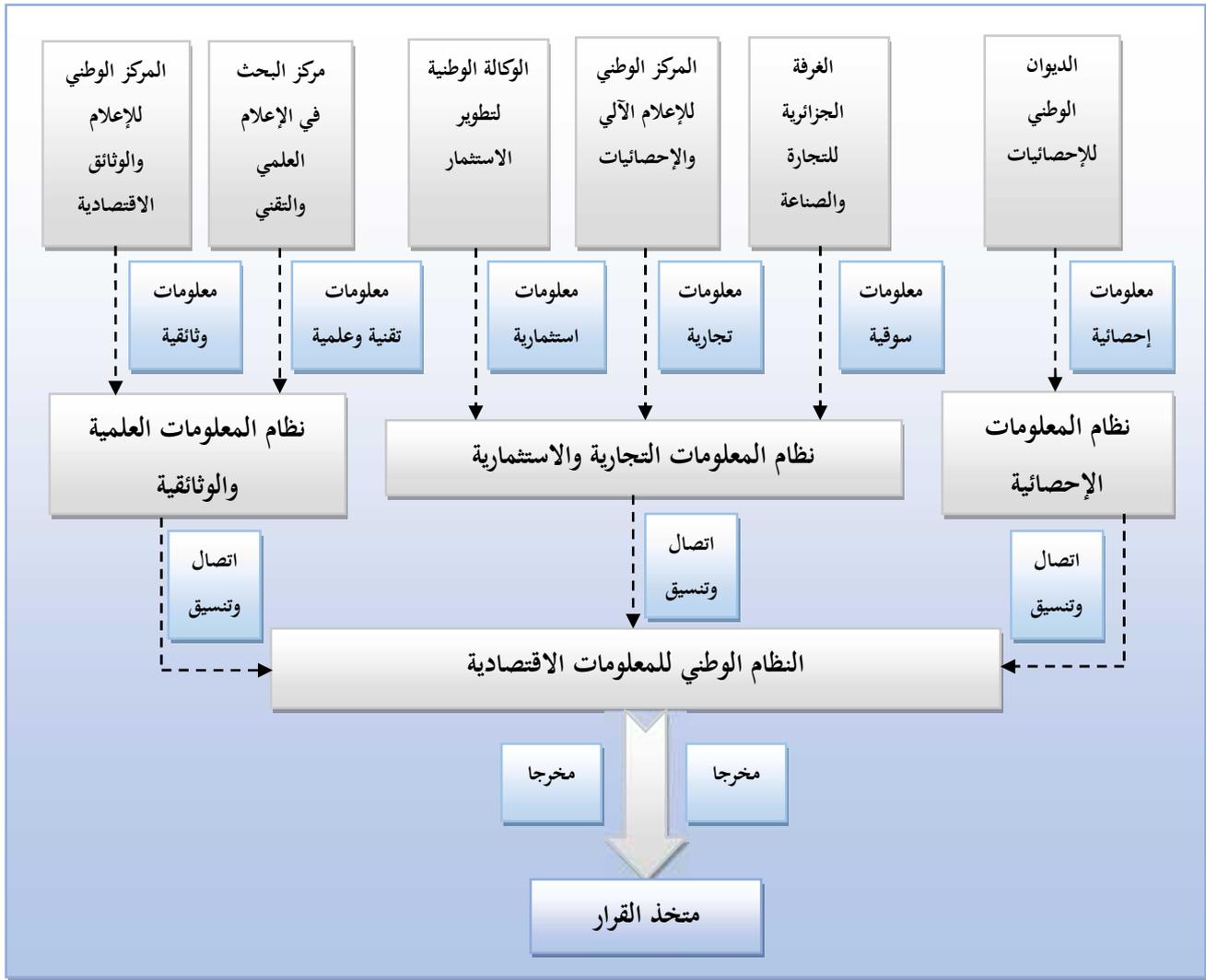
2. المركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية (CNIDE): يعمل المركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية على مهمة جمع وتصنيف الدراسات ذات الطابع الاقتصادي، كما يقوم بتنسيق كل الجهود التي تسعى إلى إنشاء وتطوير مراكز المعلومات والوثائق الاقتصادية.<sup>31</sup>

أ. نشأة المركز: تم إنشاء المركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية سنة 1981 وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد أوكلت إلى المركز مجموعة من المهام تهدف إلى توفير المعلومات الاقتصادية الضرورية لاتخاذ القرار، وتتمثل هذه المهام خاصة في: تطوير الوسائل الحديثة لجمع الدراسات ذات الطابع الاقتصادي التي تكون موضوع الإيداع القانوني وكذا معالجتها وتصنيفها، جمع ومعالجة وتصنيف الدراسات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهيئات التابعة لمختلف القطاعات والنشاطات، إنجاز جميع المعطيات المستخلصة من استغلال الدراسات الاقتصادية المنجزة وضبطها باستمرار، تكوين الملفات وتوزيع المذكرات التلخيصية والدلائل المرجعية وجميع النشرات الأخرى المتعلقة بالدراسات ذات الطابع الاقتصادي، إعداد التصاميم الرئيسية والمذكرات ذات الصيغة القياسية أو المنهجية ووضعها في متناول القائمين بالدراسات وذلك على أساس المعطيات الموجودة وتبعا لاحتياجات اتخاذ القرار الوطني، تسيير فهرس مكاتب الدراسات الوطنية والأجنبية العامة في ميدان الدراسات الاقتصادية وجعل ذلك الفهرس في متناول الهيئات المختلفة لقطاعات النشاط

ب. إنتاج المعلومات في المركز: يقوم المركز بإنجاز مجموعة من الأعمال والإصدارات يمكن ذكر أهمها والمتمثلة في: فهرس المؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي، فهرس الدراسات الاقتصادية، فهرس النصوص القانونية الخاصة بتنظيم الاقتصاد الوطني، فهرس مصادر المعلومات الاقتصادية، فهرس مكاتب الدراسات الاقتصادية على المستوى الوطني.

وأخيرا سنحاول تقديم تمثيل بياني للنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر وهذا من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (45): تمثيل بياني للنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و التسويقية في الجزائر



المصدر: يحيى دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار - حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 185.

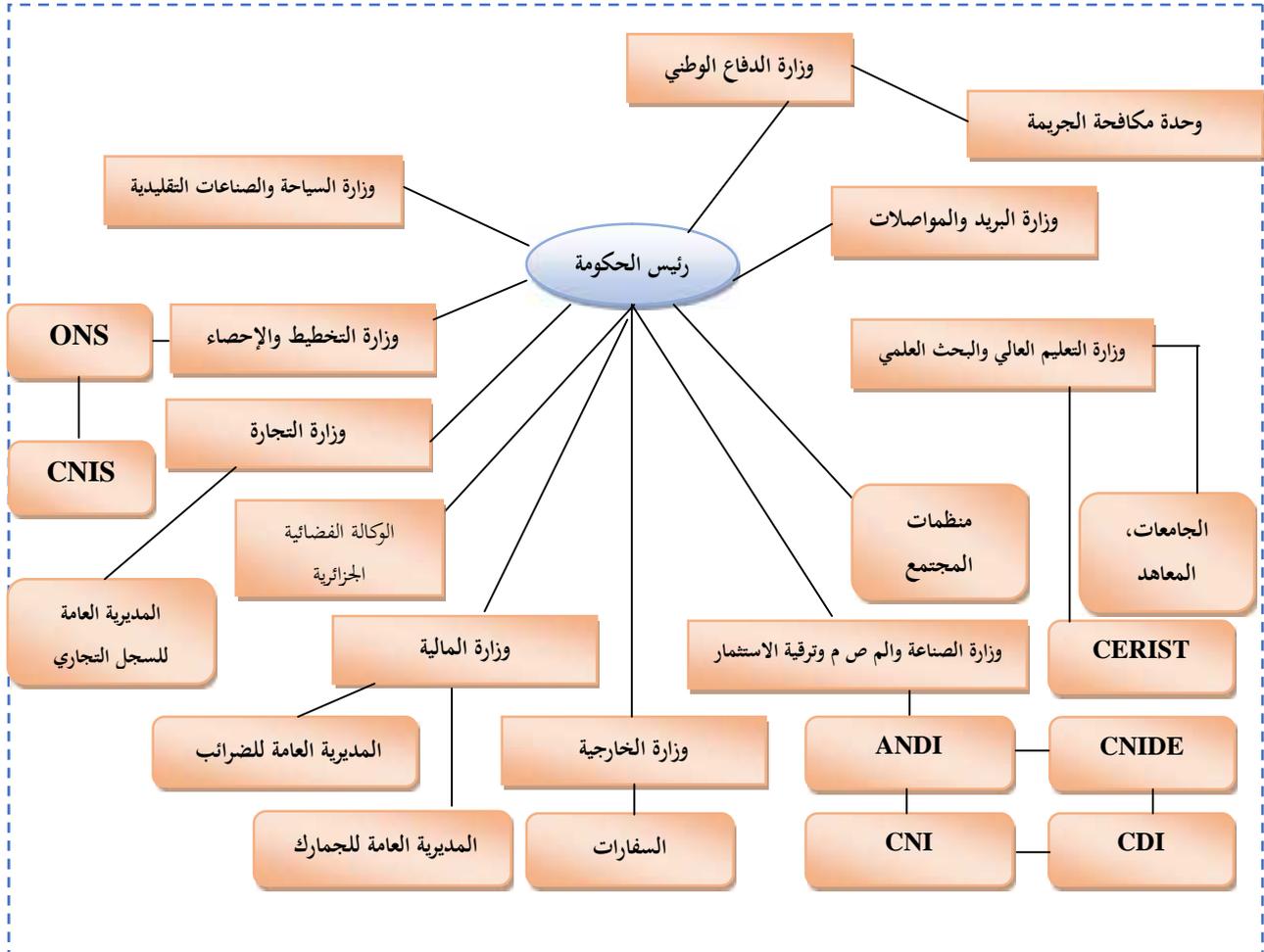
### المطلب الثالث: آفاق تحسين المواقع التنافسية للمؤسسات الجزائرية .

لقد أشار وزير المؤسسات وترقية الاستثمار في إحدى تصريحاته أنه لم يتم التوصل بعد إلى صيغة وطبيعة المجلس الوطني للذكاء الاقتصادي، مضيفاً أنه بادر على مستوى وزارته بإنشاء دائرة خاصة بالذكاء الاقتصادي، وهو الأمر الذي سيتم تعميمه على كل الهيئات الحكومية والمؤسسات الاقتصادية، وهو ما لم يتم حتى الآن على الرغم من أن مجلس الحكومة المنعقد في 20 ديسمبر 2006 كان قد ناقش ملف الذكاء الاقتصادي والمهارة الاقتصادية، وأوصى بإنشاء هيئة وطنية تتكفل بتنفيذ سياسة وطنية للذكاء الاقتصادي والرصد الاستراتيجي، مشدداً على أن المؤسسات الجزائرية تسيير بعقلية إدارية بحتة، تفتقد إلى سيولة المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرار الصحيح، موضحاً أن هذه المؤسسات تخسر مساحات كبيرة في السوق الجزائرية وتفتقد إلى التنافسية، وعليه كل

## الفصل السادس: واقع تطبيق الذكاء التسويقي في منظومة الأعمال - محرض تجاربه دولية.

هذا يعطينا صورة واضحة عن تساهل جميع الأطراف والهيئات والوزارات المسؤولة على الوضع الراهن الذي تعيشه المؤسسة الجزائرية بشكل عام، والجزائر اليوم تسعى لتعيين مدير الذكاء الاقتصادي على مستوى وزارة الصناعة وترقية الاستثمار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

شكل رقم (46): نموذج مقترح لنظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر.



المصدر: الحمزة عبد الحليم، جامعة سطيف، مداخلة الملتقى الدولي للذكاء الإقتصادي لمنظمات الأعمال بالشلف 2012. ص: 17

ثانيا: الرهانات الحالية للصناعة الجزائرية: نوجز بعض الرهانات المدروسة في مجال الصناعة الجزائرية وفقا للنقاط التالية :<sup>32</sup>

<sup>32</sup> يوسف بومدين، الذكاء الإقتصادي و دوره في تقوية الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي للذكاء الإقتصادي و دوره في منظمات الأعمال الحديثة بجامعة الشلف 2012، ص: 16-17-18

## 1- تنشيط الصناعة خارج المحروقات:

الأمن الاقتصادي للبلاد يقضي بتفعيل الاقتصاد خارج المحروقات التي يهيمن حاليا على هيكله الاقتصاد الجزائري . توجد حاجة ملحة لتنشيط قاعدتنا الصناعية وتعزيز النمو الذاتي بدفع الإنتاج المحلي . حاجة ملحة لتنشيط الإبداع والابتكار و تعزيز المهارات والمعارف من خلال محورين رئيسية : تشجيع إدارة المعرفة ووضع آليات معالجة المعلومات بصورة منهجية على مستوى الشركات الصناعية.

حاجة إلى تكثيف شبكة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إدماج أعمالها مع المؤسسات الصناعية الكبيرة للرفع من القيمة المضافة المنتجة محليا و تتمين قدراتها التنافسية

## 2- تقوية الجهاز الوطني للإحصاء و اليقظة الإستراتيجية

الإحصاء هو علامة من علامات السيادة الوطنية و الوجود القوي للدولة . كما تقوم الإحصائيات بلعب دور أساسي في بلورة السياسات الاقتصادية و الصناعية و متابعة تنفيذها وتشجيع الشركات الصناعية على تطوير قدراتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، من خلال تسهيل الوصول إلى الأدوات التي تسمح لها بذلك، للتعرف على نقاط ضعفها و استخدام نقاط قوتها و استغلال الفرص التي توفرها البيئة المحيطة بهم . ولتقوية دور الجهاز الوطني للإحصاء عملت الدولة على إقامة نظام إحصائي موحد وشامل للقطاع الصناعي.

تتجسد مهام هذا النظام الإحصائي في تزويد الإدارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية والمنظمات المهنية ووسائل الإعلام و الباحثين وسائر المواطنين بالمعلومات الإحصائية المتعلقة بمختلف المجالات الاقتصادية للمؤسسات. إن فحص المعطيات وتهيئتها ووضعها بصيغة معيارية لن يأتي إلا باستغلال امثل للمعطيات الإحصائية و الذي يستوجب تجميع، تبويب، تجهيز، تحليل، نشر و توثيق المعلومات الإحصائية .

تتمثل مهام قسم "اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي و الإحصائيات" في :

- ضمان اليقظة الإستراتيجية وترقيتها في القطاع الصناعي،
- تكوين بنك معطيات خاص بالمعلومة المتعلقة بالميادين الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والأسواق،
- إقامة شبكة تبادل للمعلومات مع الهيئات والمنظمات المكلفة بالمعلومة الاقتصادية والصناعية،
- تحليل ومعالجة المعطيات المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا التي لها آثار على الصناعة والاستثمار و ضمان حمايتها ونشرها

## الفصل السادس: واقع تطبيق الذكاء التسويقي في منظمات الأعمال - عرض تجاربه دولية.

- حث المؤسسات على تطوير قدرات في مجال الذكاء الاقتصادي وذلك بتسهيل حصولها على الوسائل التي تسمح لها بالقيام على الدوام بتشخيص مواطن ضعفها وتأمين نقاط قوتها واستغلال الفرص التي يتيحها محيطها،
- المساهمة ، بالاتصال مع الهيئات والأجهزة المعنية ، في تصميم ووضع جهاز للذكاء الاقتصادي والذي يسمح بالتأثير على محيط المؤسسة،
- إنشاء بنك للمعطيات خاص بالقطاع الصناعي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، بالاتصال مع الهيئات المعنية،
- جمع ونشر المعطيات الإحصائية الخاصة بإنتاج وتسويق المنتجات الصناعية وكذا تلك الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- إعداد مذكرات إحصائية ظرفية حول وضعية وتطور القطاع الصناعي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار .

يدير القسم رئيس قسم . يلحق بالقسم ثلاثة مديري دراسات ، يكلفون بما يأتي :

- المبادرة بإقامة جهاز يقظة استراتيجية وذكاء اقتصادي في ميدان النشاطات الصناعية لصالح المتعاملين الاقتصاديين ،
- المبادرة بإقامة جهاز يقظة استراتيجية في ميدان الأسواق الداخلية والدولية ،
- السهر على نشر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات من هياكل الوزارة والإدارات والمتعاملين الاقتصاديين
- إنشاء وتطوير شبكات ترقية الذكاء الاقتصادي ، بالاتصال مع الهيئات والتنظيمات والفاعلين الاقتصادي
- السهر على جمع المعلومات الإحصائية الضرورية لهياكل الوزارة والإدارات والمتعاملين الاقتصاديين وتحليلها وطبعها ونشرها ،
- إنجاز وتحيين خارطة تموقع نشاطات المؤسسات ذات الطابع الصناعي ،
- إعداد مذكرة ظرفية دورية حول وضعية وتطور القطاع الصناعي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

### 3- هيئات القطاع الخاص المنتجة للمعلومة الصناعية:

يعتمد مسار الوزارة في جمع المعلومات الصناعية حول القطاع الخاص على المعطيات الواردة من مختلف الهيئات العمومية المنتجة للمعلومة والتي تمتلك بنوك للمعلومات حول القطاع والتي تتمثل في المديرية الولائية للصناعة

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المركز الوطني للسجل التجاري، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و المركز الوطني للمعلوماتية والإحصائيات .

#### **4- أفاق التطور :**

إذا كانت المعلومات الاقتصادية والإحصائية متوفرة بالنسبة للقطاع العام، فإن نظام المتابعة الإحصائية في القطاع الخاص يتخلله ثغرات تعود إلى نقص في التنسيق الفعلي بين القطاعات و في معالجة المعلومات ومقارنتها نظرا لاختلاف نظم المعلوماتية القطاعية.

وقصد تطوير النظام الإحصائي و المعلوماتي الحالي، اتخذت السلطات العمومية عدة تدابير منها:

- **على مستوى الدولة :** وضع إستراتيجية وطنية في مجال تكنولوجيات المعلوماتية ترمي إلى تعميم استعمالها لذا المؤسسات الاقتصادية ، المؤسسات و الادرات العامة ، و المواطنين ، على أساس تمويل مباشر لخزينة الدولة.

انجاز أول إحصاء اقتصادي عام من طرف الديوان الوطني للإحصاء يركز على مسح ميداني منهجي، يمكن من انجاز بنك معطيات خاص بالمؤسسات

- **على مستوى وزارة الصناعة ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار:**
- انجاز دراسة حول وضعية المنظومات الإعلامية في المؤسسات الصناعية، قصد انجاز بنك معطيات للمؤسسات الصناعية الخاصة و ترشيح 400 منها كمجموعة شاهدة في متناول الوزارة.
- مشروع انجاز منظومة معلوماتية جغرافية ترمي إلى مساعدة المستثمرين .
- مشروع إنشاء مرصد للصناعة
- إنشاء شبكة داخلية (Intranet) تربط الهياكل المركزية و الولائية و كذا المؤسسات التقنية التابعة.

#### **ثالثا- متطلبات تفعيل الذكاء الاقتصادي لتنمية التسيير الإستراتيجي:**

أكد وزير الصناعة وترقية الاستثمار الجزائري أن الذكاء الاقتصادي يشكل الركيزة الأساسية للإستراتيجية الصناعية الوطنية التي تبنتها الحكومة مؤخرا، فيما اعتبر أن المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة غير قادرة في الوقت الراهن على خوض غمار المنافسة الدولية بسبب نقص إمكانياتها، الأمر الذي يستدعي في رأيه متابعة الدولة لهذه المؤسسات بهدف جعلها أكثر تنافسية.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> من الموقع الشبكي: <http://www.djazairss.com/elhiwar/223> تاريخ التحميل: 2012/07/10

أشار الوزير إلى أن الإستراتيجية الصناعية شكلت أول محفز مؤسسي للذكاء الاقتصادي باعتباره سياسة عمومية موجهة لترقية التنمية الصناعية. وأن الوضع الراهن على الصعيد الدولي والمنافسة التي يفرضها يدرجان مؤسساتنا في وضع غير مسبوق يتطلب تغييرا جذريا للذهنيات والتصرفات لاسيما وأن مؤسساتنا المعنية تتمثل أساسا في مؤسسات صغيرة ومتوسطة ولا يمكنها سوى اللجوء إلى الدولة مع عدم قدرتها على خلق مصالح متخصصة في جمع ومعالجة المعلومات.

غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على توزيع احتياجاتها بالتساوي ووسائلها في مجال اقتناء ومعالجة المعلومات وأنها تجد نفسها في حالة تبعية مقارنة بالنسبة للمؤسسات المنافسة الأكبر أو في حالة عزلة، مما يضعف من موقفها الإستراتيجي وتنافسيتها .

ومن هذا المنطلق فالذكاء الاقتصادي كآلية فعالة لتسيير المعارف يعتبر أهم مسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة والحفاظ عنها ورفع القدرات وحصص السوق من جهة ورفع طاقات التراث الوطني من جهة أخرى . تؤكد الحكومة الجزائرية على ضرورة تجنيد الكفاءات والقوى الضرورية لجعل هذه الآلية وسيلة لتجاوز عقدا في السباق الدولي، الأمر لا يتعلق بانضمام لمبدأ أو لمسعى بل لرغبة فردية وجماعية تتجسد من خلال تصرفات وأعمال تسيير يومية. وفي هذا الصدد أضاف الوزير أن الإستراتيجية الصناعية تدرج تطوير الذكاء الاقتصادي ضمن الأولويات الوطنية .

فحسب وزير الصناعة الجزائرية حدد الذكاء الاقتصادي "كعملية جديدة لاستباق الأحداث" وهو يشكل إطارا إستراتيجيا لتكليف السلوكيات بحيث سيتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين والإشراف عليهم وهم يتابعون مصالحهم وهكذا سيصبحون فاعلي تحويل وضعهم وكذا محيطهم الاقتصادي والاجتماعي. وسجل في هذا السياق أن الإستراتيجية الصناعية تعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة ممتازة للتكوين وتشكل وتحول المبادرات والأهداف وتعيد تركيز الأفراد في أدوارهم الاجتماعية أي في علاقاتهم كفاعلين .

أعلن وزير الصناعة وترقية الاستثمارات عن استحداث قطاعه لمديرية عامة خاصة بالذكاء الاقتصادي، مطالباً في ذات الإطار كافة القطاعات الوزارية الأخرى والمؤسسات العمومية والخاصة كالبنوك بإنشاء مثل هذه الخلايا والتي ستساعد على اندماج أكثر في الاقتصاد العالمي.

وهكذا يسمح الذكاء الاقتصادي بمباشرة مسار تحويل سلوكيات الأفراد من خلال إدماجهم في البيئة، حيث يتم تأطيرهم من قبل مؤسسات، غير أنه سيكون بإمكانهم التحرك في مسارهم كفاعل فردي يتمتع بالاستقلالية مسجل ضمن عمل جماعي. واعتبر أن العلاقات بين السلطات العمومية والفاعلين الاقتصاديين العموميين منهم والخواص لم تعد تتميز بالتحفظ، مضيفاً أن تحسين تدفق تبادل المعلومات والخبرات وتكثيفها من شأنه أن يشكل قاعدة لهذا المسار.

تزويد الكفاءات والإطارات من مختلف قطاعات النشاط بثقافة الذكاء الاقتصادي تمكنهم من التكيف مع الأساليب المبتكرة في التسيير الاستراتيجي للمعلومات ومع متطلبات اقتصاد المعرفة.

- تزويد المؤسسات العمومية بخلايا يقظة لتحسين مردوديتها الإنتاجية والتنافسية:

أفاد المدير العام للذكاء الاقتصادي والدراسات والاستشراف بوزارة الصناعة أنه سيتم التوقيع على إحدى عشر اتفاقية تخص المؤسسات الاقتصادية العمومية لتزويدها بـ "خلايا يقظة" تسمح لها بالجمع والاستغلال العقلاني للمعلومة الاقتصادية التي من شأنها تحسين مستويات التسيير وتوضيح الرؤية بشأن اتخاذ القرارات. وأضاف المصدر أن المؤسسات المعنية تنشط في قطاعات صناعية على غرار المكننة الفلاحية، الإلكترونيك، الصناعات الصيدلانية، الإعلام الآلي والميكانيك، موضحاً أن هذه الاتفاقيات ستسمح بتقديم مساعدة تقنية للمؤسسة العمومية من أجل دخول عالم الذكاء الاقتصادي والمتمثلة في جمع وتحليل واستغلال المعلومات الاقتصادية. ويتعلق الأمر بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية "أ.و. أن. أم. تي. بي"، جيكا لتسيير مصانع الإسمنت ومشتقاته، المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "أونيام"، صيدال ضمن الصناعة الصيدلانية، المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترومنزلية وكذا الشركة الوطنية للسيارات الصناعية "سوناكوم". وأكد محمد باشا أن اتفاقيات سيتم توقيعها خلال السنة المقبلة مع عشر مؤسسات وطنية عمومية أخرى بهدف مساعدتها على تطوير نظامها الخاص بجمع واستغلال المعلومات المتعلقة بمؤشرات الأسواق الوطنية والدولية سيما نشاطات المؤسسات المنافسة. وخلص في الأخير إلى أن تقريراً يتضمن عديد الإجراءات لتطوير الصناعات الغذائية في الجزائر سيتم عرضه قريباً على الحكومة من أجل دراسته. وتأتي هذه الخطوة تنفيذاً لبرنامج وزارة الصناعة التي استحدثت مؤخراً مديرية عامة خاصة بالذكاء الاقتصادي، مهمتها دراسة إنشاء "خلايا اليقظة" في الشركات الصناعية والاقتصادية العمومية والخاصة، بالإضافة إلى تعميم التجربة على المؤسسات المصرفية والمالية قصد مساعدتها على اندماج أكثر في الاقتصاد العالمي. خاصة وأن المؤسسات الجزائرية مطالبة اليوم بالتحكم بالقدرات والإمكانيات الخاصة بها، ومن الضروري أن تجد وضعية جديدة سواء من خلال اعتماد انتهاج خطة إستراتيجية صناعية لتنافس المؤسسات الأخرى في السوق الوطني. ويهدف الذكاء الاقتصادي بالدرجة الأولى إلى الحد من مجال الشكوك من أجل تفادي اتخاذ قرارات عشوائية في جميع القطاعات الاقتصادية بفضل رؤية أوضح، فضلاً عن ترقية التسيير العملي للمؤسسة وثقافة التسيير لعصرنة مهامها وخدماتها.

عملت الجزائر على بناء لنظام وطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية لتلبية متطلبات كافة الأعوان الاقتصاديين من المعلومات النوعية المطلوبة في الآجال المحددة.

-تكوين الكفاءات لتسيير الذكاء الاقتصادي (الإستراتيجي - التسويقي):

حسب تقرير صدر حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحولاته في جوان 2004 ، توجد خمسة عوامل أساسية معيقة لإقامة نظام للذكاء الاقتصادي والإستراتيجي هي:<sup>34</sup> العوامل الفنية والمتعلقة

<sup>34</sup> من الموقع الشبكي: <http://www.djazair.com/elhiwar/40286> تاريخ التحميل: 2012/07/12

بالوسائل، العوامل المتعلقة بالسياسات العامة، العوامل المرتبطة بنظام الحاكمية في أجهزة الدولة والمؤسسات، العوامل الثقافية، والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية في البلد.

حيث أشار التقرير لوجود بعض المقومات التي تميز الفرد الجزائري أثناء أدائه لمهامه كالاتصال الشفهي الذي أثبت نجاعته أكثر من الاتصال الكتابي. وكذا ميل هذا الفرد نحو تشكيل الفرق الصغيرة الأمر الذي يساهم في تفادي النزاعات التنظيمية ومقاومة التغيير.

وعلى مستوى الموارد البشرية، هناك قناعة تامة بضرورة تكوين وتأهيل والحفاظ على الموارد البشرية المتاحة في مجال الذكاء الاقتصادي والإستراتيجي، وتفعيل دور نشاط البحث والتطوير في المؤسسات الاقتصادية والإدارية بما يتماشى مع تنافسيتها داخليا وخارجيا.

يتأثر التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي والإستراتيجي بمدى توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، توفر البنية التحتية الخاصة بالتعليم والتكوين وتوافر الكفاءات البشرية اللازمة لذلك.

يستهدف التكوين في الذكاء الاقتصادي ثلاث غايات أساسية هي: على المستوى قصير المدى، يتم التعريف بمسمى الذكاء الاقتصادي، وعلى المستوى المتوسط المدى يتم تثمين الممارسات الموجودة بالمؤسسات. وعلى المستوى الطويل، يجب تكوين متعلمي الذكاء الاقتصادي المستقبليين في إطار التكوين الأولي. يعتبر الذكاء الاقتصادي والإستراتيجي مجموعة منسقة يمكن ترجمتها مباشرة إلى أهداف تكوينية هي:<sup>35</sup>

- البحث ومعالجة المعلومات.
- الحماية والدفاع عن التراث الصناعي والتكنولوجي للبلاد والمؤسسات.
- المراقبة والتحكم في المحيط الإستراتيجي.

### - آفاق استخدام الذكاء التسويقي لإدارة المواقع التنافسية للمصارف الجزائرية :

سننطلق في هذه النقطة بالتحديد إلى نتائج بحث حول واقع تطبيق الذكاء التسويقي في الجزائر، أين خلصنا من خلال ما سبق أن المؤسسات الجزائرية متأخرة في استخدام هذه الآلية و يرجع ذلك في الأساس إلى تأخر تبني التسويق كمفهوم وكإستراتيجية لكن هذا لا يمنعنا من الإشارة في الأخير إلى آفاق استخدام الذكاء التسويقي في المصارف الجزائرية أين تشير الدراسات إلى بعض التطورات في هذا المجال نوجزها في النقاط التالية :

يتضمن الذكاء التسويقي المعلومات اليومية المتعلقة بالتطورات الخاصة في البيئة التسويقية التي تساعد المدراء في التحضير والتعديل للخطط أو البرامج التسويقية القصيرة والطويلة الأمد، ويتم تحديد المعلومات المطلوبة على أساس تجميع وتهيئة المعلومات الضرورية وتقديمها إلى مدراء التسويق في إطار ذي فائدة.

<sup>35</sup> تير رضا، مرجع سبق ذكره، ص 15.

## الفصل السادس: واقع تطبيق الذكاء التسويقي في منظومة الأعمال - محرض تجاربه دولية-

أما عن دور الذكاء التسويقي في تفعيل إدارة الموقع التنافسي في المؤسسة المصرفية فينبثق أساسا من حاجة هذه الأخيرة إلى المعلومات التسويقية والتي نوجزها في: تقليل المخاطر، معرفة اتجاهات العملاء، مراقبة البيئة الخارجية و اليقظة لتطوراتها، تنسيق الإستراتيجية التسويقية، قياس الأداء، دعم القرارات الصائبة، مصداقية العمل في البنك، التخمين الجيد للحلول الممكنة .

تؤكد الدراسات من خلال تحليل فحوى الأهداف الاستراتيجية للمصارف في الجزائر الذكاء التسويقي يمكن من

- تعقب ومتابعة وتقييم أفعال المنافسين المباشرين للمصرف.
- تجنب المخاطر أو التهديدات ومعالجتها بشكل مبكر، واقتناص الفرص المتاحة في السوق.
- المساهمة في زيادة حجم الفوائد من خلال التميز المعلوماتي والمعرفي على المنافسين.
- تحسين أساليب وطرق العمل ومن ثم تخفيض التكاليف.
- إضافة خصائص وسمات إضافية للمنتج تنسجم وتطلعات الزبائن.
- البحث المتواصل عن الحاجات المتجددة للزبائن وتطويرها وابتكار الخدمات والمنتجات الجديدة.
- تمكن الإدارة من إجراء التنبؤ الدقيق فيما يخص كمية ونوعية الخدمات التي سوف يقع عليها وكمية الخدمات التي وقع عليها الطلب فعلا، الحصة السوقية والأسواق المستهدفة، ردود أفعال المنافسة وتوقع خططهم المستقبلية.
- جمع وتحليل وتصنيف وترتيب المعلومات بالشكل الذي يجعلها واضحة ومحددة وتمكن إدارة التسويق من الاستفادة منها بشكل فعال، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف واتخاذ القرارات المناسبة.
- تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.
- قياس نتائج المعلومات ومعرفة أسبابها.
- تساعد الإدارة المصرفية في استخدام الحاسوب.
- تخزين المعلومات وإمكانية استرجاعها عند الحاجة إليها.
- تحقيق أفضل استثمار ممكن للمعلومات والبيانات المتاحة.

### خلاصة الفصل :

ما يلخص محتوى هذا الفصل هو ما يمكننا من وصف واقع الذكاء التسويقي في الجزائر ،الذي يعتبر فيه الذكاء الاقتصادي من أهم الرهانات الواجبة لتجسيده بما يخدم إدارة المواقع التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية أين اعتبرت التجربة الصينية من التجارب التي تركت أثرا كبيرا في ترسيخ ثقافة إحتضان الذكاء التسويقي كآلية ضرورية تعكس مدى أهمية التوظيف الجيد للمعلومة التسويقية تماشيا مع التغيرات البيئية ، هذا لا يمنع من التحدث عن التجربة الجزائرية و الجهود المبذولة في هذا المجال في الآونة الأخيرة ، و التي توحى بيقظة الهيئات الحكومية لتشجيع وجود هذه الآلية ضمن البرامج الحكومية كمحاولة للنهوض بقطاع الصناعة بعيدا عن قطاع المحروقات.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة :

أضحى للمعلومة التسويقية مكانة مرموقة ضمن مهام معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها، وذلك للدور الذي تلعبه في مجال إضفاء الفعالية في إدارة المصالح الإدارية بما في ذلك المشرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، ، فمن خلال الدراسات الجارية في مجال التسويق ، يتم التأكيد في كل مرة ضرورة تبني إستراتيجية المحافظة على الريادة في مجال المنافسة باكتساب تميز على مستوى ميادين النشاطات المتنوعة ، تساعد على التكيف مع متغيرات البيئة ، و احتلال موقع متميز في السوق و أسبقية على المنافسين ، كما عليها أن تتميز أيضا بكسب رضا و ولاء المستهلكين لمنتجاتها و ولاءهم لها و وثوقهم بجميع المنتجات التي تحمل علامة المؤسسة، و ذلك من أجل تعزيز مركزها التنافسي و كسب ميزة تنافسية ، حيث تشغل هذه الأخيرة حيزا و مكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية ، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. كل هذا لا يكون إلا بتوظيف المعلومة التسويقية في مكانها و وقتها المناسب أين يعد ضياع الوقت ضياع للفرصة ، و أصبح جليا أن المعلومة التسويقية أساس اتخاذ كل قرار إستراتيجي هادف إلى تعزيز مكانة المؤسسة بإعطائها صورة ذهنية إيجابية تحافظ بها المنظمة على معدل تكرار الشراء بما يدعم الولاء لمنتجاتها و لعلامتها التجارية ، فتطور الاهتمام من البحوث التسويقية إلى نظام معلومات تسويقي وصولا إلى الذكاء التسويقي كآلية توفر جزءا من الأمان إستراتيجيا و تنافسيا بما يخدم الصالح العام لهذه المنظمة بوجود بيئة أقل ما يقال عليها أنها شرسة المعالم تنافسيا.

### ❖ نتائج الدراسة النظرية:

- ممارسة الذكاء التسويقي يعطي نتائج أقرب بكثير من المتوقعة على الصعيد التنافسي و الإستراتيجي .
- اختيار البديل الإستراتيجي المناسب يكون صائبا إذا اعتمد قرار إختياره على الذكاء التسويقي .
- يكسب الذكاء التسويقي المنظمة مقومات النجاح إستراتيجيا في مجال التسويق .
- يساعد الذكاء التسويقي المنظمة في رصد و مواجهة تهديدات منافسيها ونقاط ضعفها بما يتوفر لديها من نقاط القوة و فرص تسويقية يمكن إغتنامها .
- حسن اختيار البديل الإستراتيجي يعطي المنظمة تحكما في إدارة مواقعها التنافسية و يساعدها في ذلك الذكاء التسويقي بما يضمن توازن محفظة ميادين نشاطها .
- يوفر الذكاء التسويقي على المدى البعيد للمنظمة توازن إستراتيجي لرباعية التفوق في إدارة الموقع التنافسي من أنشطة مموله للمنظمة و أخرى متميزة وكذا اتخاذ القرار الصائب بالنسبة للأنشطة الواجب سحبها من السوق و إنقاذ الأنشطة الحرجة تنافسيا .

- يمارس الذكاء التسويقي بكل من الاستخبارات التسويقية و بوجود اليقظة الإستراتيجية بما يدعم سياسة الإبداع و التميز للمؤسسة .
- تؤثر فرص السوق كمعلومة تسويقية يتم استحداثها دوريا على الخيارات الإستراتيجية التي تعد أهم مدخل لإدارة الموقع التنافسي للمنظمة .
- يضمن الذكاء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الحصن الواقعي أمام المخاطر التنافسية المحتملة.
- لا ينفصل الذكاء التسويقي عن العديد من الممارسات الذكية على مستوى المنظمة، فلا ينفصل عن الذكاء القيادي و الإداري و لا عن الذكاء التمويلي و المصرفي ، كما يساعد على تبني أحدث الآليات في مجال إدارة المعلومة .
- لإدارة المواقع التنافسية للمنظمات عدة متطلبات منها القدرة التنافسية وعوامل اكتسابها بما يؤهل المنظمة تنافسيا، وكذا تبني المنظمة لفلسفة التوجه الإستراتيجي الذي يكسب هذا التأهيل فعالية في الأداء و النتائج.
- يعد التسيير الإستراتيجي الأرضية الداعمة لإدارة الموقع التنافسي بحكمة فيه تستطيع المنظمة تطبيق خطوات البناء الإستراتيجي ومتابعة تنفيذه و تصحيحه إن اقتضى الأمر ذلك.
- على غرار العديد من المنظمات المتميزة عالميا و وجود بعض المؤسسات الدولية التي تختص في بيع المعلومة التسويقية ، فإن العديد من الدول الأوروبية و الأمريكية و حتى الآسيوية طبقت الذكاء التسويقي ، حتى و إن بدا في بداياته في شكل الذكاء الاقتصادي.
- من آفاق الجزائر اقتصاديا توسيع مفهوم التسويق بما ينعكس في محاولة لتطبيق الذكاء التسويقي من خلال الجهود المبذولة في هذا السياق بما يرسخ من ثقافة الاهتمام بالمعلومة التسويقية و ابتداء من سنة 2008.

#### ❖ التوصيات المقدمة بعد الدراسة:

- 1- ضرورة توجيه جميع اهتمامات المؤسسات الاقتصادية بضرورة توفير قاعدة بيانات وأن تهتم بنشر ثقافة الاهتمام باختيار وقت توظيف المعلومة التسويقية سعيا وراء اغتنام الفرص المتاحة وتجاوز المخاطر التنافسية.
- 2- استحداث وحدات متخصصة في التحليل التنافسي للتحكم في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسات الاقتصادية .
- 3- ضرورة الاعتراف واحتضان ثقافة أن الذكاء التسويقي أصبح أحدث الطرق المعتمدة في مجال البحث التسويقي و توظيف نتائجه.

- 4- التوعية العلمية (ملتقيات - أيام دراسية في المؤسسات - فتح تخصصات في الجامعات) بما للذكاء التسويقي من أثر كبير في تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي للمؤسسة الاقتصادية عبر مساهمته في تحديد الخيارات الإستراتيجية الملائمة للظرف التنافسي.
- 5- الاهتمام بالذكاء التسويقي في ظل الأبعاد القانونية و الأخلاقية و المشروعة استكمالاً لمتطلبات التأهيل التنافسي للمنظمات الاقتصادية.
- 6- ضرورة إدراج وحدات متخصصة في التعامل مع المعلومة التسويقية بممارسة الذكاء التسويقي بما يخلق روح الإبداع في اتخاذ القرارات المصيرية المناسبة.
- 7- تشجيع الاستفادة من تجارب المنظمات الدولية في التعامل مع المعلومة التسويقية .
- 8- السعي وراء استدامة القدرة التنافسية و الحفاظ على المؤهلات اللازمة للتميز في المحيط التنافسي.
- 9- ضرورة تبني أحد نماذج الذكاء (التنافسي - التسويقي) لمواكبة التغير المتسارع في البيئة التسويقية بما يمكنها من توفر إشارات و تحذيرات بيئية مبكرة تساعد في التقليل من درجات الاضطراب البيئي المحتمل
- 10- الاهتمام بالموارد البشري المتخصص للتأكيد على ضرورة تعبئة كل مستلزمات التأهيل التنافسي.

#### ❖ نتائج اختبار الفرضيات:

- **ف01:** ممارسة الذكاء التسويقي تجعل من المؤسسة الاقتصادية متحركة في إدارة موقعها التنافسي .
- تأكد من خلال الدراسة أن ممارسة الذكاء التسويقي تجعل من المؤسسة الاقتصادية متحركة في إدارة موقعها التنافسي من خلال اكتساب فن التعامل مع المعلومة التسويقية بما يؤهلها تنافسيا و يكسبها مقومات النجاح الإستراتيجي.
- **ف02:** يساهم التوظيف الجيد للمعلومة التسويقية في تدعيم الإدارة الفعالة للموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية .
- تأكدت صحة هذه الفرضية و ما يثبت ذلك هو العلاقة الرابطة بين متغيرات الفرضية فتوفر المعلومة التسويقية في أواخرها يجعل من المنظمة قادرة على انتهاز الفرصة التسويقية بما يساعد في إدارة الموقع التنافسي للمنظمة.
- **ف03:** تبني فلسفة الذكاء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية يساعد على بناء أرضية صلبة لمواجهة تهديدات المنافسين و يساعد على إيجاد الخيار الإستراتيجي المناسب لكل وضعية تنافسية حرجة.

- أثبتت هذه الفرضية من خلال الفصل الرابع أين بينا كيف يمكن للمعلومة التسويقية أن تكون الراسمة للتوجه الإستراتيجي بما يساعد المنظمة على مواجهة تهديدات منافسيها باستغلال نقاط قوتها و بالتالي اتخاذ القرار المناسب للوضعية الحرجة.
- **ف04:** ممارسة الذكاء التسويقي يعزز نقاط قوة المنظمات بما يمكن من استغلالها لمواجهة نقاط ضعفها أمام المنافسين.
- يكسب الذكاء التسويقي مقومات النجاح الإستراتيجي عن طريق الموازنة بين توليفة (نقاط القوة ، نقاط الضعف) وهذا ما يثبت صحة الفرضية المقترحة.
- **ف05:** ضعف الإدارة الجيدة للمواقع التنافسية للمنظمات يرجع أساسا إلى غياب الذكاء التسويقي في تسيير المعلومة التسويقية .
- تركز إدارة الموقع التنافسي للمنظمات توفر المعلومة التسويقية و كذا تحليلها، توظيفها في أوتوماتها، تحديثها ،التغذية العكسية، تفسيرها، الاستخبار عنها كل هذا لا يكون بعيدا عن الذكاء التسويقي كآلية لتطبيق فن التعامل مع المعلومة التسويقية.

#### ❖ آفاق الدراسة:

- 11- دور الذكاء التنافسي في تحليل القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- 12- دور الذكاء الإستراتيجي في إكساب مقومات التأهيل التنافسي .
- 13- علاقة الذكاء التسويقي بالبناء الإستراتيجي للمنظمات الاقتصادية .
- 14- علاقة الذكاء الإستراتيجي باتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الاقتصادية.
- 15- نماذج الذكاء التنافسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
- 16- دور الذكاء التسويقي في تقليص مخاطر البيئة.

# قائمة المراجع

## المراجع المعتمدة (بحسب أولوية استعمالها):

### قائمة المراجع باللغة العربية:

1. حسين أبو ريش، الدافعية والذكاء العاطفي ، م ن ، دار الفكر سوق الحجيرة ساحة الجامع الحسيني ، الطبعة الأولى ، 2006
2. محمد علي الصابوني صفوة التفاسير . الجزء الثاني \* بغداد ؛ بيروت [العراق ؛ لبنان] : دار الكتب العلمية 1999
3. منير البعلبكي ، المورد قاموس إنجليزي عربي.، دار العلم للملايين، بيروت 1971
4. محمد عبد الرحيم عدس ، الذكاء من منظور جديد ، دار الفكر ، عمان ، 1997 .
5. موسى المدهون و ابراهيم الجزراوي تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و إداريا للعاملين و للجمهور ، دراسة أكاديمية ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، الطبعة الأولى ، عمان 2000
6. عبد السلام عبد الغفار . . التفوق العقلي والابتكار . دار النهضة العربية. القاهرة ط 1 ، 1977،
7. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
8. إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، 1998.
9. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق ، دار المستقبل، عمان ، الأردن ، 1999 .
10. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999
11. صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1997،
12. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، 1995
13. محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجرفة ، نظم المعلومات التسويقية -مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات - دار الإسرائ-الأردن 2008
14. ضرغام حسن عبد العبدلي، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، العراق 2010.
15. العزاوي، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختيارية لأراء من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة ذي قار، العراق، 2008.
16. الدوري، زكريا وصالح، أحمد علي، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث - عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
17. سعاد حرب قاسم ، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على مدرء في مكتب غزة الإقليمي التابع للانونورا ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

18. تريكو، بنجامين، وزيمران، جون، ، "إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها"، ترجمة: إبراهيم على البرني، مراجعة: محمد الحديدي، ط1، (الدار الدولية للنشر والتوزيع)،1998.
19. احمد جبر ، وطلعت أسعد عبد الحميد ، ، "التسويق - النظرية والتطبيق"، مكتبة عين شمس القاهرة.1986.
20. حسن إبراهيم بلوط ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى دار النهضة العربية بيروت ،لبنان 2005.
21. محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع عمان 2003
22. عبد الرحمان توفيق،التفكير الابتكاري، سلسلة التنمية الادارية،القاهرة، 2004
- 23.رعد حسن الصرن ،ادار الابداع والابتكار ،ج 1 ،الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ،دار الرضا للنشر،2000
- 24.عبيد محمد عنان وآخرون ، مبادئ التسويق، كلية التجارة جامعة عين شمس ، بدون سنة نشر.
- 25.، بشير العلاق ،حميد عبد النبي الطائي،تسويق الخدمات،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان ص11 2007
- 26.زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران للنشر و التوزيع 1997
27. بيان حرب،التسويق،الوراق للنشر والتوزيع،الاردن،1999
- 28.عصام الدين أبو علفة،الترويج المفاهيم ،الاستراتيجيات والعمليات،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،2002
- 29.محمد جودت ناصر ،الأصول التسويقية وإدارة المحلات التجارية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،1997
- 30.محمد فريد الصحن ونادية العارف ،إسماعيل السيد التسويق ،الدار الجامعية، 2003
- 31.حسن محمد خير الدين الإعلان والاتصالات التسويقية -مكتبة عين شمس1996ص33
- 32.هناء عبد الحليم الإعلان والترويج،كلية التجارة جامعة القاهرة ، 1993.
- 33.بشير العلاق،علي محمد ربابعة،الترويج والإعلان التجاري،أسس،نظريات،تطبيقات دار البيازوري،2006
- 34.منير شاكور محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان 2005
- 35.مل منصور وآخرون، " علم النفس التربوي " عالم الكتب، القاهرة ، مصر، 2002
- 36.معروف زريق " الأذكىء " دار الفكر المعاصر ، بيروت ، لبنان ، 2002،
- 37.عماد الزغول، علي الفهداوي " مدخل إلى علم النفس " دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، مصر 2004.
- 38.محمود عبد الله خوالدة " الذكاء العاطفي، الذكاء الانفعالي " دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2004
- 39.سالي علي حسن " الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال " دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007
- 40.ارزق الله رنده " مدى فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الذكاء الانفعالي " رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية. لتربية،2006.
- 41.أيوب خالد الأيوب، التدريب على الأخلاق، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة القيم والأخلاق المنظمة للمؤسسات الاقتصادية في الكويت: التجارب العالمية- الأساليب- النماذج، 30-31 مارس 2008.
- 42.محمد إبراهيم محمد، نظرية الذكاء الأخلاقي، موقع علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة المنيا،مصر2009.
- 43.محمد محمد الهادي. تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001.

44. محمد بسطامي منصور، نظام المعلومات التسويقية المتكامل، وأهميته في التخطيط والرقابة والتسويق (مؤتمر نظم المعلومات- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكويت)، 1997
45. عماد الدين حسن وعبد المنعم فهمي، نظم دعم القرار مبادئ وتطبيقات، القاهرة، ناس للطباعة، بدون تاريخ.
46. تيسير العجارمة و محمد عبد حسين الطائي- نظم المعلومات التسويقية - الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، طبعة أولي 2008
47. د. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2006
48. فلاح حسن عدادي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، 2000
49. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن 2004
50. أحمد زغدار، أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة، رسالة ماجستير تخصص تخطيط جامعة الجزائر 1998.
51. د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 1999.
52. أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن 1996
53. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2002
54. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2000
55. قرينو حسين، دور التفكير الإستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2007.
56. د. دانيال مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس، دار المعارف الإسكندرية 1994.
57. ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية، التنفيذ و الرقابة، إدارة التغيير الإستراتيجي، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999
58. فتيحة ديلمي: تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولاءه للعلامة- دراسة حالة CPA، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2009.
59. زعابة مصطفى: ترقية تنافسية المؤسسة من خلال تسيير علاقات الزبائن الصناعيين، دراسة حالة شركة NISSAN (ROCADE SUD AUTO Algerie)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012.
60. عبد العزيز الشربيني، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟ أخبار الإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، البعد السادس عشر، سبتمبر 1996.
61. حلیم / حلیمي رزق، الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية في التغيير التكنولوجي، بحثا منشورا بالإدارة وسرعة التغيير، د. سعيد يس عامر، مركز وايد سيرقيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1995.
62. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
63. عباس قاسم، نظام معلومات الموارد البشرية، مجلة الإداري، العدد 43، 1994.
64. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2010،

65. سملاي محضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 38. نقلا عن: Bamberger, et al, 2000.
66. عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل، عمان، الأردن، 2010.
67. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
68. سفيان بن عبد العزيز، التطبيقات الاقتصادية الذكية للاشتراطات البيئية وتأثيرها على المبادلات التجارية الدولية جامعة بشار، مداخلة مقدمة في ملتقى دولي للذكاء الإقتصادي بالشلف 2012.
69. بن عنتر عبد الرحمان دور الدولة في تفعيل استراتيجيات الذكاء الاقتصادي في الجزائر كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
جامعة بومرداس - الجزائر
70. يحيى دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار - حالة الجزائر -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006
71. يحيى دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار - حالة الجزائر -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة 2006.
72. يوسف بومدين، الذكاء الإقتصادي و دوره في تقوية الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي للذكاء الإقتصادي و دوره في منظمات الأعمال الحديثة بجامعة الشلف 2012.

### قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. L.K. Johnson & J. J. Wirtz, *Intelligence and National Security: The Secret World of Spies* UB250, 2004
2. Elizabeth mckenna and barry smyth, competence guided (ewcbr-oo), berlin, lnat, spriger, 2000,
3. Yogesh Malhotra **Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital** *Journal of Global Information Management* July-Sep, 2000
4. Wit, B. D. & Meyer, R. (1998). "Strategy: Process, Context, content, an international perspective, 2<sup>nd</sup> ed., International Thomson Publisher
5. (Goleman, D. Emotional Intelligence (New York: Bantam, 1995). 2. See Zukav, G., *The Seat of the Soul* (New York
6. Cottrell, S Skills for Success . Basingstoke: Palgrave Macmillan 2003
7. *Martinet, L'intelligence économique, deuxième édition, Editions d'organisation, Paris, 2001*

8. Kotler, ph, (2000), "Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control", Prentice-Hall, Inc, The Millennium Edition, New Jersey
9. Delmar, G (1985), "Marketing Management", McGraw-Hill, Inc, 6th ed, New York
10. Bennett, Peter, D (1988), "Marketing" McGraw-Hill, Inc, 4th ed, New York
11. Kotler, ph, et al. (1999), "Principles of Marketing" Second European Edition, Prentice Hall, Inc, New Jersey, USA.
12. Roush, Cary B, (1991) "A program for sharing corporate intelligence" Journal of Business Strategy, (January-February)
13. raham Bannock, R.E. Baxter and Evan Davis, The Penguin Dictionary of Economics, fifth edition (London, 1992).
14. KOTLER – DUBOIS, marketing management, edition publi-union - paris 1994
15. R. BETTAHAR, « l'Analyse des forces et faiblesses de l'innovation technologique », Revue de Ex L'ENSAG, N°2, 1<sup>er</sup> trimestre, .1996
16. S. AIT-EL-HADJ, l'Entreprise face à la mutation technologique, ed. d'organisation, 1989.
17. E. PATEYRON, la Veille strategique, ed. ECONOMICA, 1998
18. P. DE WOOT et G. KOENIG, Management strategique et competitivité, DEBOECK Université, 1995
19. Bournois, P.J. Romani, L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises Françaises, Economica, Paris, 2000
20. B. Martinet, L'intelligence économique, deuxième édition, Editions d'organisation, Paris, 2001.
21. L. Kahaner, Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms - How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace, New York, NY 1996
22. Nabila Sahnoune, Introduction à la démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger. 2008
23. PIERRE CONSO, Gestion financière de l'entreprise, 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 2000
24. P. Salovey, & J. Mayer, « Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality » édition Donod, Paris 1990
25. J. Mayer, « Emotional Intelligence in every day life » édition Foucher, 2001.
26. **LAUDON K. C. et LAUDON J. P., (2001), Les Systèmes d'Information de Gestion, Pearson éducation, Paris**
27. **PONCIER A., (2011), Les réseaux sociaux d'entreprise, Editions Diateino, Paris.**
28. Haag, Stephen, and Peter Keen. Information Technology: Tomorrow's advantage today. (New York: McGraw-Hill, 1996)
29. Ahmed Hamadouche, méthodes et outils d'analyse strategique, edition Chihab, Alger 1997
30. **Thietart, La stratégie d'Entreprise, Mc Graw Hill, Paris 1984**
31. P. Kotler et autres : (Marketing Management), 13<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, 2009
32. J. Lambin, Marketing Stratégique et opérationnel, 6<sup>ème</sup> ed. Dunod, Paris, 2005
33. D. Cahill : Customer loyalty in third party logistics relationship. Physica Heidelberg. New York, USA, 2007
34. Dessler, Gary, Human Resource Management 9<sup>th</sup> édition (New Jersey: Prentice Hall), 2003

35. MILLIOT (N), L'intelligence économique dans un pays à contexte culturel fort : Cas de la République Populaire de Chine, Market Management, Volume 2, Mars 2006
36. Hélène Masson, **Les fondements politiques de l'intelligence économique**, Thèse de doctorat, Université PARIS SUD XI, France, 2001
37. hayat KENDEL, **l'intelligence économique: peut-elle contribuer a la relance de l'économie Algérienne?**, université Paul Cézanne Aix-Marseille III

## المواقع الالكترونية:

1. <http://www.new-educ.com>2016/02/12 تاريخ آخر التصفح ،تاريخ اختبار الذكاء ،تاريخ آخر التصفح
2. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Test\\_Binet-Simon](https://fr.wikipedia.org/wiki/Test_Binet-Simon)2015 /03/15 تاريخ آخر تصفح
3. <http://www.businessIntelligencesystems.com/>, 2013 /01/04 تاريخ آخر تصفح
4. <http://www.thomsonarning.com.uk/2014/03/10> تاريخ آخر إطلاع
5. [wikipedia.org/wiki/publicita](http://wikipedia.org/wiki/publicita) 2012/02/10 تاريخ آخر اطلاع
6. <http://www.mwadah.com/t147721>2013/12/01 تاريخ آخر تصفح
7. [www.ircoedu.uobaghdad.edu.iq](http://www.ircoedu.uobaghdad.edu.iq) ) رنا زهير فاضل محمد، تطور الذكاء الأخلاقي لدى المراهقين<sup>1</sup> 2012/08/25
8. <http://www.aoad.org/stand/papersp/AOAD1.htm.2013/03/20> تاريخ آخر اطلاع
9. <sup>1</sup> <http://www.mmsec.com/measure.htm> \_2013 /03/ 20 \_ تاريخ آخر اطلاع
10. <http://www.softwar.net> 06/10/2010 تاريخ آخر اطلاع
11. سيواني عبد الوهاب "الذكاء الاقتصادي الصيني في الحصول على التكنولوجيات العالية .  
(تاريخ آخر إطلاع 2016/06/02)-[www.univ-bouira.dz/.../prendre%20la%20culture%20chinoise%20](http://www.univ-bouira.dz/.../prendre%20la%20culture%20chinoise%20).
12. :<http://www.el-massa.com/ar/content/view/7970> (2011 05) تاريخ آخر إطلاع
13. <sup>1</sup> <http://www.djazairess.com/elmassa/41214> (2011 05) تاريخ آخر إطلاع
14. <http://www.djazairess.com/elhiwar/223> 10/07/2012 تاريخ آخر اطلاع