

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف  
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم

تخصص: علوم التسيير

العنوان

---

دور اليقظة التسويقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

حالة مؤسسة الصناعات الإلكترونية منزلية " كوندور " ببرج بوعريرج.

---

من إعداد

وكال نورالدين

المناقشة بتاريخ 2020 /10/15 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	نوري منير
مقرر	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	مداح عرايبي الحاج
ممتحنا	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ التعليم العالي	عرابة رايح
ممتحنا	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ التعليم العالي	قاشي خالد
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	أنساعد رضوان
ممتحنا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر أ	عيواج مختار



# كلمة شكر

بحمد الله وفضله تم هذا العمل وبهذا أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور الحاج مداح عرايي ، الذي كان لإشرافه المتميز ورجاحة عقله وسعة أفقه الفضل بعد المولى عز وجل في إخراج هذه الرسالة بتلك الصورة من خلال توجيهاته ونصائحه السديدة وملاحظاته القيمة مع حرصه المستمر فنسأل الله المولى القدير أن يجعلها في ميزان حسناته.

كما أشكر الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة الموقرة الذين تقبلوا وتحملوا عناء قراءتها وتمحصها ومناقشتها.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة وعمال جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف على مساعدتهم في إنجاز هذه الرسالة .

وإلى كل عمال وإطارات مؤسسة كوندور على إفادتهم لي بالمعلومات اللازمة بالدراسة الميدانية.

## الملخص :

في السياق العالمي الحالي الذي يتسم بزيادة المنافسة وزيادة توقعات الزبائن ومطالبهم ، تضطر كل مؤسسة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى الاعتماد على اليقظة التسويقية من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وبوجود علاقة تبادلية بين كل من المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي والتي ساهمت في سهولة التعامل مع الأنواع المتعددة من الزبائن ذوي الثقافات والاتجاهات المختلفة و عملت على تكوين نظام متكامل يوفر المعلومات عن الأسواق بالقدر والكفاءة التي تساهم في زيادة فعالية القرارات التسويقية المتخذة بشأنها ، ويساعد هذا التفاعل متخذ القرار باتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والدقة بما يقلل من درجة عدم التأكد وتسمح باستغلال الفرص التسويقية المتاحة، بالإضافة إلى ذلك تعد تطبيق أبعاد اليقظة التسويقية أمراً هاماً في تحديد وتحقيق الخيار الاستراتيجي المناسب، ولليقظة التسويقية دور استراتيجي في اعتماد الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها والذي ينسجم مع رؤية المؤسسة للمستقبل من خلال تزويدها بالمعلومات اللازمة، وتعمل المعرفة التسويقية بشكل مستقل في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات ،ويوجه الذكاء التسويقي جهوده لتحقيق أفضل تموضع للمؤسسة في السوق.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة التسويقية، المعرفة التسويقية، الذكاء التسويقي ،الخيار الاستراتيجي، الفرص التسويقية، القدرة التنافسية.

### **Abstract:**

In the current global context characterized by increased competition and customer expectations and demands, each institution today has, more than ever, to rely on marketing vigilance in order to maintain its competitiveness with the existence of a reciprocal relationship between both marketing knowledge and marketing intelligence, which contributed to the easiness of dealing with types of multiple clients from different cultures and trends and worked on creating an integrated system that provides information about the market in an amount and efficiency that contributes to increasing the effectiveness of the marketing decisions taken on. This interaction assists decision-makers with quick and accurate decision making that reduces the degree of uncertainty and allows the exploitation of available marketing opportunities. In addition, the application of the dimensions of marketing alertness (marketing knowledge and marketing intelligence) is important in determining and achieving the appropriate strategic choice. Marketing vigilance has a strategic role in adopting the optimal strategic choice that achieves the institution's mission and goals and that is consistent with the institution's vision for the future by providing it with the necessary information. Marketing knowledge works independently in enhancing the competitive capabilities of institutions; yet marketing intelligence directs its efforts to achieve the best positioning of the institution in the market.

**Key words:** Marketing Vigilance, Marketing Knowledge, Marketing Intelligence, Strategic Choice, Marketing Opportunities, Competitiveness

## قائمة المحتويات

كلمة شكر

قائمة الجداول و الاشكال

فهرس المحتويات

### الفصل الأول: مداخل اليقظة التسويقية واستراتيجية صياغتها

أ	مقدمة :
1	تمهيد:
2	المبحث الأول: عموميات حول اليقظة
2	المطلب الأول: ماهية اليقظة
5	المطلب الثاني: اليقظة والتجسس
14	المطلب الثالث: مركزية ووظائف اليقظة
19	المبحث الثاني: نظرة عامة حول اليقظة التسويقية
19	المطلب الأول: ماهية اليقظة التسويقية
22	المطلب الثاني : مصادر وأهداف اليقظة التسويقية
24	المطلب الثالث: مكونات اليقظة التسويقية
29	المبحث الثالث: اليقظة التسويقية وتأثيرها على أداء المؤسسة
29	المطلب الأول : الدور الاستراتيجي لليقظة التسويقية
33	المطلب الثاني: صياغة اليقظة التسويقية
36	المطلب الثالث: رهانات ومنهجية نشر اليقظة التسويقية
40	خلاصة الفصل :

## الفصل الثاني: أبعاد وركائز بناء اليقظة التسويقية

42	تمهيد:
43	المبحث الأول: المعرفة التسويقية.....
43	المطلب الأول: ماهية المعرفة التسويقية.....
46	المطلب الثاني: أهمية المعرفة التسويقية ومتطلبات تطبيقها.....
49	المطلب الثالث: أبعاد المعرفة التسويقية.....
80	المبحث الثاني: الذكاء التسويقي.....
80	المطلب الأول: ماهية الذكاء التسويقي.....
84	المطلب الثاني: أنواع الذكاء التسويقي.....
86	المطلب الثالث: مكونات الذكاء التسويقي.....
99	المبحث الثالث: بناء اليقظة التسويقية على أساس المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي.....
99	المطلب الأول: مراحل تطور عمليات المعرفة التسويقية وصولاً إلى الذكاء التسويقي.....
102	المطلب الثاني: علاقة اليقظة التسويقية بالذكاء التسويقي.....
107	المطلب الثالث: علاقة اليقظة التسويقية بالمعرفة التسويقية.....
111	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثالث: اليقظة التسويقية وصياغة الخيارات الاستراتيجية

113	تمهيد.....
114	المبحث الأول: ماهية الخيارات الاستراتيجية.....
114	المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي.....
116	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي.....

122	المطلب الثالث: محددات الخيار الاستراتيجي
127	المبحث الثاني: نماذج تحليل الخيارات الاستراتيجية
127	المطلب الأول: أسلوب تحليل المحفظة:
134	المطلب الثاني: أسلوب تحليل الفجوة.
147	المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي الشاملة
150	المبحث الثالث: اليقظة التسويقية والخيارات الاستراتيجية
150	المطلب الأول: دور المعرفة التسويقية في تنمية الميزة التنافسية
153	المطلب الثاني: دور الذكاء التسويقي في إعادة التموضع
156	المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة التسويقية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
161	خلاصة الفصل

## الفصل الرابع:

### دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة التسويقية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور

163	تمهيد
164	المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور وتحليل استراتيجياتها
164	المطلب الأول: تقديم المجمع
166	المطلب الثاني: استراتيجية مؤسسة كوندور
175	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
181	المطلب الرابع: الوظيفة التسويقية في مؤسسة كوندور
189	المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة كوندور
189	المطلب الأول: التشخيص الداخلي لمؤسسة كوندور

195	المطلب الثاني: التشخيص الخارجي لمؤسسة كوندور.....
201	المطلب الثالث: الوضعية الاستراتيجية الحالية لمحفظه نشاطات المؤسسة وفق مصفوفة BCG.....
208	المطلب الرابع: تشخيص نظام اليقظة وواقع الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة كوندور.....
216	المبحث الثالث: عرض لمنهجية الدراسة الميدانية.....
216	المطلب الأول: الأدوات و الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.....
227	المطلب الثاني: عرض النتائج الاحصائية للدراسة الميدانية.....
243	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات متغيرات الدراسة.....
256	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.....
262	خلاصة الفصل:
264	الخاتمة.....
270	قائمة المراجع.....
279	الملاحق.....



## قائمة الجداول والاشكال

### اولا: قائمة الجداول

- الجدول رقم (1-1): ألوان المعلومات ومميزاتها.....6
- الجدول (1-2) الأنماط المختلفة لليقظة.....13
- الجدول (1-3) مدخلات ومخرجات الأنواع الرئيسية لليقظة التسويقية.....28
- الجدول (2-1): المعرفة التسويقية.....46
- الجدول (2-2): تساؤلات رئيسية عن المنافسين.....59
- الجدول رقم (3-2): المجالات الأساسية للذكاء التسويقي.....84
- الجدول (4-2): تدرج المفاهيم من اليقظة إلى الذكاء التسويقي.....107
- الجدول (1-3) : المضامين الاستراتيجية لمصفوفة بوسطن الاستشارية.....134
- الجدول رقم (2-3) أبعاد استراتيجية التركيز.....141
- الجدول(3-3): علاقة المعرفة التسويقية بتنافسية المؤسسة.....152
- الجدول (1-4) تشكيلة منتجات كوندور.....191
- الجدول رقم (2-4) المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور.....197
- الجدول رقم (3-4) : الموردون الرئيسيون لمؤسسة كوندور.....199
- الجدول (4-4) الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بأكبر منافسيها لسنة 2019.....202
- جدول رقم (4-5): معدل نمو كل نشاط استراتيجي.....202
- جدول رقم (6-4): إحدائيات كل نشاط.....203
- الجدول(4-7) توزيع العينة على كل قسم.....219
- الجدول(4-8) عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي.....219
- الجدول رقم (4-9): توزيع عمال مؤسسة كوندور حسب السنوات.....220
- الجدول رقم(4-10) : تطور عمال مؤسسة كوندور حسب السنوات وعلى حسب المنصب الوظيفي ..221
- الجدول رقم (4-11) : توزيع العمال حسب الهيكل 2019/12/31.....221
- الجدول (4-12) : العبارات المستعملة عند درجات مقياس ليكرت الخماسي.....224

226	الجدول ( 4-13) : مجال رأي العينة.....
227	الجدول ( 4-14) :العبارات معامل ألفا كرونباخ للمحاور المرتبطة بفرضيات الدراسة .....
243	الجدول رقم (4-15) : تحليل متغيرات محور : ابعاد اليقظة التسويقية.....
249	الجدول رقم (4-16) : تحليل متغير الخيار الاستراتيجي .....
253	الجدول رقم (4-17) : تحليل متغير اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور.....
256	الجدول رقم (04-18) : اختبار بيرسون للارتباط بين ركائز اليقظة التسويقية بالخيارات الاستراتيجية ....
	الجدول رقم (4-19): اختبار سبيرمان ارتباط مركبات محور اليقظة ومركبات محاور الخيارات
257	الاستراتيجية : .....

## ثانيا : قائمة الأشكال

- الشكل رقم: (1-1): مصادر اليقظة التكنولوجية ..... 9
- الشكل رقم: (2-1): أنشطة اليقظة التسويقية ..... 21
- الشكل رقم: (3-1): الأنواع الأكثر ارتباطا باليقظة التسويقية ..... 23
- الشكل (1-4): الأنواع الرئيسية لليقظة التسويقية المرتبطة بنموذج القوى الخمس لبورتر ..... 25
- الشكل (5-1): صياغة اليقظة التسويقية من الاستعلام إلى القرار ..... 33
- الشكل (6-1): دورة اليقظة التسويقية ..... 34
- الشكل (1-2): مبدأ الشراء ..... 53
- الشكل (2-2): أنواع حالات المنافسة والصراع ..... 56
- الشكل (3-2): عناصر تحليل المنافسين: ..... 62
- الشكل (4-2): المستويات الثلاثة للمنتج ..... 64
- الشكل (5-2) مصفوفة إدارة المنتج ..... 66
- الشكل (6-2): نموذج المنافسة المعتمدة على الزمن ..... 70
- الشكل (7-2): مراحل اختيار مصدر التوريد المناسب ..... 79
- الشكل (8-2): من الصفقة إلى العلاقات ..... 89
- الشكل (9-2): رقم: العلاقة بين اليقظة التسويقية والذكاء التسويقي ..... 105
- الشكل رقم (1-3): أنموذج تحليلي للعلاقات المتداخلة بين العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي ..... 121
- الشكل رقم (2-3): نموذج (MercerDelta) في تحديد مراحل صنع الخيار الاستراتيجي ..... 126
- الشكل رقم (3-3) نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية ..... 129
- الشكل (4-3): الفجوة وفق تصور الاستراتيجية بامبرجر ..... 136
- الشكل (5-3): البدائل الاستراتيجية على المستوى الكلي ..... 138
- الشكل (1-4) الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور ..... 176
- شكل رقم (2-4): نموذج BCG الخاص بمجالات النشاط الرئيسية للمؤسسة. .... 204

- شكل رقم (4-3): مصفوفة BCG المستقبلية لمؤسسة كوندور..... 207
- شكل رقم (4-4): منهج اليقظة المعتمد في مؤسسة كوندور..... 210
- الشكل (5-4) توزيع مفردات العينة حسب الجنس..... 228
- الشكل (6-4) توزيع مفردات العينة حسب السن..... 229
- الشكل (7-4): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي..... 229
- الشكل (8-4) : توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة..... 230
- الشكل (9-4): توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة..... 231
- الشكل (10-4): نوع اليقظة المطبقة..... 232
- الشكل (11-4): المدة التي يتم فيها نظام اليقظة..... 233
- الشكل (12-4) :عدد الأشخاص المشاركين في اليقظة..... 234
- الشكل (13-4): كيفية وضع نظام اليقظة..... 235
- الشكل (14-4) :توجيهات القائمين على اليقظة..... 236
- الشكل (15-4) :ميدان القائمين اليقظة..... 237
- الشكل (16-4) : مدى نشر اليقظة..... 238
- الشكل (17-4) : الأشخاص المتلقين لليقظة..... 239
- الشكل (18-4) : تحديد طبيعة الأشخاص المتلقين لليقظة..... 240
- الشكل (19-4) : منتجات اليقظة..... 241
- الشكل (20-4) : مدة نشر اليقظة..... 242
- الشكل (21-4) : دعائم نشر اليقظة..... 242

مُقْتَلِ مَاتِي

توطئة :

فرضت التغييرات السريعة والمتلاحقة على مستوى بيئة المؤسسة إعادة تشكيل مبادئ وأدوات ادارة الاعمال بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة باعتباره في مقدمة العوامل التي يمكن أن تغير وضع ومكانة أي مؤسسة، كما يمكنه إعادة ترتيب وصياغة خيارات استراتيجيات جديدة لضمان البقاء والتكيف دفاعيا وهجوميا مع هذه المتغيرات.

وواكب هذه التغييرات ظهور العديد من الادوات التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء، من أبرزها اليقظة التسويقية التي تعد أحد المتطلبات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في بيئة الإدارة الحديثة والتي تعتمد في كثير من الأحيان على وسائل وتقنيات اليقظة التسويقية في العديد من المجالات ونظرا لوجود هذه المؤسسات في بيئة مضطربة ودائمة التغير فقد أصبح الاهتمام بتوفير المعلومات الملائمة والدقيقة حاجة ملحة للمؤسسات لتبقى على دراية بما يجري حولها.

وقد أصبحت المؤسسات اليوم أكثر استيعابا واستخداما لليقظة التسويقية نتيجة لسرعة التغييرات وتعاضم الفرص التنافسية من ناحية، وتزايد المنافسين وضغوط الزبائن من ناحية أخرى، لذا نجد المؤسسات العصرية قد أصبحت أكثر اعتمادا عن المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب لاستخدامها للوصول لولاء الزبائن وتخطي المنافسين، وبموجب ذلك بات ضروريا على المؤسسات المعاصرة بغض النظر عن طبيعة أهدافها ونوع نشاط البيئة التي تمارس نشاطها فيها أن تبدأ بإعادة هندسة أعمالها وعملياتها لتبني مفاهيم تسويقية جديدة .

والمؤسسات اليوم أكثر اعتمادا على المعرفة ولاسيما المعرفة التسويقية التي تعد من المفاهيم التسويقية الحديثة ومن الموارد المهمة لأي مؤسسة التي تسعى للاستمرار والنجاح ، ويزداد الاهتمام بها في ظل التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة والاهتمام بالموارد الفكرية والمعرفية التي أصبحت تؤكد ان مصدر الثروة ليس رأس المال فقط وإنما المعرفة أيضا، ولهذا فإن الاستثمار في حقل المعرفة التسويقية سيطر على اهتمام رجال التسويق بالشكل الذي يعيد التفكير بالأولويات من خلال التركيز على الجوانب المختلفة لمكوناتها وكما هو متعارف عليه أن السوق اليوم شديد التنافس وفي الحقيقة ينجح في هذا السوق المؤسسات المتميزة في استخدام مهارات التسويق.

ومن بين أهم المهارات نجد الذكاء التسويقي الذي يعد من أساسيات الادارة التسويقية الفاعلة، وتزداد الحاجة إلى الذكاء التسويقي والمعلومات باعتباره الأساس الذي تعتمد عملية اتخاذ القرار التسويقي وكلما كان

نظام الذكاء التسويقي كاملا ودقيقا كانت القرارات صحيحة وسليمة، وتستخدمه المؤسسات لمنع حدوث الأزمات التي تواجه أنشطتها وتمنعها من بلوغ أهدافها.

ولقد أصبح الصراع بين المؤسسات على اختلافها عامة وخاصة في السنوات الأخيرة الحصول على أسواق جديدة أو زيادة حصصها السوقية في الأسواق المحلية والدولية الشغل الشاغل للإدارة العليا وأصبح هناك اتجاه واضح عند إدارة المؤسسات إلى التفكير في الخيارات الاستراتيجية الملائمة لتلك الأسواق حتى تستطيع اختراقها أو الحفاظ على ما وصلت إليه بالدفاع عن حصتها السوقية ومركزها التنافسي، حيث كانت المؤسسات تدير عملياتها وفقا لاستراتيجيات بديهية وأهداف غير معلنة قد تكون لفترة قصيرة أو متوسطة، ونتيجة لتعقيد المتغيرات وتسارعها بالإضافة إلى غموضها وعدم استقرارها واجهت المؤسسات العديد من المشكلات والأخطاء الخطرة والمكلفة التي خلخلت مواقعها في السوق الأمر الذي دفع الإداريين في المؤسسات الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية والأخذ بمفاهيمها مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمؤسستهم وخلق مستقبل أفضل لها في ظل نمو المنافسة سواء محليا أو دوليا.

## 1. إشكالية الدراسة

في الحقيقة تعد الإدارة الاستراتيجية البوصلة التي توجه المؤسسات المعاصرة وتحدد لها الوجهة الصحيحة التي يجب أن تسير عليها لتكون أعمال الإدارة الاستراتيجية جهود منظمة تسهم بالوصول إلى قرارات ونظم وخطط بناءة للحصول على النتائج المأمولة والمطلوبة ومن بين هاته الجهود نجد تبني المؤسسة لخيارات استراتيجية تتوافق مع نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة والتي يتم التعرف عليها من خلال التحليل البيئي حيث يعتبر الخيار الاستراتيجي مرحلة لاحقة للتحليل البيئي في مراحل الإدارة الاستراتيجية.

وعلى ضوء عملية التحليل الاستراتيجي يتم اعتماد الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها والتي يتم تحديدها وفقا للرؤية الاستراتيجية لأفاق المستقبل ونتيجة لتعدد البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات تبنيها عبر مراحل حياتها.

وعلى المؤسسات أن تختار البديل الاستراتيجي الذي يعمل على تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لتحقيق أكبر ربح، والخيار الاستراتيجي هو الوسيلة التي تحول المؤسسة من الوضع الحالي إلى موقع استراتيجي أفضل، من خلال الاعتماد على مخرجات اليقظة التسويقية التي تعمل بشكل دؤوب على كشف العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بفرص تحسين

أدائها وتنافسيتها ، وتنظيم وتحليل البيئة التسويقية ، وتبحث عن الإشارات التي يمكن أن تشكل الفرص أو التهديدات والتي يمكن أن تؤثر على استدامة المؤسسات وتسويق المعلومات وتجهيزها لاستخدامها في تغذية قادة التفكير الاستراتيجي في سعي المؤسسة لتطوير ميزتها التنافسية و تساعد المؤسسات على توقع التغيرات والحد من عدم اليقين في صنع القرار وتحقيق النجاح الذي يتمثل في اعتماد الخيارات الاستراتيجية المناسبة وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية.

حيث أن الخيار الاستراتيجي يمثل الدور العقلاني والفعال والواعي لتحديد وتحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ رسالتها مؤدياً في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أفضل موقع تنافسي، على المؤسسات المنافسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر الصناعات الالكترومنزلية إحدى قطاعات الصناعة الحيوية التي يمكن أن تسهم في تحسين القدرة الصناعية للبلاد، إضافة إلى استيعابها لمزيد من الأيدي العاملة المختلفة واستغلال المواد الأولية وهذا ما يؤدي في النهاية إلى انتعاش الصناعة الوطنية وتقليل الاعتماد على الصناعات المستوردة ومن بين المؤسسات الرائدة في هذا المجال مؤسسة كوندور التي تمتلك مزايا تنافسية على مستوى السوق المحلي وحتى الاقليمي وهاته المؤسسة كغيرها من المؤسسات الوطنية مجبرة على مسايرة التغيرات المعاصرة والتكيف مع البيئة المعقدة ، ونظرا لزيادة حدة التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات وانعكاس ذلك على العديد من المفاهيم التي كانت سائدة من قبل وعلى أوضاع المؤسسة أدى بها إلى تبني أفكار ورؤى حديثة قادرة على مواكبة التحديث والتطوير ، التي تشهدها مؤسسة كوندور .

ومن هنا تعددت التحديات التي تواجه مؤسسة كوندور بشكل علم فيما يتعلق بتوظيف المعلومة المناسبة لذا وجب على المؤسسة التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع أن تستمر إلا أنها لاتزال تعاني من مشكلة ضعف مقابلة هاته المزايا مع خياراتها الاستراتيجية المتعددة، حيث ان عدم استثمار نقاط القوة التي تمتلكها في وضع خياراتها الاستراتيجية فانه لن يطور من الوضع القائم ولا يدفع باتجاه الوضع المرغوب ، كما أن تنشيط اليقظة التسويقية داخل مؤسسة كوندور يحقق التجانس بين حركة النشاطات داخل المؤسسة واتجاهها العام، وبالتالي تساعد المؤسسة في اختيار البديل الذي ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل.

وبناء على ما سبق تبرز مشكلة الدراسة بسؤال جوهري مفاده :

ما مدى مساهمة اليقظة التسويقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة؟ وما هو واقع اليقظة

التسويقية في مؤسسة كوندور؟



انطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي، يمكن تصور مجموعة من الأسئلة الفرعية نقترحها فيما يلي :

## 2. الأسئلة الفرعية

- ما هو مفهوم اليقظة التسويقية ؟
- ماهي أسس اليقظة التسويقية وما علاقة الأسس فيما بينها ؟
- ما المقصود بالاختيار الاستراتيجي و ماهي طرق تحديده؟
- هل تتبنى مؤسسة كوندور مفهوم اليقظة التسويقية وماهو دورها في تحديد خيارات المؤسسة ؟

## 3. الفرضيات

- وفقاً للإشكالية المطروحة أعلاه فإن هاته الدراسة تركز على الفرضيات التالية :
- ترتبط ركائز اليقظة التسويقية كل من المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي بالخيار الاستراتيجي للمؤسسة.
  - اليقظة التسويقية تستجيب للذكاء التسويقي أكثر من المعرفة التسويقية.
  - تعمل اليقظة التسويقية على تعزيز خيار التوسع في منتجات مؤسسة كوندور.

## 4. أهمية الدراسة :

تكتسي الدراسة أهميتها أكاديمياً بتناولها جانبين :

- **الأول نظري مفاهيمي** يركز على أن العديد من المؤسسات في ظل التغيرات الجذرية الحاصلة في البيئة التسويقية دفعت بها إلى إعادة التفكير في الدور الأساس للتسويق من جهة وعلى فعالية الإدارة الحديثة من جهة أخرى ومن هذا المنطلق تكمن أهمية هاته الدراسة نظراً لزيادة سرعة وتيرة التغيير في بيئة المؤسسات خاصة في مجال البحث عن المعلومات ومعالجتها واستعمالها وخلال ذلك لجأت العديد من المؤسسات لليقظة التسويقية والتي أصبحت تستخدم على نطاق واسع ونتائجها يتم الاستفادة منها بمعدل أسرع بكثير خاصة في الأسواق التي تتميز بتنافسية أكبر ، وبما أننا نعاصر اليوم سوقاً اقتصادياً شديداً التنافس كان لزاماً على المؤسسات الاعتماد على المفاهيم التسويقية الحديثة من أجل إيجاد الجديد من المنتجات والخدمات التي يتم من خلالها إرضاء الزبون والاحتفاظ به بشكل أفضل من الآخرين وتحقيق أهداف وغايات المؤسسة ، مما أفرز أهمية دور هاته المفاهيم التسويقية الحديثة المتمثلة في كل من اليقظة التسويقية والمعرفة التسويقية والذكاء التسويقي في تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يحقق موقع تنافسي أفضل للمؤسسة.

- **الثاني تطبيقي** من خلال تطبيق المفاهيم والأفكار في الشق النظري على مؤسسة كوندور

5. أهداف الدراسة تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية :

- التعرف على مفهوم اليقظة التسويقية ومعرفة مكوناتها.
- توضيح وشرح أبعاد اليقظة التسويقية.
- الكشف عن العلاقة بين الذكاء التسويقي واليقظة التسويقية من جهة، وعن العلاقة بين المعرفة التسويقية واليقظة التسويقية من جهة أخرى.
- التعرف على طرق تحديد الخيارات الاستراتيجية وكيفية صنع الخيار الاستراتيجي.
- التعرف على مجموعة من النماذج للخيارات الاستراتيجية ومدى ملائمتها لبيئة المؤسسة ودراسة مدى تأثيرها النماذج في تحديد الخيار الاستراتيجي.
- معرفة واقع اليقظة التسويقية في المؤسسة الجزائرية .
- محاولة الربط بين اليقظة التسويقية والخيار الاستراتيجي بمؤسسة كوندور والخروج بتوصيات مساندة ومساعدة للمؤسسة محل الدراسة .
- توفير قاعدة معلومات للباحثين المهتمين بمتغيرات الدراسة وتشخيص ما يمكن أن تفرزه المؤسسة محل الدراسة من خيارات فاعلة في ضوء المدخلات الاستراتيجية.

6. حدود الدراسة:

اقتصرت دراستنا على مؤسسة كوندور بصفتها رائدة في مجال الصناعات الالكترومنزلية والواقعة ببرج بوعريج من خلال دراسة اثر اليقظة التسويقية على الخيارات الاستراتيجية المطروحة أمام المؤسسة.

7. مبررات اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع ومن بينها :

- التحول من الاقتصاد الصناعي الى الاقتصاد المعرفي والتطور السريع في التكنولوجيا والمعلومات ساهم في احداث ثورة في عالم التسويق تجلت في بروز مجموعة من المتغيرات أسهمت في تأطير المنهج الفكري الجديد للتسويق ، ومن بين هاته المفاهيم نجد اليقظة التسويقية.
- قلة الدراسات التي تناولت اليات تطبيق اليقظة التسويقية ومدى تفاعلها مع الادارة الاستراتيجية.

■ لم تعد الأليات المستخدمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب والتعقد الموجودة في بيئة المؤسسة مما استوجب ظهور اليات جديدة لم يتم التطرق لها بالشكل الكافي خاصة في المؤسسات الجزائرية.

■ قطاع الصناعات الالكترومنزلية من القطاعات الحيوية التي تتسم بالمنافسة الشديدة مما يؤدي إلى تحول الزبائن بشكل مستمر إلى المؤسسات الأخرى من أجل الاستفادة من العروض المقدمة منها ، فأصبح لزاما على مؤسسة كوندور تبني توجه يساعد على الحصول على المعلومة عن المنتج والزبون والمنافس والسوق والمورد وهذه من الأسباب المحورية التي حفزت الباحث على دراسة هذا الموضوع.

#### 8. منهج الدراسة :

تماشيا مع الإشكالية المطروحة ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي حيث أن دراستنا في جزئها النظري لكل من اليقظة التسويقية والخيارات الاستراتيجية اعتمدت على التحليل والأفكار وطبيعة الرابطة بين العنصرين المذكورين سلفا، لذا فكانت دراسة الجزء النظري دراسة نظرية بطريقة تحليلية لا تخلو في بعض مواضعها من أجزاء وصفية.

أما في الجزء التطبيقي في هذا الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على المقاربة الهجينة من خلال الاعتماد على الطرق الكمية لجمع البيانات من داخل المؤسسة وتحليلها وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني من جهة، ومن جهة أخرى تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة.

ولتحليل البيانات الإحصائية تم الاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي باستخدام (SPSS .V. 23) وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 9. صعوبات الدراسة:

من خلال قيامنا بهذه الدراسة وكأي بحث علمي اخر واجهتنا عدة صعوبات للوصول إلى الأهداف المسطرة في الحقيقة لم تقلل من عزمنا واصرارنا على مواصلة هذا العمل بل كانت كفيلة بإعطائه نفس جديدة نذكر منها:

- غياب دراسات تجريبية سابقة تتعلق بمتغيرات الدراسة والتي تكون قاعدة للبحث.
- صعوبة توزيع وجمع الاستبيان واستجابة ضعيفة للأفراد لملا الاستبيان بالرغم من الجهود الكبيرة للباحث.

## 10. الدراسات السابقة:

سنستعرض بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع ويجب أن نشير إلى عدم وجود دراسات تطرقت إلى العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية بشكل مباشر، وإنما جاءت تلك الجهود بدراسات تناولت إحدى متغيراتها أو أبعادها الفرعية ومن بين الدراسات والتي تم الاطلاع عليها والتي تناولت بعض عناصر البحث بشكل منفصل والتي سنوضحها فيما يلي :

أ. سلطان حكمت رشيد من جامعة الموصل العراق أطروحة دكتوراة 1997 الأثر التتابعي لعوامل البيئة الخارجية و أبعاد محتوى استراتيجيات العمليات في تحديد الخيار الإستراتيجي<sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يؤديه التنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية في تحديد البدائل المطروحة، وتحسين محتوى الاستراتيجيات وتأتي هذه الدراسة لمدى معرفة قدرة المؤسسة في التأثير المباشر وغير المباشر لتغيرات عوامل البيئة الخارجية.

ب. دراسة جواد<sup>2</sup> 2003 بعنوان أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية وقد ركز الباحث في هذه الدراسة على أهمية القدرة على فهم البيئة الخارجية و التكيف والاستجابة لمتطلبات هذه البيئة، مع التأكيد بأن القدرة على معرفة حاجات الزبائن وتلبيتها تعد أساس النجاح في السوق وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك المدراء في المؤسسات عينة الدراسة بأهمية المعرفة التسويقية في اختيار استراتيجيات التسويق الملائمة.

ج. حسين عباس من جامعة كربلاء العراق رسالة ماجستير 2005 تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعة النسيجية<sup>3</sup> تطرقت هذه الدراسة إلى الإطار المعرفي و المفاهيمي للخيار الاستراتيجي وقد تطرق الباحث إلى تصنيف الخيارات الاستراتيجية على المستويات العامة والوظيفية ومدى تأثير المناخ التنظيمي بتنفيذ هذه الخيارات وقد توصلت هاته الدراسة إلى وجود تأثير عالي بين النجاح التنظيمي بأبعاده الكفاءة والفعالية والخيارات الاستراتيجية المطروحة.

<sup>1</sup> - سلطان حكمت رشيد، الأثر التتابعي لعوامل البيئة الخارجية و أبعاد محتوى استراتيجيات العمليات في تحديد الخيار الإستراتيجي، أطروحة دكتوراة، كلية الإدارة والإقتصاد، الموصل العراق 1997

<sup>2</sup> - جواد عدنان، كاظم أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق

الأردنية، المؤتمر العلمي الأول لكلية الإقتصاد جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان الأردن، 2003

<sup>3</sup> - حسين عباس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعة النسيجية، كلية الادارة والاقتصاد، كربلاء العراق، 2005

د. أبوغنيم أزهار نعمة من الجامعة المستنصرية بغداد اطروحة دكتوراة 2007 المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي<sup>1</sup> توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية للمعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات مع الأداء التسويقي ونوهت إلى وجود تأثير للأنشطة التسويقية على الأداء التسويقي مع الدعوة إلى ضرورة إنشاء مركز للمعرفة التسويقية تحتفظ فيه المؤسسة بذاكرتها وخبرتها عن طريق بنك معلومات يركز على قوة تكنولوجيا المعلومات بغية الارتقاء و التفوق التسويقي.

هـ. دراسة علاء فرحان<sup>2</sup> 2011 بعنوان المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية لقد ناقشت هذه الدراسة أهمية المعرفة السوقية ومتطلبات تطبيقاتها كما تعمقت في دراسة أبعاد المعرفة السوقية وتناولت مؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية وبعد وصف وتشخيص متغيرات الدراسة توصلت هذه الأخيرة وجود علاقة تأثير مباشر بين أبعاد المعرفة السوقية والمؤشرات التنبؤية لفاعلية القرار الاستراتيجي.

أ. **Anna Leymarie<sup>3</sup>2011** La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques

وقد تطرقت هذه الدراسة إلى الإطار المفاهيمي لليقظة وإلى رهاناتها ومناهجها ومكوناتها ووفي الجزء التطبيقي تم التطرق إلى توسيع نشر اليقظة في المعهد الوطني للبيئة الصناعية و الأخطار ومن نتائج الدراسة تمت الدعوة إلى تطوير شراكة بين مختلف مكونات اليقظة (القائمين على اليقظة) و خبراء الميدان مع وجوب السماح بإعداد أرضية خاصة باليقظة يتم من خلالها بتطوير نشر منتجات اليقظة و ويسمح بتيسير تدفق المعلومات..

بعد التطرق للدراسات السابقة نستنتج ما يلي :

- وجود دراسات قامت بتحليل المعرفة التسويقية وربطها بالقرار التسويقي.
- دراسات قامت بوصف وتشخيص اليقظة واعتبار اليقظة التسويقية جزء مكون لنظام اليقظة.
- دراسات قامت بتحليل الخيار الاستراتيجي وربطه بالبيئة الخارجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - أبوغنيم أزهار نعمة، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي، اطروحة دكتوراة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد 2007.

<sup>2</sup> -علاء فرحان طالب، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ، 2011 .

<sup>3</sup> - Anna LEYMARIE – La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS), Mémoire Titre professionnel, "Chef de projet en ingénierie documentaire INTD/CNAM" – Paris France Octobre 2011

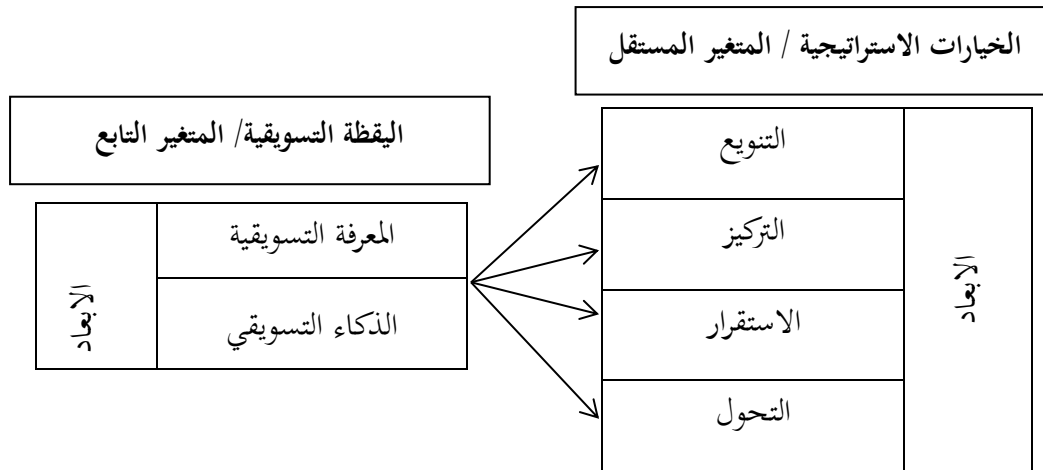
وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو :

- ربط كل من المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي باليقظة التسويقية.
- تشخيص أهمية اليقظة التسويقية وتبيين علاقتها باليقظات الأخرى.
- توضيح أهم طرق تحديد الخيار الاستراتيجي.
- معرفة أثر اليقظة التسويقية في توجيه مسارات المؤسسة.

ولقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة فيما يلي :

- **تحديد الأبعاد :** من خلال الدراسات السابقة تم تحديد المتغير التابع المتمثل في اليقظة التسويقية وتم تشخيص أبعاده والمتمثلة في كل من المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي كما تم تحديد المتغير المستقل المتمثل في الخيارات الاستراتيجية وتم تشخيص أبعاده المتمثلة في استراتيجيات الثبات و استراتيجيات النمو واستراتيجيات الانكماش.

▪ نموذج الدراسة



المصدر من إعداد الطالب

- **إختيار أداة الدراسة :** أغلب الدراسات التي تم الإطلاع عليها الاستبيان ، وهذا ماتم الاعتماد عليه في دراستنا مع تدعيمه بمقابلة وتفحص لوثائق المؤسسة.

11. هيكل الدراسة:

للإلمام بكل جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول على النحو التالي :

- **الفصل الأول:** تحت عنوان مداخل اليقظة التسويقية واستراتيجية صياغتها وتضمن ثلاثة مباحث أولا عموميات حول اليقظة ثانيا نظرة عامة حول اليقظة التسويقية ثالثا اليقظة التسويقية وتأثيرها على أداء المؤسسة

- **الفصل الثاني:** جاء بعنوان أبعاد وركائز اليقظة التسويقية وتضمن ثلاثة مباحث وهي أولاً: المعرفة التسويقية ثانياً الذكاء التسويقي وثالثاً بناء اليقظة التسويقية على أساس المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي.
- **الفصل الثالث:** جاء بعنوان اليقظة التسويقية وصياغة الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة وتطرق إلى ثلاثة مباحث وهي أولاً ماهية الخيارات الاستراتيجية وثانياً نماذج تحليل الخيارات الاستراتيجية في حين تطرق المبحث الثالث إلى علاقة اليقظة التسويقية بالخيارات الاستراتيجية.
- **الفصل الرابع:** تحت عنوان دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة التسويقية والخيارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة كوندور والذي جاء في ثلاثة مباحث فكان المبحث الأول بعنوان تقديم مؤسسة كوندور وتحليل استراتيجياتها، المبحث الثاني بعنوان تشخيص مؤسسة كوندور وتحديد خياراتها الاستراتيجية في حين كان عنوان المبحث الثالث عرض لمنهجية الدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

مداخل اليقظة التسويقية واستراتيجية صياغتها



### تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تغييرات متسارعة مما أرغم إدارة المؤسسات أن تغير من أساليبها للوقوف أمام المنافسة العالمية المتزايدة، فالتأمل لظروف السوق الحالية يجد العديد من التحديات كحدوث ندرة في الموارد بصفة عامة وتزايد معدلات التطور وتزايد معدل كثافة التكنولوجيا.

ولاشك أن متغيرات السوق الحالية تفرض ضغوطا كبيرة على مختلف المؤسسات من أجل إحداث التغيير وذلك لإحداث التوافق مع المتطلبات الجديدة التي يفرضها الواقع الجديد، ومن بين التغيرات الحاصلة تغيرت النظم التسويقية مما أوجب على المؤسسات أن تكون يقظة في موقفها السوقي في ظل حالة عدم التأكد التي تتميز بها البيئة التسويقية، ولرصد كل المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة كانت اليقظة التسويقية لزاما على المؤسسات للتغلب على ما يعترضها من تغيرات بيئية محيطية بها، كل هذا في ظل التوجه نحو السوق الذي تعمل فيه حتى تتمكن من تحسين قدراتها على الأداء المستمر والمنافسة العالمية.

ويعد مفهوم اليقظة التسويقية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في مجال التسويق فتماشيا مع التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة بدأت المؤسسات تنظر إلى الاستفادة القصوى من المعلومات التي تعد موردا استراتيجيا لها يتم من خلالها التنبؤ بالأحداث والتركيز على رصد المؤشرات التي تساعد في تجنب الوقوع بتلك الأزمات ولعل أهم هذه السبل هو اليقظة التسويقية والتي تعد عملية مهمة لتزويد المؤسسة بمؤشرات دقيقة وحديثة ومستقبلية عما يمكن أن يحدث من تغيرات في بيئتها التسويقية بهدف مواكبة هذه التغيرات.

وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي :

### المبحث الأول:

عموميات حول اليقظة

المبحث الثاني: نظرة عامة حول اليقظة التسويقية

المبحث الثالث: اليقظة التسويقية وتأثيرها على أداء المؤسسة

## المبحث الأول: عموميات حول اليقظة

تبحث المؤسسات في جميع القطاعات عن طرق للكشف عن بيئتها وعن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها والسبل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق، وتحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية أو الخارجية أمر ضروري، كما يتطلب ذلك امتلاكها يقظة اذ تعد من أهم الوسائل لمواجهة التحديات، اذ تهدف هذه الأخيرة إلى كشف الإشارات الخفية والتغيرات المحتملة والتحويلات العميقة التي تركز على جمع وتحليل ونشر المعلومات المناسبة والضرورية لاتخاذ القرارات اذ تشكل احدى المهم الأساسية في معالجة المعلومات والمعطيات في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهي تمثل امتياز تنافسيا للمؤسسات حيث أن اليقظة أصبحت أمرا واجبا لكل مؤسسة أو علامة تهدف للتطور مهما اختلفت درجتها أو حجمها انطلاقا من المحل التجاري إلى الشركات المتعددة الجنسيات.

وقد أدرك الإنسان منذ زمن أن مراقبة المحيط أمر ضروري في حياته، حيث كان يقوم بمراقبة محيطه منذ زمن بعيد، أي بهدف التصدي لأي عارض أو لتحديد غنائه، فأبي معلومة تعني البقاء على قيد الحياة.

وستناول في هذا المبحث ماهية اليقظة وعن علاقتها بالتجسس وانماطها.

## المطلب الأول: ماهية اليقظة

سنقوم أولا في هذه الدراسة بالتطرق إلى مفهوم اليقظة و سياقها' بتقديم عناصر منهج النشر نتائج اليقظة وكذا تحليل ممارسات النشر في المؤسسة.

برز مصطلح اليقظة في سنوات الثمانينات بعد أن عمل بها الإنسان منذ قرون من دون أن يدرك ذلك، وبدءا من تلك الفترة أدركت المؤسسات مدى أهمية مراقبة محيطها خاصة مع انتشار العولمة التي خلقت جوا من المنافسة الحادة للتنبؤ بأي خطر أو فرص محتملة، فاليوم، أصبحت اليقظة أمرا ضروريا للحصول على المعلومات الإستراتيجية من مجموع المعلومات المنقولة بواسطة الانترنت.

كان موضوع اليقظة محل تسميات متعددة و مفاهيمه المختلفة لم تكن واضحة. ففي فرنسا، كان التعريف الشائع لليقظة هو نفسه الذي وضعته الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR في 1998 حسب الجمعية:

هي نشاط مستمر يهدف لمراقبة فعالة للمحيط التكنولوجي و التجاري والاجتماعي يتم من خلاله التنبؤ وتحديد أي تطور و لليقظة مراحل سيرورة ومحاور مراقبة تعمل إلى نشر نتائج اليقظة<sup>1</sup>

وكما أشارت المستشارة 2011 Camille هي العملية التي تركز على وضع المعلومات و المعارف المتعلقة ببيئة المؤسسة حول المعلومات إلى المتلقين المناسبين الذين يمكنهم التصرف وفقا للنتائج، أو إن لم تنشر سريعا.<sup>2</sup>

كما عرفها مايكل بورتر على أنها عملية ذات طابع رسمي ومنظم لنظام لمعلومات تهدف إلى جمع وتجهيز ونشر المعلومات المتصلة ببيئة المؤسسة، بطريقة مستمرة وديناميكية كما أنها أداة لقيادة المؤسسة وذلك من خلال الحد من حالة عدم اليقين وزيادة الفرص والتقليل من المخاطر<sup>3</sup>

وتضمن اليقظة الرصد المستمر لمصادر المعلومات و انشاء و تنفيذ وهيكله انظمة تساعد على الرصد البيئي المنتظم من تحقيق النتائج المرجوة كما سندرس ذلك لاحقا، ومما يجدر ذكره أنها عملية متكررة في البحث للاستجابة لطلب المعلومات والوثائق المتعلقة بموضوع أو مسألة محددة.

وقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

وقد عرفها : AFNOR علي أنها : نشاط متكرر ومستمر إلى حد كبير تقوم برصد الأنظمة البيئية والتكنولوجية والتجارية، إلخ، كما تسعى استباق التطورات<sup>4</sup>

من خلال تعريف AFNOR يمكننا القول بأن اليقظة هي عملية استطلاعية يكمن عملها في خلق استمرارية للرصد البيئي الذي يسمح للمؤسسة بالكشف عن القرائن والدلائل والمؤشرات و"الإشارات الضعيفة" (معلومات مجزأة، وذات مغزى قليلاً على حدة) والتنبؤ بالتغيرات في البيئة والتعرف على التهديدات والفرص.

<sup>1</sup> - Association française de normalisation , Prestations de veille, Paris, 1998, P10

<sup>2</sup> - DESCHARMES Sylviane, La veille est une question d'organisation, de communication et de réflexes à transmettre, Documentaliste Sciences de l'Information, 2008, vol.45, P24

<sup>3</sup> - BENSLIMANE Mouna, La veille documentaire : veille et méthodologie de veille [en ligne] <http://www.slideshare.net/Bachr/session-1-veille-et-mthodologie-de-veille>, (consulté le 07/08/2017).

<sup>4</sup> - AFNOR– Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, Paris 1998, 23p

وقد اعتبر Michelcartier<sup>1</sup> اليقظة على أنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله.

كما يعتبر JAKOBIAK<sup>2</sup> اليقظة على أنها: "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية"

وتشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء، المصممين والمسيرين.

كما أنها: "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية"<sup>3</sup>.

نستنتج من التعاريف السابقة –وبغض النظر عن التعريف الأول والثاني اللذين تناولوا اليقظة بتعريف شامل أن اليقظة اعتبرت كنشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

وعلى هذا الأساس يمكن إدراج التعريفين التالي الذي ينصان على أنها:

أولا تعرف اليقظة على أنها: ترصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة والمعالجة وهذا لغرض قرارات استراتيجية أو هي ذلك النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله.

ثانيا: هي فن تحديد وجمع وتجهيز وتخزين المعلومات والإشارات في إطار القانون واحترام القواعد والأخلاق التي من شأنها أن تطلع المؤسسة على جميع مستويات الربحية ، وتساعد في التوجهات المستقبلية للمؤسسة (التكنولوجي والتجاري،...) وكذلك حماية الحاضر و مواجهة المستقبل من الهجمات المنافسين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - AIT EL HADJ S, L'entreprise face à la mutation technologique, Edition Organisation, 1993, p 89.

<sup>2</sup> - JAKOBIAK F, Exemples commentés de veille technologiques, Edition d'organisation, Paris,1992، p 104

<sup>3</sup>- BERGERO P, Observation sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisation argus, Vol.24, N°03, p 18.

<sup>4</sup>- KISLIN Philippe, ARNOSDavis, Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Thèse de doctorat, Université Nancy II, 2007 P 46

المطلب الثاني: اليقظة والتجسس:

أولا علاقة اليقظة بالتجسس

إلى أن فعل التجسس هو سر يخفي، الهدف من خدمات خاصة والجاسوس هو ذلك الشخص الذي يدخل طوعا لفضاء خفي للوصول إلى معلومات سرية. بمعنى انتهاك المجال الخاص، والتي ينظر إليها على أنها شرعية من قبل أعضاء المجال بغض النظر عن طبيعته فردي أو دبلوماسي أو صناعي أو عسكري أو اقتصادي وما إلى ذلك، ويفترض علاوة على ذلك فكرة الاختباء بمثابة الضرورة تعني بالحفاظ على السرية.

هذا المفهوم يربط بشكل وثيق سر التجسس، من حيث المعلومات والتعبير الوسائل والتجسس".

وجمع المعلومات الاستخباراتية عملية سرية يمكن أن نعتبر التجسس كعمل سري، غير أخلاقي أو غير قانوني لأنه ينتهك الامتثال للقواعد والممارسات في مجال التراث، سواء الأجهزة أو غير ملموسة<sup>1</sup>.

سيغير هذه الشرعية اليوم تحديات متزايدة، تطور التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالتوازي مع افتتاح الأماكن العامة معلومات (الإنترنت) وتفكيك التدرجي للحدود، ويبين تطور لا مفر منها لاتصالات مفتوحة على حساب المساحات السرية وهو ما يعرض المؤسسات لخطر متزايد.

لا يمكن مقارنة اليقظة بأي عمل من أعمال التجسس، أكثر من ذلك فلا يوجد أي علاقة ارتباط بين المفهومين.

ثانيا حدود اليقظة

هناك احتمال الخلط بين اليقظة والتجسس الصناعي.

في حين أن اليقظة يكون حساب معلومتها غني بالمعلومات البيضاء والرمادية في حين نظام المعلومات والتجسس يتم الحصول عليه بالمعلومات السوداء، وفيما يلي توضيحات بشأن ألوان المعلومات المستخدمة في مختلف أنواع اليقظة.

<sup>1</sup>- MESGUICH Véronique, THOMAS Armelle, Net recherche 2010 – Le guide pratique pour mieux trouver l'information utile et surveiller le web, ADBS Paris, P124

الجدول رقم (1-1): ألوان المعلومات ومميزاتها

المعلومات	البيضاء	الرمادية	السوداء
النوع	العلمية التكنولوجية	التجارية المالية	القانونية البشرية
المستوي	التكتيكية	العملية	الاستراتيجية
الميدان	التحذير الوثائقية	التموضع	الإنذار
الفائدة	جذابة ومفيدة ذات صلة	حرجة ذات صلة	حرجة
الدخول	الجمهور	ضيقة	محدود بدقة
التصنيف	غير محمية	مقيدة	سرية
الوفرة	80 بالمائة	15 بالمائة	5 بالمائة
الاكتساب-الاستغلال	قانونية مع الاحتفاظ بحقوق الملكية	المجال القانوني غير مؤكد يصاحبه خطر الاختلاف في الرؤي	غير قانونية تكتسب عن طريق التجسس تحوي مخاطر عالية
الشكل	الرسمية (نص) أو	شبه رسمية	غير رسمية (محادثة، الإشاعة)
المصدر	مفتوحة	مصرحة أو مغلقة	تحت الطاولة
التكلفة	ضعيفة	متوسطة	عالية جدا
المردودية	عالية	عالية جدا	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على مجموعة من التعريفات الخاصة بالمعلومات واليقظة والتجسس

حيث من خلال الجدول السابق تتبين لنا مختلف الصفات التي تتميز بها المعلومات حيث أن المعلومات البيضاء تستخدم في المجالات العلمية التكنولوجية وتحتاجها المؤسسات عند بناء خطها التكتيكية وتميز بامتلاكها صفة الوثائقية وهي معلومات ومفيدة ذات صلة يستطيع كل الجمهور الوصول إليها فهي غير محمية ومتوفرة بنسبة 80 بالمائة يكون استغلالها بصفة قانونية مع الاحتفاظ بحقوق الملكية وهي مفتوحة المصدر ذات التكلفة ضعيفة ومردودية عالية.

في حين المعلومات الرمادية تستخدم في المجالات التجارية المالية وتحتاجها المؤسسات عند بناء خطها العملية بغية التموضع وهي معلومات حرجة ذات صلة ضيق مقيدة و شبه رسمية فهي غير محمية ومجالها القانوني غير مؤكد ومتوفرة بنسبة 15 بالمائة يكون وهي مغلقة المصدر ذات تكلفة متوسطة ومردودية عالية جدا.

أما بالنسبة للمعلومات السوداء تستخدم في المجالات القانونية والبشرية وتحتاجها المؤسسات عند بناء خططها الاستراتيجية تتميز بامتلاكها صفة الانذار والتحذير وهي معلومات حرجة وسرية ومحدودة بدقة غير قانونية تكتسب عن طريق التجسس تحوي مخاطر عالية ومصدرها تحت الطاولة فهي متوفرة بنسبة 5 بالمائة يكون استغلالها بصفة غير قانونية وهي ذات تكلفة عالية جدا ومردودية ضعيفة.

**اليقظة الوثائقية:** هي الرصد الدائم للمعرفة حول نشاط المؤسسة في مجال معين من خلال الكشف عن إشارات منبهة وتغيرات هامة وعلامات إرشادية كما تعمل اليقظة الوثائقية على تحديد الموارد المناسبة وتساعد في الحفاظ على تدفق مستمر للمعلومات المناسبة في مجالات محددة.<sup>1</sup>

**اليقظة المعلوماتية:** رصد المعلومات هو نشاط منظم لجمع واختيار وتحليل المعلومات من أجل تزويد الأفراد بالمعلومات ذات الصلة (التحليل والدراسات والأخبار...) بشكل مستمر وتشمل مراقبة المعلومات ورصد الخدمات وتتبع التنبيهات كما تشمل أيضا مصادر البحث، ومراقبة التطورات وجلب المعلومات المهنية في الحقل الذي تخصص فيه عملية اليقظة.<sup>2</sup>

ثانيا: أنواع اليقظة

#### 1- اليقظة التكنولوجية:

تستند إلى رصد ومراقبة وتحليل المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية وتأثيرها على البيئة الاقتصادية والتجارية والمالية، وذلك للكشف عن التهديدات واغتنام فرص التنمية وتنطوي أيضا على عملية جمع المعلومات المتعلقة باستباق التكنولوجيا والابتكارات وذلك للتأثير على الزبائن والموردين، والشركاء والمنافسين ورصد التهديدات التكنولوجية الناشئة .

كما يعرفها Martinet et Ribault على أنها: " ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Jakobiak F, Pratique de la veille technologique, Editions d'Organisation, Paris1991 ,P26

<sup>2</sup> Desvals H, et Henri Dou .: La Veille Technologique, Dunod, Paris,1992, P130

<sup>3</sup>- MARTINET B ,et RIBAUT J, le management des technologies, Édition Organisations, 1991 Paris, p 109.

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- جمع المعلومات، التقنية، التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافس.
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيها: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

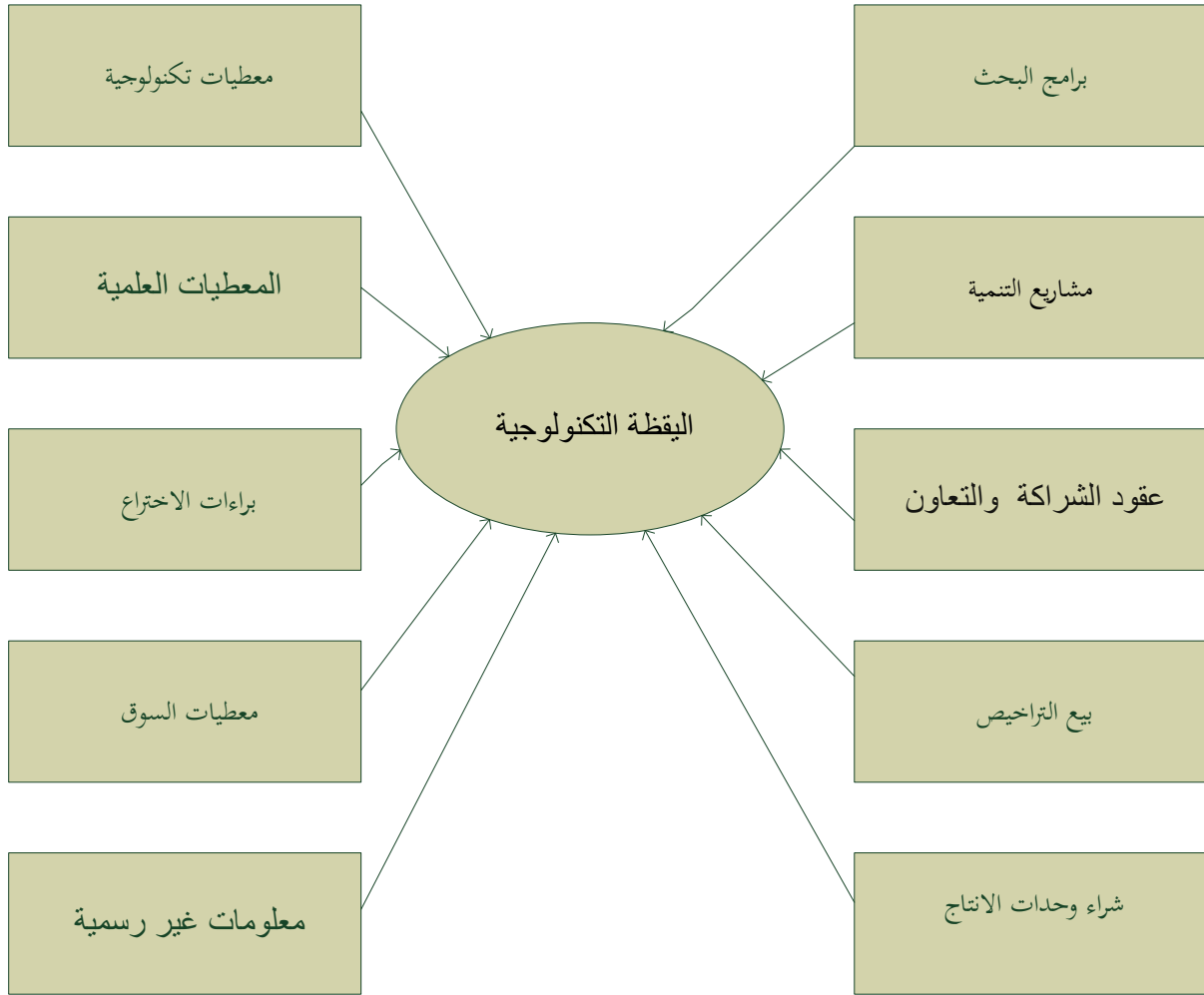
وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من<sup>1</sup>:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية.
- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
- بنوك المعلومات.
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

<sup>1</sup> - بوشناف عمار الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة ماجيستر 2002، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، ص 87.



الشكل (01- 01) مصادر اليقظة التكنولوجية



**Source :** Jakobiak F, Exemple commentés de veille technologique Paris, Edition d'organisation,

Edition d'organisation, Paris,1992 ,p 121

مما نلاحظه في هذا الشكل أن لليقظة التكنولوجية عدة مصادر منها الرسمية ومن خلالها لا نجد اي صعوبة في الحصول على المعلومات وهي معتمدة ومعترف بها مثل هيئات البحث وبراءات الاختراع ونجد مصادر غير الرسمية يصعب الحصول على المعلومات منها ولا يمكن استعمالها مباشرة لأنها تحتاج الى تحليل ومعالجة مثل معطيات السوق، ونجد ايضا مصادر حكومية مثل مشاريع التنمية التراخيص تستخدم معلوماتها بشكل دقيق وغير الحكومية مثل المعطيات العلمية.

**2- اليقظة التجارية:** يهدف إلى جمع المعلومات ذات الصلة ببيئة الأعمال التجارية للمؤسسة، وبشكل أكثر تحديداً، الأمر الذي يخول لها بمراقبة عملائها (الأخبار، التوقيت وصحتها المالية، العطاء المكالمات الصادرة، إلخ)، وآفاق والموردين (بما في ذلك إطلاق منتجات جديدة).

نوع ثالث من اليقظة والذي هم عموماً الزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة)، والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل).

**الزبائن (الأسواق):** ويتعلق الأمر بالاهتمام بمدى تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

**الموردون:** يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

وكحالة خاصة نجد سوق العمل والذي يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة.

وأخيراً، يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، وحتى إذا كان 80% من الزبائن راضين على المنتج، فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف تحسين من جودة المنتج.

**3- اليقظة التسويقية:** هي عملية لرصد معلومات السوق أي كامل بمعنى أنه يتعلق بالمعلومات عن الأسواق للمؤسسة. فمن خلالها يتم مراقبة تطور سوق المؤسسة وصورتها وتطور حصتها السوقية، وسلوك المستهلك، كما يتم من خلالها من وضع وخطوط اتصال مع المنافسين، و يتم ايضاً فيها دراسة أثر الحملة الترويجية على المستهلكين وتسمح هذا النوع من اليقظة بالتعرف على الاسواق الجديدة، وتقديم منتجات جديدة للعملاء وترافق إطلاق منتج جديد.<sup>1</sup>

#### 4- اليقظة التنافسية:

هي العملية الإعلامية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من جمع بيانات عن بيئتها التنافسية من مصادرها المختلفة، وتحويلها إلى معلومات ذات معنى تتيح لها التعريف المسبق على منافسيها الحاليين والمحتملين، وكل العناصر والقوى التنافسية ذات التأثير الحالي والمتوقع على قدراتها ومكانتها التنافسية، انطلاقاً من رد قدرات

<sup>1</sup> -Getz I “ Système d’information l’apport de la psychologie cognitive ” , Revue Française de Gestion, n° : 87, Juin-Juillet-Août, 2009

وإمكانيات منافسيها وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، أداءهم الحالي والمستقبلي، قراراتهم المستقبلية، حدة المنافسة... إلخ<sup>1</sup>. حيث تتمكن عن طريقها المؤسسة من تحليل الوضع التنافسي، والمقارنة بشكل دائم لنقاط قوتها وضعفها في شتى مجالات التنافس، مما يتيح لها إمكانية التصرف المسبق لتحسين وضعيتها التنافسية.

عملياً، تقوم خلايا اليقظة التنافسية بتفسير حركية القطاعات السوقية، والتحركات المتوقعة للمنافسين وردود أفعالهم، انطلاقاً من رصدها للتغيرات وللأحداث ذات الصلة بمجال النشاط، والتعرف على المتغيرات ذات الأثر في تشكيل خريطة القطاع<sup>2</sup>، إذ يسمح التحليل الاستراتيجي حسب Porter بمعرفة تحركات المنافسين داخل المجموعة، وبين المجموعة، وبين المجموعات داخل القطاع، كما تهتم هذه الخلايا برصد بوادر التغيير في المحيط، وتحديد العوامل التي تؤثر في المنافسة بين مؤسسات القطاع<sup>3</sup>.

ومن أجل ضمان استمرارية تحسين وضعيتها التنافسية، تلجأ بعض المؤسسات لأسلوب المعايرة Benchmarking باختيار مؤسسة نموذجية رائدة في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، ومقارنة نقاط قوتها وضعفها بالقدرة التنافسية لهذه المؤسسة النموذجية، تكون بمثابة نقطة مرجعية ومعيار أعلى يمكن الاعتماد عليه في اكتشاف الانحرافات والاختلالات في مجال التنافس، والتعلم من أفضل الممارسات، ومن ثم القيام بعملية التحسين الدائم<sup>4</sup>.

وعلى أساس عملية التحسين الدائم تقوم مبادئ طريقة المعايرة التي ابتدعتها مؤسسة Xerox سنة 1976، كما يعرفها الرئيس المدير العام لهذه المؤسسة David Kearns بأنها: "عملية دائمة التحسين على أساسها نقوم بتقييم منتجاتنا وخدماتنا وطرق عملنا، مقارنة بتلك المتعلقة بأكثر المنافسين تميزاً أو تلك المؤسسات الرائدة في القطاع"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- Patreyron E, Le management Stratégique de l'information, Edition Economica, 1994, paris, p19.

<sup>2</sup>- Calori Roland Atamer Tugrul, Laurent Paul, Dynamique des marches et veille stratégique, revue d'économie industrielle, vol 46, 4 trimestre ,1998, pp 55-72.

<sup>3</sup> PORTER Michael, L'avantage concurrentiel , comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris, Dunod, 2006, P 647

<sup>4</sup>- Jérôme Bondu, Benchmarking ,des pratiques d'intelligence Economique, ESIEE, framatome, ANP, paris, 2001, p 16.

<sup>5</sup>- Jérôme Bond, Benchmarking op cit. P19

ومع زيادة حدة المنافسة ومزيد من انفتاح الأسواق واندماجها في سوق عالمية موحدة، لا يجب أن تكتفي اليقظة التنافسية عند مجرد تحليل الوضع التنافسي القائم، وإنما تعمل على استشراف التغيرات الممكنة والسلوك المتوقع للمنافسين، حيث تعتبر الإشارات الضعيفة أهم المعلومات الاستراتيجية المستهدفة، وتلعب دورات هاما في تحديد الفرص الممكنة والمخاطر المحتملة<sup>1</sup>.

**4- اليقظة القانونية:** هي متابعة تطور القوانين واللوائح والتشريعات ويتطلب هذا الرصد المنتظم لمشاريع القانون أو النصوص القانونية والطريقة التي تناقش فيه النصوص والوقت الذي تستغرقه في تنفيذها أيضا كما تتناول مراقبة التأثيرات التي تكون فيها جماعات الضغط واللوبيات على إصدار النصوص التنظيمية وفي الأخير يمكننا القول أن اليقظة القانونية ما هي إلا رصد دائم وعملية مراقبة مستمرة للقوانين والمراسيم، والسوابق القضائية، والمناقشات البرلمانية والمقترحات التشريعية.<sup>2</sup>

**5- اليقظة الاجتماعية:** هي عملية مستمرة لتوفير المعلومات المتصلة بالجوانب الاجتماعية الاقتصادية والسياسية، والجغرافية السياسية والاجتماعية والثقافية في المجتمع.

و هي يهدف إلى رصد تطور الأخلاق والعادات، وسلوك المستهلكين، والبيئة، والحركات الاجتماعية، المواقف، وسلوك المستهلك، والبيئة، والحركات الاجتماعية.

**6- اليقظة الاستراتيجية:** لقد تطرق عدة مفكرين ومتخصصين في علم الإدارة إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، حيث تختلف أفكارهم ومفاهيمهم باختلاف اختصاصاتهم وبيئة عملهم.

عرفت اليقظة الاستراتيجية على أنها: "عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- Varadarajan R، Jayachandra S، « Marketing Strategy : An Assessment of the State of the Field and Outlook »، Journal of the Academy of Marketing Science، Vol. 27، No. 2، pp. 120-143، 1999

<sup>2</sup> Varadarajan R، Jayachandran، S ،Op cit 156-158

<sup>3</sup>- Salah rabhi، la veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise، Présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique alger -hôtel et Aurassi، le 23 décembre 2008، p 07.

وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها: "العملية الجماعية المستمرة والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة"<sup>1</sup>.

ويعرفها Dhénin et fournie بأنها "تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة"<sup>2</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف نخلص إلى القول إن اليقظة الاستراتيجية هي نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، حصر، معالجة، تحليل، نشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

الجدول (01- 02) الأنماط المختلفة لليقظة.

الانماط	المعلومات المطلوبة
اليقظة التكنولوجية	تطوير التكنولوجيات: المواد، الخدمات، الضمانات،... بمعنى تحليل المعلومة العلمية، و التقنية، و التكنولوجية.
اليقظة التنافسية	تطوير المنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة.
اليقظة التجارية	تطوير المومنين و احتياجات الزبائن
اليقظة التسويقية	تطوير سوق المؤسسة وسلوكات المستهلكين و اتصال المؤسسات.
اليقظة التنافسية	تحسين صورة العلامة ( الملائمة أو الغير الملائمة) للمؤسسة خاصة في بيئتها
اليقظة العلمية	تطوير البحث و الإنتاج العلمي.
اليقظة القانونية،	تطوير التشريع و القضاء والتنظيم و التقييس.
اليقظة الاجتماعية	تطوير المجتمع والسلوكات والانشغالات الاجتماعية، والسياسية الاقتصادية و الديموغرافية،.
اليقظة الاستراتيجية	ترتكز على إدارة المعلومات ودعم نظم القرار وتوجيه مسار المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب: بناء على المفاهيم السابقة

<sup>1</sup>- JANISSEK-MUNIZ, Humbert Lesca, veille stratégique: application d'internet sites web pour provoquer des information à caractère anticipative, article publié à cerac Grenoble, 2003, p 01.

2- JANISSEK-MUNIZ. Humbert Lesca, Op Cite P05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود مجموعة من الأنماط المختلفة لليقظة التي تختلف فيما بينها فلكل نمط غاية وهدف ووسيلة يختلف عن النمط الأخر لكن كل هاته الأنماط تشترك في احتياجها للمادة الأولية والمتمثلة في المعلومات والتي تعد شرط أساسي لسيرورتها

ثالثا: تصنيف اليقظة حسب وقتها

- 1- **اليقظة الدقيقة:** يهدف إلى رسم المؤسسة لرؤيتها ومراقبة واستطلاع ورصد أنشطتها في حقل معين وفي موضوع متخصص في وقت واحد وفي سياق معين ومشابه لدراسة السوق.
- 2- **اليقظة الشاملة:** تكون فيها العملية بصفة عرضية وتكمن في الرصد المنظم للمعلومات في مواضيع مختارة، وفي هذه الحالة، تراقب المؤسسة الفعل وردة الفعل من طرف المنافسين.
- 3- **اليقظة الدورية:** يستند على الرصد المنتظم للمؤسسة اعتماداً على الأسئلة المتواترة والمتواصلة وتعدد المصادر كما أنها تشرف على نشر ميزانيات المؤسسات، تقارير ودراسات، ومقالات في المجالات، تقارير المؤتمرات.
- 4- **اليقظة الدائمة:** تكون فيه المراقبة مستمرة ويمكن من خلالها التقاط الإشارات الضعيفة والتي تسمى بالمعلومات المطلوبة "حالة تأهب" في جميع أنحاء البيئة. وهو نتيجة حتمية للرصد البيئي الموجه لمراقبة حركات المنافسين.

المطلب الثالث: وظائف مركزية اليقظة

لليقظة مجموعة من الوظائف والخصائص والسمات والتي تجعل منها حاجة ملحة للمؤسسات ويمكن سردها على النحو الآتي :

أولا: وظائف اليقظة

قبل التصدي لمختلف المهام والأهداف ، تجدر الإشارة إلى أن اليقظة تعبر: عن الوظيفة التي أن تميز بين الأشخاص في عملهم، ووظيفتهم، و نشاطهم، ومهامهم، ودورهم، وتعمل اليقظة أيضا على أن يكون كل شخص له عمل معين، وله دور وفائدة محددة.

واقترح<sup>1</sup> AFNOR للتمييز بين المهام الخمس :

<sup>1</sup>-Association française de normalisation, Prestations de veille, Paris, 1998, P25

1. الوظيفة الاستباقية التوقعية:

سبب وجود اليقظة هو استباق التهديدات والفرص التي تحدث في بيئة المؤسسات ، كما ذكرنا ذلك سالفاً ويجب أن تتوقع التغيرات وتطور الأسواق، والمنافسة، والتشريعات، إلخ، والبحث عن مصادر التهديدات والفرص الكثيرة والمتنوعة.

يمكن أن تأتي التهديدات على سبيل المثال من المنافسين، ولكن أيضاً من التشريعات الجديدة القادمة أما بالنسبة للفرص يمكنه رفع التحالفات التي يتم تشكيلها وكشف الأسواق الجديدة والزبائن المحتملين، ويمكن تعزيز الفرص من خلال تصميم منتج جديد، دخول أسواق أجنبية الجديدة... إلخ.

أهداف الوظيفة الاستباقية هو إيجاد أفضل توقع لمختلف التهديدات (قصد منافسين، والتغييرات في التشريعات، والمخاطر السياسية، والمعايير الجديدة...).

وإيجاد أفضل تحسب للفرص (الاحتياجات الجديدة، والمنتجات الجديدة، أسواق جديدة...). وينبغي أن تسمح هذه الأهداف لاستجابة أكبر من طرف الزبائن ، كما تهدف هذه الوظيفة إلى تحسين إدارة الأزمات، كما تعمل على إيجاد قدرة أكبر للمؤسسة على التكيف مع محيطها

2. الوظيفة الإعلامية: تتخصص اليقظة بتوفير المعلومات، هذه المعلومات يجب أن تكون ذات صلة وتوافق مع احتياجات المستخدمين، وقد تكون حالة المعلومات المتعلقة ببلد ما ، على منافس ما، على دراسة ما، على تشريع..

وقد تكون المعلومات التي تقدمها اليقظة خام أو جاهزة.

وهنا يجب على المصالح المعنية التي تستقبل المعلومات ان تقوم بتحليلها وربطها وتنسيقها والهدف من الوظيفة الإعلامية مفيد لتلبية احتياجات المستخدمين بمعلومات قيمة، كما أنها تسمح بالحصول على معرفة أفضل لبيئة المؤسسة، وفهم أفضل للخطط والنوايا من المنافسين، كما تقوم بخفض حالة عدم اليقين في صنع القرارات، والاتصال بشكل أفضل.

### 3. الوظيفة التحليلية والتركيبية:

هي تحليل المعلومات التي تم جمعها، وعملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل تخصص بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالمجال الذي تهتم به المؤسسة من حيث دراسة متطلبات وخصائص المعلومات مع التركيز على الملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

ويتم ذلك عن طريق:<sup>1</sup>

أ. تفحص المؤسسة وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في المؤسسة.

ب. تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل.

ت. تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها.

ث. اختيار الوظائف لعمل التحليل.

ج. جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة الوظيفي

تهدف الوظيفة التحليلية خصوصا لتسهيل عملية صنع القرار وإزالة حالة عدم التأكد واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

### 4. وظيفة التنسيق:

تعمل اليقظة على تنسيق المعلومات التي تم تحليلها وتولييفها كما تعمل الوظيفة التنسيقية على تنظيم جملة من العمليات والاتصالات التي تسمح لأفراد المؤسسة ووحداتها الإدارية بالتكامل والتوافق على المستوى الأفقي والرأسي لخدمة أهداف المؤسسة ويمكن من خلالها تحديد كمية ونوعية العمل المطلوب أدائه من كل قسم أو عنصر بشري وتحديد الوقت المطلوب لإنجاز العمل وتحديد الشكل الذي يسير على نهجه العمل.

وتهدف الوظيفة التنسيقية: إلى الوصول لأفضل النتائج ومنع التضارب والازدواجية.

### 5. وظيفة التشغيل والتواصل

تعمل اليقظة على التواصل مع الأشخاص المستلمين للمعلومات التي تم جمعها وتحليلها، وتولييفها وهو يعمل أيضا على تنشيط شبكات الرصد لتسيير تدفق المعلومات التي عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية.

<sup>1</sup>-Association française de normalisation، Prestations de veille، Paris، 1998. P35



كما تعمل هذه الوظيفة على التركيز على العامل ومساعدته على التكيف والاندماج داخل المجموعة وذلك بوسائل تحفيزية هادفة.

كما تعزز اليقظة التواصل على من خلال وظيفتان أساسيتان:

- أ. وظيفة معرفية وتمثل في نقل الأفكار والمعلومات وتبليغها وتبادل الخبرات.
- ب. وظيفة وجدانية تأثيرية تقوم على تمتين العلاقات الإنسانية ومنتجات اليقظة وتصدر منتجات اليقظة بصفة دورية بناءً على طلب مستندات التي تجمع في كل مرة أو البحوث المنتظمة حول موضوعات معينة وفق احتياجات مجموعة من المستخدمين.

واقترح DUMAS التمييز بين ثلاثة أنواع من المنتجات وهي: التسليمات التنبؤية والتسليمات الدقيقة وأخيراً التسليمات العادية<sup>1</sup>

أ-التسليمات التنبؤية: تكون بصفة مجزأة تبعاً للحاجة الملحة للمعلومة، ولا تكون فعالة إلا المستهدفة منها والتي تناسب فعلاً مع استراتيجية المؤسسة والتي يكون غرضها تنبيه المجال المدروس من مجمل المخاطر والتهديدات المحاطة به.

ب-التسليمات الدقيقة: تكون التسليمات محددة لتلبية احتياجات المعلومات والتي تكون غير منتظمة وفي أغلب الأحيان تتم بناءً على طلب، أو كشف منبعها لغاية معينة ويمكن أن نميز فيها الأنواع التالية:

- مذكرة المعلومات والسجلات: تتميز بالتعميم والإحاطة يتم تشكيلها رحلة من تقصي الحقائق و الدراسة المعمقة وهذا لإضفاء الطابع الرسمي لسرعة وسرية المعلومات التي من المحتمل لأن تكون الاستراتيجية بنيت عليها.
- دراسة ملفات وتقارير اليقظة: دراسة وتسجيل تقارير اليقظة الموافقة لحاجة المؤسسة الحصول على المعلومة المحددة والدقيقة.

-رسم خرائط للجهات الفاعلة: يسمح بوضع ورسم خرائط للعناصر الفاعلة لتصور بيئة مؤسسة أو لموضوع وتحديد موقع التأثير لكل عنصر.

ج-التسليمات العادية في هذه الحالة تكون بكميات أكبر حيث يتم نشر المنتجات الإعلامية كنشر الإعلانات والإحصائيات ويمكن أن نميز فيها:

<sup>1</sup>-DUMAS Stéphane, Produits de veille : vers une information décisionnelle, Documentaliste Sciences de l'Information, 2008,vol.45, n°4, P.64-66

- كشف اليقظة: رسالة إخبارية هو وثيقة تصدر بانتظام، وعادة ما تكون شهرية.
- رسالة المعلومات: رسالة إعلامية تسمح برصد المعلومات المختلفة، ويجب أن يكون تنسيق المعلومات المقدمة قصير المدى لتحقيق أهداف متعددة في وقت واحد.

### ثانيا: المركزية واللامركزية في وحدة اليقظة:

ظهرت اليقظة كمنظورية في بداية الثمانينات ارتكزت على مركزية نشاط الرصد حيث ذهب الكثير من المتخصصين في المجال إلى فرضية وجود خلية تكون مستقلة ومركزية و مسؤول عن الرصد داخل المؤسسة وتكون في حالة مثالية لجعل الرصد مستمر وذو نتائج فعالة وإيجابية.

غير أن هناك من شكك في هذا التصور، مما أدى إلى تطوير خلايا مكافئة وتكون غير مركزية، ويترك للمسؤول اختيار المعلومات عن خلايا اليقظة المختلفة.<sup>1</sup>

### ثالثا: إيجابيات وسلبيات مركزية خلية اليقظة:

- الرؤية الشاملة التي تسمح له بسرعة تلبية الاحتياجات من المعلومات لمختلف العاملين في المؤسسة.
- التحقق من الصحة، وتحليل المعلومات، ومركزية على مستوى الخلية المتخصصة، وتكون ميسرة.
- تقليل الازدواجية التي تتجنب مضيعة موارد المؤسسة.
- تكوين الأفراد المتفانين كاملا لوحدة الرصد والمتحمسين والمدربين على تقنيات المراقبة
- نوعية هذا التنسيق يمكن أن تلعب دوراً مهماً في الفهم لنشر المعرفة.

<sup>1</sup>- Lesca H , Caron M.-L, « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise »,Revue Française de Gestion, sept.-oct, 1995pp. 58-68

المبحث الثاني: نظرة عامة حول اليقظة التسويقية

نتيجة للتطورات المتسارعة وسرعة التغير في البيئة التسويقية وزيادة الاهتمام بالتطورات الفنية والتي جميعها ساعدت على زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات مما جعلها تتنافس من أجل أن تكون الأفضل والأجدر بالمنافسة حتى تكفل لنفسها البقاء والاستمرار وفي بيئة تسويقية متغيرة ومعقدة فيها درجة اللاتأكد عالية جدا، وهو ما يلزم المؤسسات لتحسين أدائها بالاعتماد على اليقظة التسويقية بغية تحقيق النجاح.

وتعمل اليقظة التسويقية على تحسين أداء المؤسسات وزيادة إنتاجيتها، وذلك من خلال تزويد مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الفورية والاستباقية عن كل ما يدور في البيئة الخارجية.

ويعتبر صاحب القرار التسويقي من بين المستفيدين بمعلومات اليقظة التسويقية التي تمد بالتطورات في السوق الحالي والمستقبلي لمنتجات وخدمات المؤسسة ، مما يجعله على أهبة الاستعداد لمواجهة أخطار وتطورات البيئة التسويقية ، وتساعد في صناعة قرارات ناجحة وستهدف دراسة هذا المبحث لبناء إطار فكري لمفهوم معاصر لليقظة التسويقية وتأصيله نظريا، بالتركيز على مصادر اليقظة التسويقية ومكوناتها وأهدافها وقدرتها على التأثير على أداء المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية اليقظة التسويقية

تعرف اليقظة التسويقية بأنها: "عملية مستمرة ومتكررة وأخلاقية تقوم المؤسسة بها عن طريق مراقبة وتحليل لبيئتها التسويقية، بحثا عن مؤثرات محتملة لتكوين فرص أو تهديدات بإمكانها التأثير على بقائها واستعمال منتجات (مخرجات) اليقظة بهدف توجيه قرارات المسيرين من أجل تحسين أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

ويتضح من هذا التعريف أن اليقظة التسويقية تسعى إلى تحقيق ثلاثة أنواع من الغايات:

أ- تحذير: وتعني اكتشاف أو التعرف على التهديدات، الفرص.

ب- تصور : إعادة هيكلة موارد المؤسسة تبعا للتحويلات والتغيرات البيئية والسبق في اتخاذ القرار.

ج- التصرف: يعني حل مشكلات تفاعل المؤسسة خلق ميزة تنافسية.

وتوجد أربعة نماذج رئيسية لليقظة التسويقية وهي:

<sup>1</sup> - Leonard Dumas, La Veille Marketing et L'hôtellerie : Une Pratique À Découvrir Revue Teotos, Vol 3 N° 03, 2004 ; p 43.

- التكنولوجية

- التنافسية

- التجارية

- البيئية.

وتعرف اليقظة التسويقية على أنها ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بفرص تحسين أدائها وتنافسياتها<sup>1</sup>.

كما تعرف اليقظة التسويقية على أنه النشاط الرصد الدائم للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتمكين الكشف المبكر عن علامات التحذير أو مؤشرات على تغييرات كبيرة<sup>2</sup>.

وتعرف كذلك اليقظة التسويقية هي عملية مستمرة ، متكررة تعزز من عمل المراقبين و تهدف إلى تنظيم وتحليل البيئة التسويقية ، وتبحث عن الإشارات التي يمكن أن تشكل الفرص أو التهديدات والتي يمكن أن تؤثر على استدامة المؤسسات ، باستخدام مجموعة من الأدوات المخصصة لتوجيه القرارات الإدارية من أجل تحسين أداء الأعمال<sup>3</sup>.

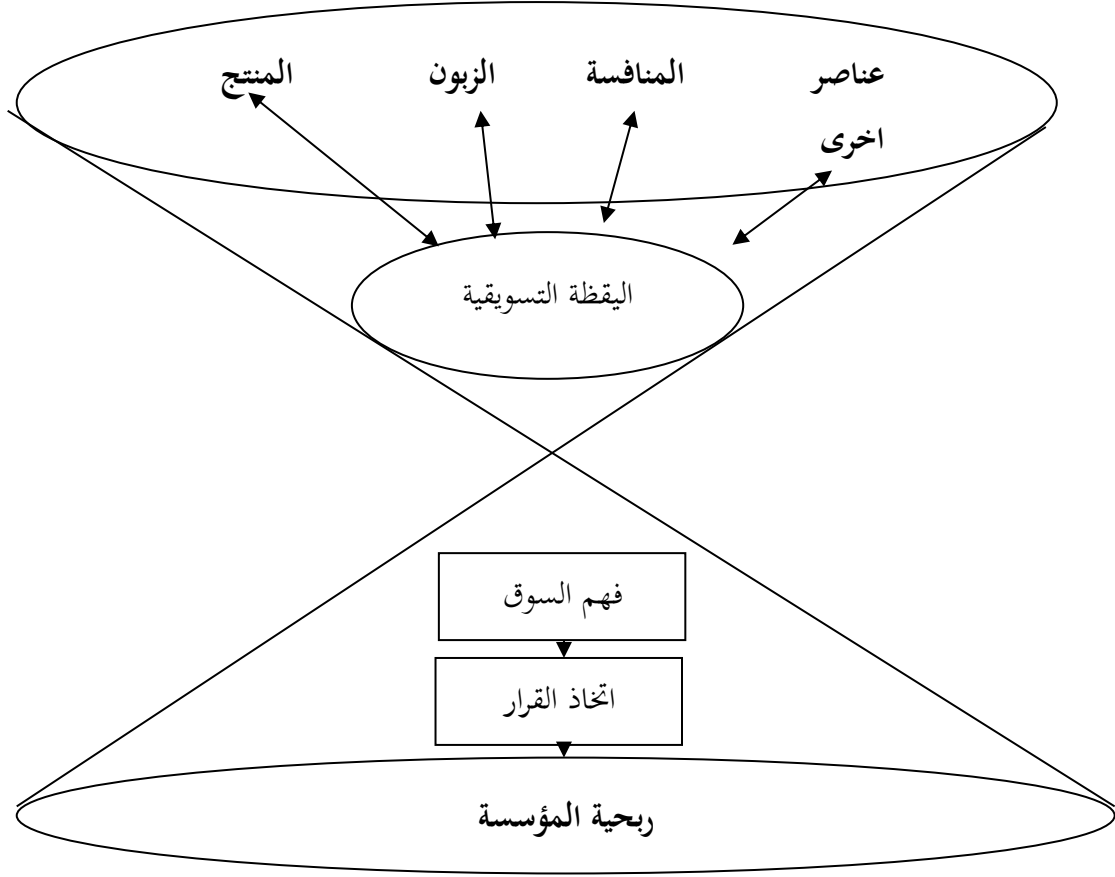
من خلال ما سبق يمكننا تعريف اليقظة التسويقية على أنها ذلك النشاط الذي يرصد الأحداث المتعلقة بصناعة البيئة ، وتسويق المعلومات وتجهيزها لاستخدامها في تغذية قادة التفكير التكتيكي أو الاستراتيجي في سعبي المؤسسة لتطوير ميزتها التنافسية و تساعد المؤسسات على توقع التغيرات والحد من عدم اليقين في صنع القرار.

<sup>1</sup>- Leanard Dumas(2000),Ibid, P44.

<sup>2</sup>-Alain Juillet, modèle d'intelligence économique, Edition Economica,Paris,2004,P 66

<sup>3</sup>- Christian Coutenceau, guide pratique de l'intelligence économique, Eyrolles, edition d'organisation, Paris, 2010. P 54

الشكل رقم: (01-02) أنشطة اليقظة التسويقية



**Source :** Leonard Dumas, La Veille Marketing et L'hôtellerie : Une Pratique À Découvrir Revue Teoros, Vol 3 N° 03, 2004 ; p 45

من خلال الشكل أعلاه نجد أن اليقظة التسويقية يبدأ نشاطها من المنتج والزبون والمنافسة وبعض العناصر الأخرى ، ومن خلالها يتم فهم السوق والذي من خلاله يتم تحديد احتياجات المستهلكين وتحديد حجم الطلب والتعرف على الفجوات الموجودة في السوق وبناءا على هاته المعطيات يتم اتخاذ القرار التسويقي الأفضل والصائب الذي يحقق هامش ربح للمؤسسة أعلى من مثيلاتها في السوق.

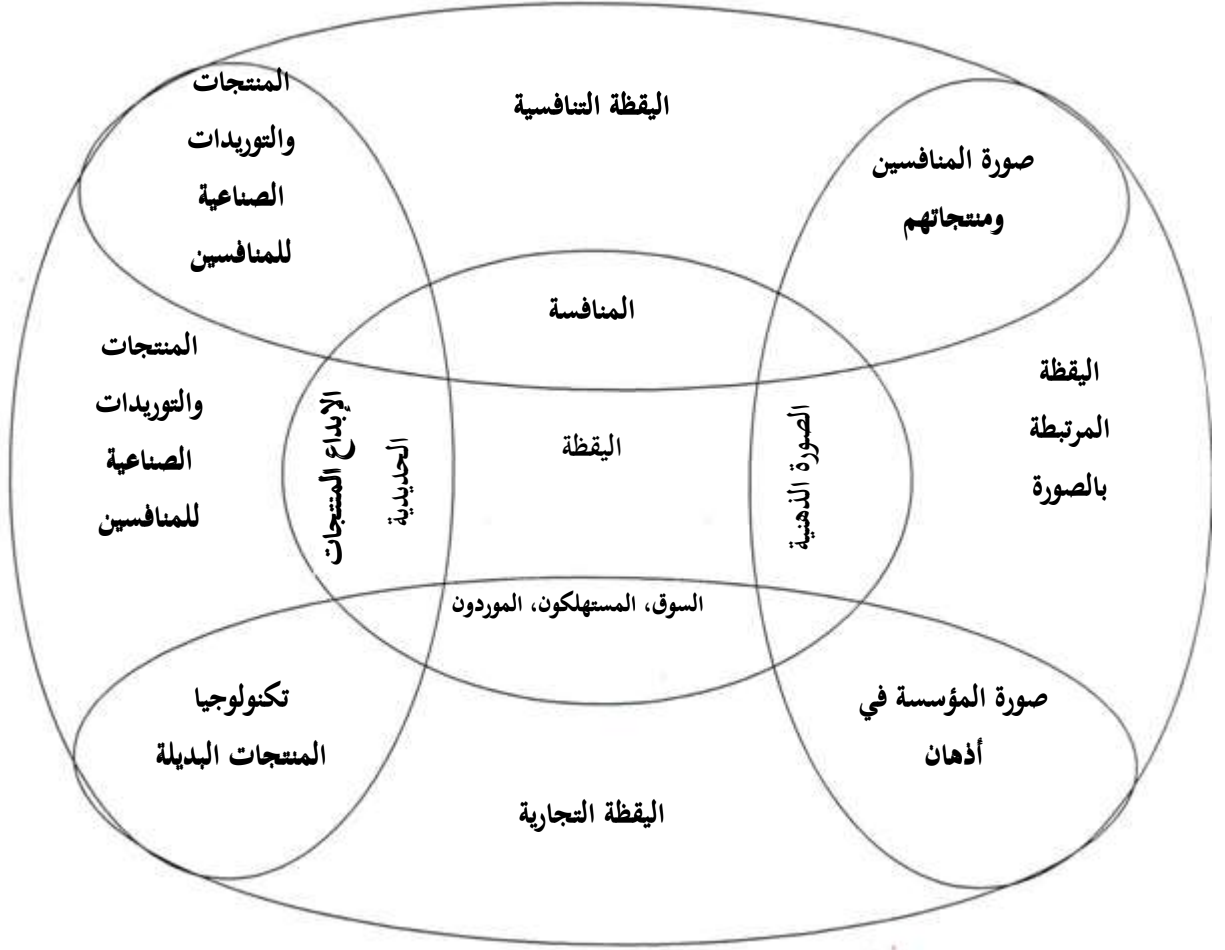
المطلب الثاني : مصادر وأهداف اليقظة التسويقية

أولا مصادر التسويقية:

- ويشير Daniel Rouach إلى أن اليقظة التسويقية تقوم على جمع، اختيار، معالجة، ونشر المعلومات المرتبطة بالمنتجات التسويقية<sup>1</sup>. ويمكن توضيح أهم مصادر اليقظة التسويقية فيما يلي:
- الوظيفة التسويقية والتجارية، ووظيفة البحث والتطور.
  - المعارض والصالونات المحلية والدولية.
  - وسائل الإعلام المكتوبة، المقروءة والمسموعة.
  - الأنترنت (الشبكات الاجتماعية، مواقع المنافسين، تدفقات المعلومات... إلخ).
  - قوائم الزبائن.
  - تقارير رجال البيع.
  - المقابلة الشخصية مع الموردين، المستهلكين، المنافسين، الموزعين والشركاء.
  - الملاحظة والشائعات.
  - اقتراحات وشكاوي الزبائن.
  - بحوث التسويق، خلية اليقظة والذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.
  - منظمات متخصصة في إعداد البحوث والدراسات التسويقية، وأيضا المؤسسات المتخصصة في اليقظة والذكاء الاقتصادي.
  - دراسات السوق المنشورة.
  - مجلات.
  - وبما أن التسويق يوجه إلى السوق وما يتضمنه من منتجات، زبائن، موزعين، منافسين... إلخ.
- اليقظة التسويقية ترتبط بأنواع أخرى من اليقظتات يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> -LESCA Humbert ,Veille stratégique : La méthode L.E. SCAnning ,Editions EMS Management et Société , 2004, p180.

الشكل رقم (01- 03) : الأنواع الأكثر ارتباطا باليقظة التسويقية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

LESCA Humbert. Veille stratégique : La méthode L.E. SCAnning . editions EMS Management et Société, 2004, p182.

يتبين من الشكل أن اليقظة التسويقية ترتبط بأربعة أنواع من اليقظة تتمثل في اليقظة الاستراتيجية و اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، واليقظة المرتبطة بالصورة، كما أن هناك تداخل بين هذه الأنواع في عدة عناصر.

ثانيا: أهداف اليقظة التسويقية

تهدف اليقظة التسويقية الى :

1. الرصد الدائم للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات.

- 2 الكشف المبكر عن علامات التحذير أو مؤشرات على تغييرات كبيرة.
- 3 تعزيز من عمل المراقبين.
- 4 تنظيم وتحليل البيئة التسويقية والبحث تبحت عن الإشارات تشكل منها الفرص أو التهديدات والتي يمكن أن تؤثر على استدامة المؤسسات.
- 5 استخدام مجموعة من الأدوات المخصصة لتوجيه القرارات الإدارية من أجل تحسين أداء الأعمال.
- 6 تساعد على توقع التغييرات وللحد من عدم اليقين في صنع القرار.
- 7 استقصاء المعلومات والأعمال التجارية.
- 8 تحديد وجمع والتحقق من المعلومات المفيدة.
- 9 اختيار مجالات المراقبة ذات الأولوية والأدوات المناسبة.
- 10 نشر المعلومات الخاصة المتعلقة بالأمن وتحديد الاشارات القوية والضعيفة.

### المطلب الثالث : مكونات اليقظة التسويقية

لتنفيذ عملية اليقظة التسويقية يتطلب عقلية جديدة حول الرؤية والأهداف التنظيمية، ولقياس أفضل لمدى تطبيق مراقبة البيئة الخارجية للمجال الأعمال التجارية، يتوجب علينا تعيين أنواع مختلفة من اليقظات، و كما تم ذكره سابقا توجد لليقظة مجموعة من الأنواع والتي سنستعرضها فيما يلي :

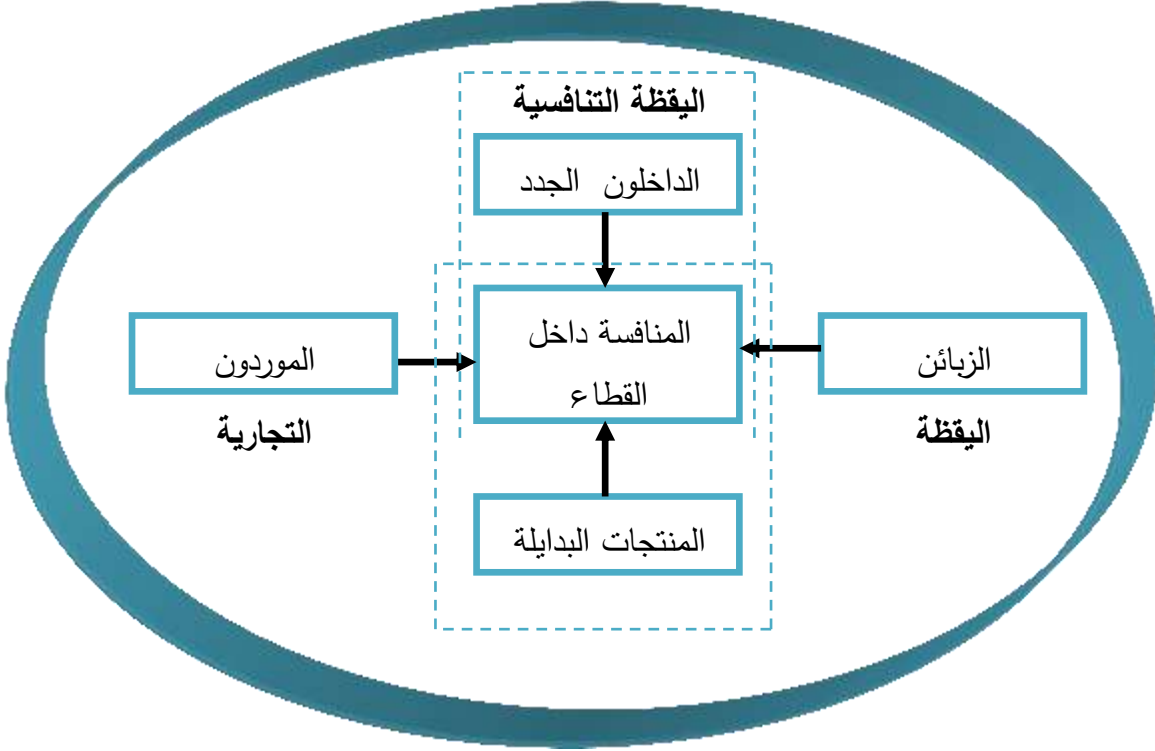
اولا .أنواع رئيسية لليقظة : اليقظة التجارية اليقظة التنافسية اليقظة الاستراتيجية اليقظة التكنولوجية كما توجد 03 متغيرات لليقظة التسويقية<sup>1</sup> :

اليقظة التسويقية هي مجموع اليقظات التجارية + التكنولوجية+ التنافسية.

<sup>1</sup>-Humbert Lesca, la veille stratégique : concept et démarche de mise en place dans l'entreprise, edition Dunod, Paris, 2004, P 33



الشكل (01- 04): الأنواع الرئيسية لليقظة التسويقية المرتبطة بنموذج القوى الخمس لبورتر



**Source :** PORTER Michael, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris, Dunod, 1986. p 647

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن اليقظة عند اجتماعها مع نموذج قوى التنافس الخمس ل بورتر PORTER تتشكل عدة أنواع من اليقظة فهناك اليقظة التنافسية وتتعلق بالمنافسين الحاليين والمحتملين، واليقظة التجارية التي تهتم بالزبائن والموردين، في حين تركز اليقظة التكنولوجية على الكشف عن الكمل المستجندات في ميدان التقنية، إضافة إلى اليقظة البيئية أو الكلية وهي تتمثل في العوامل الاجتماعية، السياسية، والاجتماعية والتي تؤثر على المعايير الاقتصادية والمالية.

وحسب Porter فمصادر المعلومات التي يمكن الحصول عليها قد تكون رسمية وغير رسمية وهي كما يلي<sup>1</sup>:

المقالات، الجرائد المحلية، الإعلانات، الوثائق العمومية، خطابات المدربين وتصريحاتهم، تقارير المحللين المختصين، وثائق المؤسسات التنظيمية، براءات الاختراع، بيانات أحكام وتقارير العدالة، قنوات توزيع المنافسين، وكالات

<sup>1</sup> - Porter Michael, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. p 678

الإشهار، قوى البيع، مؤسسات متخصصة في دراسات السوق، المحللين الماليين، منتجات المنافسين، الطلاب المتربصين، الصحيفة الداخلية للمنافسين.

ثانياً مكونات اليقظة التسويقية: <sup>1</sup>

### 1. اليقظة التجارية:

#### ❖ المصادر:

- أخبار عن الزبائن • السوق • احتياجات الزبائن • دعوة المناقصات العامة والخاصة • الوضعية المالية للزبائن
- أخبار عن الموردين • المنتجات موردين جدد • الوضعية المالية للموردين .

#### ❖ الطريقة:

- تقارير عن الزبائن • تقارير عن الموردين • الاتصالات الشخصية • مشتريات المنتج • الإنترنت • مجلات.

#### ❖ النتيجة:

- توجيه الرسالة التجارية
- تحديد أسواق جديدة
- تحديد آفاق جديدة
- رصد صورة السوق.

#### ❖ الغاية

- الكشف عن المعلومات التي تجمعها عن مؤسستك .
- ما هو مستوى السرية ما هي سهولة الحصول على مراقبة على مؤسستك الخاصة من قبل المنافسين.
- يمكن السيطرة على المعلومات عن طريق اليقظة التجارية.

<sup>1</sup> -Laurent Hermel, maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique, 2ème édition, Afnor, France, 2007 P 44 45

## 2. اليقظة التنافسية

### ❖ المصادر:

- المنافسين وسياستهم • استراتيجياتهم • معرفة المنتجات الجديدة أو الخدمات المقدمة • نتائج المالية • التوظيف • الزبائن، والعقود الجديدة • النشرات أو المواد • الاتفاقات والشراكات والاستحواذ عن هوية المنتج الجديد.

### ❖ الطريقة:

- مواقع الإنترنت • آخر التقارير • الميزانيات العمومية للمؤسسات التجارية • مشتريات الوثائق • المنتج • مجالات

### ❖ الغاية:

- التعرف على المنافسين الأكثر تهديدا.
- تحديد منافسين جدد.
- ضبط حالة أعمالها.
- وضع استراتيجيات عمل أكثر فعالية.

## 3. اليقظة التكنولوجية

- ❖ المصادر: البيئة التكنولوجية • براءات الاختراع • معايير ISO • التغييرات في التكنولوجيا • التصنيع • البحوث الأساسية • نقل التكنولوجيا والمعرفة.

- ❖ الطريقة براءات الاختراع قواعد البيانات الأساسية • الأدبيات العلمية • الرسائل • هيئات التقييس • التقارير العلمية.

### ❖ الغاية:

- تحديد التكنولوجيات البديلة.
- الكشف عن منافذ التكنولوجيا.
- رصد أنشطة مبتكرة من المنافسين.

• تمييز البحث والتطوير وبراءات الاختراع.

• توجيه البحوث للشركاء التكنولوجيون.

الجدول (01- 03) مدخلات ومخرجات الأنواع الرئيسية لليقظة التسويقية

المجال	الجهات الفاعلة	المنتجات الموجودة	دراسة السوق	براءات الاختراع	التطبيقات
اليقظة التجارية	الزبائن والموردون	الخدمات	نوعية	غير مطلوبة	محلية
اليقظة التنافسية	المنافسون	المعلومات	كمية ونوعية	مطلوبة	سرية
اليقظة التكنولوجية	التطور التكنولوجي	براءات الإختراع	كمية	مطلوبة بشدة	ذات جودة عالية

المصدر : من إعداد الطالب :بناء على المفاهيم السابقة المتعلقة باليقظات

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن كل نوع من أنواع اليقظة التسويقية له مجال ينشط فيه كما أن يهتم بمنتج معين ،وله تطبيق خاص به ومن هنا نجد أن فعالية اليقظة التسويقية تكمن في جمع مدخلات ومخرجات الأنواع الرئيسية المرتبطة بها.

### المبحث الثالث :اليقظة التسويقية وتأثيرها على أداء المؤسسة

وتأسيسا لما عرض، نجد أن الدراسة للأطروحات الفكرية المتعلقة بنشوء اليقظة التسويقية وتتبعها تشير على أن هذه الأخيرة نشأت بارتباطها الوثيق ببيئة المؤسسة من جهة ومن نشاطها من جهة أخرى ، وتعد اليقظة التسويقية بمثابة ظاهرة استراتيجية تقتصر انعكاساتها على النشاطات اليومية داخل المؤسسة ، وفي ضوء التغييرات السريعة التي بدأت المؤسسات بمواجهتها في سعيها لتحقيق أهدافها والمستندة إلى فكرة انفتاح المؤسسة على بيئتها الخارجية، وقد اتسع نشاط خلية اليقظة التسويقية ليشمل تلك الاستجابات المتولدة بسبب الأحداث البيئية الخارجية والتي تعكس مسارات المؤسسة المستقبلية.

ومن المؤكد إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها مرهون بما يتخذ من قرارات بنوعيتها سواء كانت استراتيجية أو وتسويقية، لأن تأثير هذه القرارات قد يمتد إلى زوال المؤسسة أو بقاءها، وكذا بما تتميز به من امتداد أثرها إلى جميع الأقسام في المؤسسة واستمرارها، لفترة طويلة نسبيا يصعب التغيير فيها بسرعة، وما يترتب عنها من

تكاليف يصعب تعويضها وفي هذا المبحث ستكون الدراسة حول الدور الاستراتيجي لليقظة التسويقية وكيفية صياغتها وبالتطرق بنوع من حول رهانات ومنهجية نشر اليقظة التسويقية.

### المطلب الأول : الدور الاستراتيجي لليقظة التسويقية

#### أولا : قيمة اليقظة التسويقية

التغير المستمر لبيئة المعقدة أصبح من أهم السمات التي تميز عالم الأعمال اليوم والتي تجعل الحاجة لليقظة التسويقية حتمية لكل المؤسسات الربحية وغير الربحية وهذه السمات هي :<sup>1</sup>

**1 الحركية وعدم الثبات :** كما قلنا سابقا أن عالم اليوم أصبح يتميز بالتغير السريع في كل شيء فكل يوم تظهر تكنولوجيا جديدة ومنتجات مختلفة ومتنوعة، وكذلك في المقابل تظهر حاجات ورغبات مختلفة لدى المستهلكين لم يتم إشباعها، كذلك فإن تغير الظروف والمؤثرات البيئية المحيطة سواء المحلية أو الدولية يساعد في الحرص على الحصول على المعلومات بشكل سريع ومن كل الأطراف حتى يمكن المؤسسة من مواجهة تلك التغيرات بصورة إيجابية وفي الوقت المناسب .

**2-شدة المنافسة :** ان ظاهرة الاحتكار أصبحت شبه معدومة في عالم اليوم ولقد أصبح التغيير منذ مطلع التسعينات اسلوب حياة ساء للأفراد او المؤسسات على حد سواء، وترتب عن ذلك ازدياد درجة عدم التأكد والتي أصبحت هي القاعدة وليس الاستثناء وعلى هذا فقد أصبحت القدرات التنافسية للمؤسسات ذات تأثير أقوى مما كانت عليه من قبل، ولاشك أن هذا الاتجاه يتطلب استمرارية استخلاق افكار جديدة وغير معتادة وإلا فقدت المؤسسة تميزها وسبقها ووضعها التنافسي.

**3-تعقد وتضخم المشكلات الحالية :** نظرا لتعدد المجالات في وقتنا الراهن فقد نتج عن ذلك تضخم المشكلات التي تواجه الأفراد والمؤسسات، حيث يتطلب هذا الوضع تدريب الأفراد على البحث عن الحلول الابداعية هذه المشكلات بدلا من معالجتها بالطرق التقليدية.

**4 - تولد حاجات ورغبات جديدة:** حيث ان التغييرات مستمرة حولنا فهي تولد العديد من الحاجات والرغبات الجديدة الغير مشبعة والتي تتطلب من مدير التسويق يقظة أكبر لطرح أفكار و سلع جديدة التي تلي هذه الحاجات وتشبع تلك الرغبات .

<sup>1</sup>-COHEN Corine, Veille et intelligence stratégiques. Paris, Hermès Lavoisier,2004, P102.

5-التكامل بين دراسة البيئة والنشاط الاقتصادي: بدأ العالم يدرك ان رصد البيئة الخارجية أو الداخلية لم تعد مجرد مشكلة تقليدية عادية كما أنها تعد عقبة في سبيل التطور والنمو وكان من الطبيعي إعادة النظر في بعض الافتراضات الاساسية المتعلقة الخاصة بالمنتجات والتي تستلزم أن تتعامل المؤسسات معها بصورة تحمي موقعها التنافسي.

من خلال ما سبق ندرك أن اليقظة التسويقية ليست طريقة أو علما أو تكنولوجيا فقط إنما قيمة موجودة داخل المؤسسة وخارجها، فمقياس اليقظة التسويقية هو في مدى وقعها وتأثيرها على دراسة البيئة المحيطة بها من هنا وجب على خلية اليقظة التسويقية أن تركز على السوق دائما، كما وجب عليها أن تركز على فهم المستهلك وفهم المورد وفهم المنافس .

### ثانيا: واقع اليقظة التسويقية في المؤسسات

قد حدد العديد من الخبراء في دراستهم أن خلية اليقظة التسويقية تتميز ب:<sup>1</sup>

- نمط مرن في التفكير لا تعتمد على أسلوب أو منهج واحد بل تتغير حتى تصل للهدف المنشود.
- تعتمد على مداخل متعددة وتنوع في مداخل التفكير .
- تعتمد على توليد عدة بدائل للوصول الى حل مشكلة معينة أو تحقيق هدف مع استخلاف أكبر عدد ممكن من البدائل للوصول إلى الحل الصحيح.
- لا تسيير طبقا لإجراءات محددة ملزمة بل تقفز من إجراء لآخر طبقا لمتطلبات المشكلة وظروفها.
- تتعامل مع المشكلات غير التقليدية والتي لا يصلح معها التفكير العادي.
- تربط بين الأحداث التي تبدو للخلايا الأخرى انها متناثرة وغير مرتبطة.
- تساعد خلية اليقظة التسويقية المؤسسة في أداء عملياتها الانتاجية أو الخدمية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :
- في العملية التخطيطية: إعادة هندسة نظم العمل والعمليات الكفاءات المحورية.
- في العملية الانتاجية: جمع المعلومات التقنية، التكنولوجيا لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- في العملية الادارية: رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة وهذا لغرض قرارات استراتيجي.
- في العملية التنظيمية: تسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية.

<sup>1</sup>-COHEN Corine , (2000),Ibid.,P122

- في العملية التسويقية: دراسة العلاقات بين المواد والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بفرص تحسين أدائها.

### ثالثا: حركية اليقظة التسويقية

يمكن التنبؤ باحتمال حدوث يقظة تسويقية في الحالات الآتية<sup>1</sup> :

- عندما تكون الصناعة تتمتع بطلب سوق نامية دون أن تكون قادرة على تحويل هذا الطلب إلى ربحية
  - عندما تقوم المؤسسة بترصد كل تطور في مدى تقبل الرسالة الإعلانية من طرف الجمهور المستهدف
  - عندما يكون هناك تفاوت كبير بين المستويات المختلفة في السوق .
  - عندما يكون هنالك تتابع مستمر للأحداث.
- ويرى داركر أن هناك سبعة مصادر يمكن للإدارة انتهازها لتصبح أكثر قدرة على التحكم في اليقظة التسويقية<sup>2</sup> :
- النجاح او الفشل غير المتوقع.
  - التناقض بين الواقع القائم والواقع المتطور.
  - ضرورة الكشف عن التهديدات واغتنام فرص التنمية.
  - التغيير في إدراك الزبائن ومفاهيمهم.
  - المعرفة المتجددة سواء كانت علمية او تسويقية أو عامة.
  - التغييرات المفاجئة والحادة في هيكل الصناعة أو في طبيعة السوق.
  - ضرورة المقارنة بشكل دائم لنقاط قوة وضعف المؤسسة في شتى مجالات التنافس.

### رابعا: مراحل التوجه باليقظة التسويقية

منذ أن أدرك الباحثون أهمية اليقظة التسويقية وقد بدأ في وضع المراحل الأساسية التي تتكون منها معلومات اليقظة التسويقية والتي يمكن تقسيمها إلى :

- مراحل خروج وتكون المعلومة .
- المراحل التي تمر بها المعلومة الذكية داخل المؤسسة حتى تظهر للوجود.

<sup>1</sup>-Prax jean Le guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du Management de la connaissance' Ed. Dunod. 2007 Paris P 45

<sup>2</sup>-Prax jean ,Op.cit, P 48

## 1 - مراحل خروج وتكون المعلومة

يرى BUBRIN أن المعلومات تتكون من:<sup>1</sup>

- الاحساس بالمشكلة: ونعني الرؤية بوضوح لمشكلة ما وتحديد ما بدقتها .
- الاستغراق في المشكلة: يتم جمع المعلومات التي تبدو ملائمة ولكن دون تقييمها.
- الحضانة: حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات بعد التقاطها من خلال رادار المؤسسة.
- الاستشارة: حيث تبدأ المؤسسات بمعالجة الأفكار الجديدة خاصة تلك المتعلقة بتفسير حركية القطاعات السوقية، والتحركات المتوقعة للمنافسين .
- التأكد والتطبيق: هنا تبدأ المؤسسة في إثبات جدارة المعلومات من خلال المناقشة وبالذلائل المؤيدة .

## 2 - المراحل التي تمر بها المعلومة الذكية داخل المؤسسة حتى تظهر للوجود

أما بالنسبة للمراحل التي يمكن أن تمر بها المعلومات الذكية حتى تتولد يمكن تحديد المراحل التالية التي تمر بها المعلومات الذكية حتى تظهر إلى الوجود:<sup>2</sup>

- مرحلة دخول المعلومات: حيث تبدأ الأفكار في التواجد سواء خارج المؤسسة أو من داخلها على شكل تعديلات وأفكار لدى المنافسين أو معلومات عن تغيير في الأذواق أو تغييرات اجتماعية أو اقتصادية داخل المجتمع .
- مرحلة دخول المعلومات الذكية إلى متخذ القرار: في هذه المرحلة تتجمع العديد من المعلومات الذكية سواء من الداخل أو الخارج وتصب في بيئة المؤسسة نفسها ولكن ليس كل الأفكار تصل إلى متخذ القرار فبعضها يصل والبعض الآخر قد يختفي أو لا يذكر لدى متخذي القرار.
- مرحلة دراسة المعلومات الذكية وتنفيذها: بعد وصول المعلومات الذكية لمتخذ القرار يقوم بقبولها ودراستها ويزيل حالة عدم التأكد ويتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

## المطلب الثاني صياغة اليقظة التسويقية

لصياغة اليقظة التسويقية يجب المرور على العديد من الخطوات والمراحل ومن أهمها:

<sup>1</sup> - أماني السيد أحمد البري ، تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة ، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة، 2006 ، ص ص 85.79

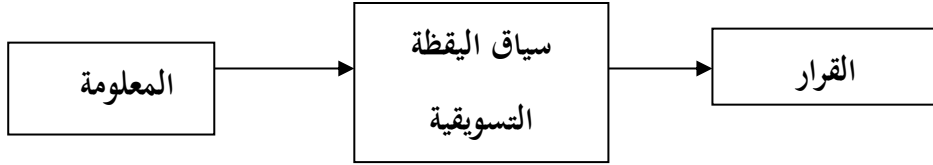
<sup>2</sup> - أماني السيد أحمد البري، مرجع سابق، ص 99



أولا الصياغة الاعلامية :

تتضمن سياقة اليقظة التسويقية في كل مراحل الإستعلام، وكل الأشواط المختلفة المرصودة لتحويل المعلومة من معلومة خام إلى معلومة مفيدة في القرار.

الشكل (01- 05) صياغة اليقظة التسويقية من الاستعلام إلى القرار

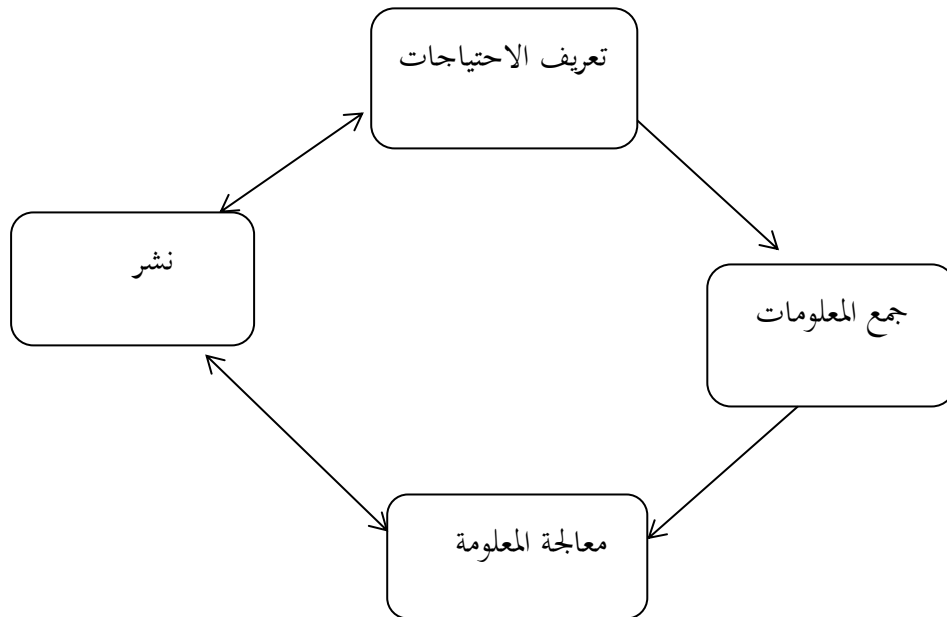


المصدر: COHEN Corine, Veille et intelligence stratégiques. Paris, Hermès Lavoisier, 2004. P202.

يتبين من الشكل أعلاه أن من منطلق سياق اليقظة التسويقية هي المعلومة وبعد معالجتها اتخاذ القرار الصائب والذي يمكن من خلاله إنجاز أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها .

وعلى نحو مبسط توصف دورة اليقظة التسويقية عامة كمتضمنة لأربعة أطوار على الأقل: التعريف باحتياجات المعلومة جمع المعلومات معالجة هذه المعلومات و معالجة نشرها.

الشكل (01- 06): دورة اليقظة التسويقية



Source : LESCA Humbert. Veille stratégique : La méthode L.E. SCAnning ®, Editions EMS Management et Société, 2004, P 99.

من خلال الشكل اعلاه تبين هاته الدورة أن مصادر المعلومة وتخزينها و استعمال المعلومات في نفس الوقت يحدد أهداف أو مواضيع اليقظة و توضيح مصادر المعلومة التي ستستعمل، كما أنه لا يجب دمج مرحلة الاستهداف (التي تتضمن التعريف بالاحتياجات و توضيح المصادر) في مسار اليقظة، بمعنى أن الاستهداف يتم مرة واحدة قبل انطلاق اليقظة، فإذا لا يستلزم دمج نشاطات الاستهداف (المعرفة كمجموع النشاطات المترابطة) والتي تتضمن أيضا التحصيل (الجمع)، التحليل، التركيب و النشر.

مع ذلك، نفضل حفظ هذه المرحلة لنبين الدور الذي يلعبه متلقي اليقظة التسويقية في هذه الدورة و ليس فقط في لحظة بداية اليقظة و لكن أثناء سيرها كما يجب أن يقوم بتقييم اليقظة التسويقية و تحديد محاور المراقبة لتكون النتائج أكثر تقريبا لاحتياجاته، كما يشير إليه: بمعنى انه لا يجب أن يتغير الهدف أثناء الدوام، ... ولكن يجب أن يتطور بالارتباط مع انشغالات المؤسسة، و يكون نشطا في هذا الجانب.<sup>1</sup>

#### ثانيا مراحل سير عملية اليقظة التسويقية :

**1 تعريف احتياجات المعلومة:** من الضروري قبل البدء في أي بحث الإلمام الجيد بحاجة متلقي اليقظة التسويقية للمعلومة، ويتعلق الأمر بخطوة حساسة حيث يجب على الراصد أي(القائم على اليقظة التسويقية) خلالها أن يثبت قدرته على الاستماع و التكيف، قد يكون من المفيد إعادة صياغة الاحتياجات معا للتأكد من أننا نتكلم على نفس الشيء و لتجنب أي غموض حول مصطلحات البحث.<sup>2</sup>

تسمح هذه المرحلة بتأطير موضوع اليقظة التسويقية : موضوعه، نطاقه على سبيل المثال (على المستوى الجغرافي، على المستوى الوطني أو الدولي) و درجته التقنية( اعتمادا على الجمهور المستهدف قد تكون اليقظة مثلا معممة أو متخصصة)، و هدفه.

عندما يتم عدة محاور رصد قد يكون من الضروري المضي قدما في تنظيمها بتسلسل تدريجي، لكي يعرف الراصد أو القائم على اليقظة الاحتياجات التي يجب تلبيتها أولا.

**2. جمع المعلومات:** قبل البدء في البحث عن المعلومات يجب تحديد مكان إجراء هذا البحث و هو ما ينطوي على تحديد مصادر المعلومات المتاحة و المختلفة، ويمكن أن تكون هذه المصادر رسمية( صحيفة، كتب، مواقع على الانترنت، قاعدة بيانات،...) أو مصادر غير رسمية( ندوات، معارض،...) خارجية أو داخلية و غالبا ما

<sup>1</sup> -Prax jean , (2007),Ibid,.P54

<sup>2</sup> - Prax jean , (2007),Ibid,.P56

تكون المصادر الداخلية في المؤسسة مستغلة بشكل غير كاف بالنظر إلى نوعيتها، يمكن إذا بعد عملية البحث عن المصادر الخارجية البدء بجمع المعلومات، و يتم اختيار المعلومات وفقا لمعايير مختلفة ( كالفعالية، الموثوقية، المعاصرة أو الواقع)<sup>1</sup>.

3.معالجة المعلومات<sup>2</sup> يتم في هذه المرحلة تحليل المعلومات التي تم جمعها، و تركز هذه العملية على تقديم معنى للمعلومات الخام و تفسيرها، و يتعلق الأمر بعد ذلك بتركيب المعلومات المفسرة في مجموعة متناسقة و جعلها كشكل موحد للوصول لإنتاج يقظة تسويقية.

يمكن لهذا المنتج أن يأخذ أشكالا متعددة(ملاحظة متعلقة باليقظة، رسالة إخبارية، إنذار،...) للقيام بتكييفها حسب أهداف اليقظة التسويقية، وتتدخل في هذه المرحلة وفي مرحلة الجمع أيضا (بالنسبة للمعلومات الخام) عملية التخزين.

4. نشر المعلومات<sup>3</sup> يتم بعد ذلك نشر نتائج اليقظة التسويقية للمتلقين، والنشر هو المرحلة الأساسية في عملية اليقظة التسويقية و التي يتم من خلالها و المعلومات في متناول المستخدمين الرئيسيين و إن لم يتم إنجازها بالطريقة الصحيحة ستقوم بالتقليل إلى درجة جد منخفضة من فعالية الرصد أو المراقبة. فإذا هذه المرحلة الأخيرة هي التي ستكون موضوعنا الذي سنعالجه في بقية هذه المذكرة. و تجدر الإشارة إلى أن رغم الترابط القائم بين المراحل المختلفة لعملية اليقظة فان لسيرورة المراحل السابقة آثارا عديدة على عملية النشر.

#### المطلب الثالث رهانات ومنهجية نشر اليقظة التسويقية

##### أولا تعريف النشر و أهدافه:

يعرف Humbert Lesca النشر: عملية وضع المعلومات و المعارف المتعلقة بهذه المعلومات تحت تصرف المستخدمين الرئيسيين الذين غالبا ما يكونون مسؤولين عمليتين.<sup>4</sup>

علينا أن نميز بين المدخل و النشر والفاعل في العملية ليس نفسه وفقا للحالات، بمعنى هو مسير مخزون المعلومات و المعارف و الذي يبادر في عملية النشر، في حين أن المستخدم الرئيسي هو المحرك الذي يسبق إلى البدا في عملية الدخول.

<sup>1</sup> - COHEN Corine (2000),Ibid,.P122

<sup>2</sup> -COHEN Corine (2000),Ibid,.P123

<sup>3</sup> -COHEN Corine ,(2000),Ibid,.P124

<sup>4</sup> - Humbert Lesca , (2004),Ibid, P108

ولا ينبغي الخلط بين النشر و عمليات إرسال المعلومات التي قد تتدخل حين جمعها، وفي بعض الأحيان قد تلجأ اليقظة التسويقية للخبراء الداخليين للحصول على المعلومات فيسمىهم Lesca «بمتعقي الميدان»<sup>1</sup>.

وتعرف العملية التي يتم من خلالها إيصال معلوماتهم للشخص المكلف بتخزينها بمصطلحات التداول أو «تدفق أو إعادة إرسال المعلومات»، وبالأحرى يستخدم حاليا مصطلح توزيع المعلومات في إطار اليقظة التعاونية، وهذه التدفقات المعلوماتية هي السابقة للنشر و لكن يمكن أن تؤثر على تنظيمها و خاصة فيما يتعلق باختيار الوسائل.

و ينبغي أن يسمح النشر لمتلقي اليقظة بالحصول على المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب ليتمكنوا من تحويلها إلى فعل.<sup>2</sup>

### ثانيا مدى اليقظة التسويقية :

يبدو أن تحديد متلقي اليقظة التسويقية كأمر بديهي و لكن يمكن أن يكون صعبا عمليا، فهو يعتبر كمسألة تأكد من نقل المعلومات إلى الأشخاص المناسبة: أي أولئك المهتمين بهذه المعلومات لاستخدامها. وتعتبر لجنة التوجيه و الإدارة العامة أكثر المتلقين المعتادين لليقظة التسويقية و لكن يمكن أن تستهدف الخبراء(مسؤولي المواضيع) أو حتى مجموع موظفي المؤسسة، و من المهم تقدير عدد المتلقين لغرض تحسين تنظيم عملية النشر، فضلا عن ذلك يتم طرح مسألة مدى النشر إن أردنا ضمان سرية للمعلومات.<sup>3</sup>

ويتضح إذن أن كل شيء يعتمد على درجة حساسية المعلومة، و ستكون المعلومات الأكثر استراتيجية موضوعا للنشر المقيد و الهادف، و لكن بالنسبة للآخرين غالبا ما ينصح بتقديم امتياز لنشر موسع، الذي من شأنه أن يحسن وضوح نشاطات اليقظة و إعطاء الأولوية لتدفق المعلومات في الميدان.

إضافة إلى ذلك فان تحديد المستفيدين أمر ضروري لمعرفة المعلومات التي يحتاجون إليها و ما يريدون أن ينشر لهم " تحت أي شكل، كيف و متى"، وستحدد الإجابات على هذه الأسئلة اختيار تنظيم النشر.

<sup>1</sup>- Humbert Lesca , (2004),Ibid,.P110

<sup>2</sup>-Humbert Lesca , (2004),Ibid, P 112

<sup>3</sup>-COHEN Corine , , (2000),Ibid,P132

ثالثا موضوع اليقظة التسويقية

الناتج عن اليقظة التسويقية هو موضوع النشر و يجب أن يتوافق شكله و محتواه و مضمونه مع رغبات المتلقين، يمكن أن يتعلق الأمر بمعلومات خام(مراجع، ...) و لكن غالبا ما يتعلق الأمر بمعلومات معالجة و التي تختلف من حيث شكل طبعها أي تحريرها<sup>1</sup>.

يأتي منتج اليقظة التسويقية على شكل: كشف يقظة، صحيفة، ملاحظة متعلقة باليقظة، تقرير موضوعي، إنذار(موجز).

واختيار شكل تسليم اليقظة التسويقية ولاسيما حجمها يجب أن يأخذ في عين الاعتبار حاجة صانعي القرار إلى معلومات من اجل اتخاذ قراراتهم بسرعة و عدم إغراقهم في كتلة من المعلومات.

لاسيما أننا نعيش اليوم زيادة ملحوظة في حجم المعلومات التي تصل إلى ما تم تسميته ظاهرة الفائض المعلوماتي ، وحتى لا يؤدي التشبع المعلوماتي إلى تدهور عملية القرار فإن اليقظة التسويقية توصى باختيار نشر هادف و تسهيل عملية التحرير.

رابعا زمن اليقظة التسويقية:

يجب أن تصل نتائج اليقظة التسويقية للمتلقين في الوقت المناسب، وهذا يعني نشر المعلومة القابلة للتلف بطبيعتها عندما لا تزال حديثة أي قبل توزيعها على نطاق واسع (في هذه الحالة تفقد قيمتها) و قبل أن تصبح مهملة.<sup>2</sup>

تتعلق غالبا انتقادات أجهزة اليقظة في هذا الجانب من النشر فيعتقد صانعو القرار أنهم يتلقون المعلومات متأخرة جدا لكي تكون مفيدة حقا في وضع القرار، لا سيما أنه يتوجب على المراقبين أو القائمين على اليقظة اليوم مواجهة رهان متزايد الأهمية مع تسارع نشر المعلومات، فإدارة الوقت الحقيقي واجبة ، بمعنى أن الغرض مستقبلا سيكون القيام باليقظة التسويقية في الوقت الحقيقي.

ولا يلائم هذا العصر الجديد للفورية بالضرورة يقظة تسويقية ذات نوعية فينتج عن ذلك افتقارا للمعلومة بسبب عدم وجود وقت كافي لتحليلها وتشبع عند المتلقين(كما عند المراقبين) مقابل تضخم حجم المعلومات.

<sup>1</sup>- Humbert Lesca , (2004),Ibid, P 114

<sup>2</sup>- Humbert Lesca , (2004),Ibid,P116

ومن ناحية أخرى يتيح أي نشر سريع للمعلومة توقعاً أفضل للأحداث، الانقطاعات، و من ثم تحسين تكيف المؤسسة مع التغيير، كم أن الحاجة إلى المعلومة في الوقت الحقيقي يختلف حسب قطاع نشاط و نوع اليقظة، فعلى سبيل المثال اليقظة المالية التي يجب أن تراقب اتجاهات سوق الأسهم لا يجب أن تتجاوز الوقت الحقيقي في حين أنه لا توجد فائدة كبيرة في يقظة مؤسساتية أثناء هذا الإجراء في نطاق تتم فيه الفواصل على مدى طويل .

يجب على المراقبين (أي القائمين على اليقظة التسويقية) اختيار حسب استعجالية المعلومة و الحاجة التي لها أولوية لمتلقي اليقظة التسويقية (خاصة شكل منتج اليقظة المرغوبة) تردد النشر الأكثر تطابقاً بين:<sup>1</sup>

- نشر معلومات غير معالجة في وقت حقيقي في احتمال إثقال المتلقين و على حساب نوعية تحليلها.
- نشر مؤجل لمعلومات معالجة في احتمال نقص وجود لردود الفعل.

ويجب أن يفك هذا الضغط في البحث عن التوازن عند اختيار نظام نشر مختلط يسمح بالاستجابة لمتلقي التراجع و رد الفعل مقابل المعلومة.

<sup>1</sup> - Humbert Lesca , (2004),Ibid ,P118

### خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل اتضح الى أن الوصول لمفهوم شامل لليقظة التسويقية بات أمرا صعبا ومعقدا نتيجة لمصادرها المتعددة ومكوناتها المختلفة إضافة إلى مختلف مراحل إنجازها، ويكون هذه الفصل قد درس جانبا مهما للإطار المفاهيمي لليقظة التسويقية أوضحنا فيه عددا من المعالم المنهجية لإنجاز اليقظة التسويقية، و سمح بتوضيح الممارسات الخاصة بنشر اليقظة التسويقية والنقائص الخاصة بها من خلال ثلاثة محطات أساسية :

فالمبحث الأول تطرق لليقظة بشكل عام حيث تم التعرض لمختلف المحطات التاريخية التي تناولتها مع التنبيه لأهمية الشروط التي تسمح لإعداد أرضية يقظة يتم من خلالها نشر انتاجاتها وكذا تيسير تدفق المعلومات للخبراء الميدان ، كما تناولنا بنوع من التفصيل الفرق بينها وبين التجسس واستعرضنا فيه الأنماط المختلفة المشكلة لليقظة. في حين تناولنا في المبحث الثاني اليقظة التسويقية من خلال استعراض مجمل النظريات والآراء المختلفة التي تناولت ماهيتها مع التركيز على الغايات والنماذج المكونة لليقظة التسويقية ، كما تطرقنا للمصادر والأهداف المتعددة لها كما تمت الإشارة للمجال الذي تنشط فيه والجهات الفاعلة التي تكون حريصة على تبني توجهاتها ، كما تناولنا في الأخير المكونات المختلفة لليقظة التسويقية.

أما المبحث الثالث فناولنا فيها مدى تأثير اليقظة التسويقية على أداء المؤسسة من خلال تناول دورها الاستراتيجي المتمثل في واقع اليقظة التسويقية في المؤسسة والديناميكية التي تمتع بها إضافة إلى النظريات الحديثة التي دعت إلى ضرورة تبني توجه المؤسسات لليقظة التسويقية وعرضنا فيه مختلف الرهانات والمنهجيات المتعلقة بنشر نتائج اليقظة التسويقية، إضافة إلى كيفية صياغتها من خلال التركيز على بعض الآليات المتمثلة في موضوع ولحظة اليقظة التسويقية وما هو المدى الذي يمكن أن لا تتجاوزه والطرق الممكنة لنشر نتائجها.

# الفصل الثاني

أبعاد و ركائز اليقظة التسويقية



تمهيد:

تعيش المؤسسات ذلك التغيير المتسارع الذي أفرز عولمة الأسواق والتسارع العلمي والتطور التقني أبرز معطياته نجد أن القادة والمدراء في المؤسسات بحاجة إلى أنظمة مراقبة الفرص، وإنذار مبكر يمكنها توفير المعلومات المطلوبة عن بيئة الأعمال في الوقت المناسب فيما يتعلق بمصادر التهديدات، ومن هنا تبرز الحاجة إلى اليقظة التسويقية التي تعد من المفاهيم التسويقية المعاصرة، التي نمت الأدبيات التسويقية بها كما ونوعا وقد شهدت في السنوات القليلة الماضية اهتماما متزايدا لها من جانب المؤسسات ، حيث تعاضم دورها في تحقيق التميز في مجال نشاط الأعمال ويتبلور ذلك في مكوناتها وبعدها الاستراتيجي ورهاناتها، وبتطبيق اليقظة التسويقية ويتطلب اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق الرصد الفعال ومن الإجراءات الضرورية استعراض أهم السمات والركائز التي تخص اليقظة التسويقية والتي جعلتها حتمية لكل المؤسسات .

ومن ركائز اليقظة التسويقية نجد كل من المعرفة التسويقية خاصة وأنها ناتج لتطورات داخلية للمؤسسة واتصالات خارجية مع الأطراف التي تعامل معها، كما تعد عملية توظيف ذهني لما تراكم من ممارسات متعارف عليها بين ممارسي مهنة التسويق.

ومن الركائز أيضا نجد الذكاء التسويقي الذي يعد إحدى أفضل الأدوات التي يمكن أن تدعم عمليات صنع القرار من خلال اتخاذ القرارات التي تضمن مستوى مناسباً من حالة التأكد تسمح للمؤسسة في المحافظة على تفوقها التنافسي، من خلال فهم وتحليل نقاط قوتها وضعفها مقارنة بالمنافسين

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى :

**المبحث الأول: المعرفة التسويقية**

**المبحث الثاني: الذكاء التسويقي**

**المبحث الثالث: بناء اليقظة التسويقية على أساس المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي**

## المبحث الأول: المعرفة التسويقية

يتحرك العالم اليوم تجاه ما يعرف بالاقتصاد المعرفي ، هذا الاقتصاد الذي يمثل ثورة تنظيمية واجتماعية وسياسية كبرى ، وفي ظل هذا الإقتصاد المعرفي انتقلت من خلالها المؤسسة المعتمدة على الأسلوب التقليدي في إنجاز أعمالها إلى المؤسسة المعتمدة على خلق المعرفة، فأصبحت المعرفة اليوم من أحد مرتكزات نجاح وتميز المؤسسات ، وذلك بسبب ما تواجهه هاته الأخيرة من تحديات متنوعة تشكل عقبة في نموها وتطورها، وهذا يتطلب امتلاك هذه المؤسسات للمعرفة التسويقية التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبرى التي تواجهها المؤسسات، وتزداد هذه الأهمية في ظل تزايد أهمية أبعادها التي تركز عليها بما يقود إلى تعزيز مستويات عالية من الإنتاجية والكفاءة والفعالية في المؤسسات كما ان المعرفة التسويقية أصبحت اليوم من أهم الموارد لأي مؤسسة تسعى للاستمرار والنجاح في السوق، وامتلاك المؤسسة لهذه المعرفة الحيوية سيؤدي بالنتيجة إلى زيادة قدرتها على صناعة قرارات استراتيجية تتسم بالفاعلية ومن هنا تبرز أهمية إثارة مثل هذا الموضوع لغرض تحفيز المؤسسة إلى إدراك الدور الذي تلعبه المعرفة التسويقية في تحقيق أهدافها ، وقد تم تفصيل هذا المبحث من خلال إبراز مفهوم المعرفة التسويقية وماهي متطلبات تطبيقها، وأهميتها مع شرح بالتفصيل لأبعادها المتمثلة في معرفة الزبون ومعرفة المنتج ومعرفة المنافس ومعرفة المورد.

## المطلب الأول: ماهية المعرفة التسويقية

### أولاً: مفهوم المعرفة التسويقية

تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل، أي أن لموضوع المعرفة جذور تاريخية منذ قدم الإنسان، منذ نشأته على هذا الكوكب وتشير إليها الخطوط والرسوم والمحفورات في الكهوف والأشياء الأخرى التي صنعها الإنسان، وقد قرنت المعرفة بالعلم ومن ثما فهي تتشكل من ثلاثة عناصر هي: الحقيقة، القاعدة، الخبرة

وللمعرفة بعد أساسي هو إثراء المعلومة أي ان هناك مستويات للمعرفة ولها عدة انواع من بينها المعرفة

التسويقية

ولقد زاد الاهتمام في مجال المعرفة التسويقية ، كنتيجة منطقية إلى الاهتمام بعدد من المجالات الحديثة والمعاصرة في العمل الإداري داخل المؤسسة، والتي كان في مقدمتها مفهوم رأس المال الفكري والذي يمثل في حقيقته مجمل العلاقات والأفكار والتحالفات الاستراتيجية، والتي تستند في أساسها على المعرفة، والتي تمثل العنصر الأكثر اتجاهها

نحو النمو والزيادة قياسا بالعناصر أو الموارد الأخرى في المؤسسة، ويتجلى ذلك من خلال التفاعل المتحقق في بيئة عمل المؤسسة.

وعليه تعد المعرفة التسويقية في جوهرها أساسا مهما في انضباط عمل التسويقيين لكونها تمثل ركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة والمستندة إلى حكمة قياس الأسواق المختلفة، فضلا عن ذلك فإن العديد من المسوقين الناجحين يعتقدون بأن نشر المعرفة التسويقية في المؤسسة، من شأنها أن يؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي وبشكل يتفق مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية مسبقا.

وتعد بحق اليوم المعرفة التسويقية بكونها أحد المفاتيح الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارات الحديثة في مواجهة المنافسة، كونها تسعى لاقتناص المعرفة باتجاه اتخاذ الموقف المناسب حيال ما يحيط بها، من متغيرات تنافسية مختلفة، وذلك عبر استحصال المعلومات ومعالجتها لكي تكون لديها معرفة جديدة في التعامل مع المتغيرات المؤثرة فيها.

وفي الحقيقة هناك الكثير من الصعوبات لإعطاء مفهوم دقيق للمعرفة التسويقية، بسبب حداثة هذا المصطلح من جانب وعدم الوضوح في تحديد متضمناته من جانب آخر .

ويمكننا أن نورد مجموعة من المفاهيم حول المعرفة التسويقية طبقا لرأي مجموعة من الباحثين على النحو التالي :

- عرفها بأنها Lorenzo المورد الرئيسي للمؤسسة في الإنشاء والتواصل، وفي التطور التسويقي والتي تكمن في مدى الفهم والإلمام بالعمليات التسويقية الأساسية والمتمثلة في العمليات التسويقية الثلاث (أداة تطوير المنتج، إدارة سلسلة الإمداد، إدارة علاقات الزبون) وهي امتداد لفهم هذه العلاقات الثلاث، أي الامتداد الذي يمكن قياسه من خلال التقييم لعوامل الإدراك، التحكم بالعوامل وتطبيق المعرفة في الأسواق الجديدة.<sup>1</sup>

- وعرفها Kotler بأنها مورد مهم للمؤسسة ويتلاءم مع التغييرات البيئية السريعة التي تشهدها منظمات الأعمال والتي تكون كفيلة باستغلال الفرص ومواجهة التحديات، ومن شأنها بناء تسويق مبني على المعرفة يمكن التطبيق والقياس في الأسواق الجديدة، أي أنها تتصف بالاستباقية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الكعبي نعمة، شلبية أثر المعرفة في إدارة علاقة الزبون، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف، اطروحة دكتوراة كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2006 ص 33

<sup>2</sup> - رشيد البراوي، وفارس النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013، ص 77

المعرفة التسويقية تعني التنبؤ والتخطيط والتحليل والإبداع والتحفيز والاتصال والتطبيق، التي تعمل بشكل مباشر عند استخدام هذه المهارة في العمل التسويقي.<sup>1</sup>

-وعرفها البكري على أنها هي المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المؤسسة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، ويتجلى ذلك بقدره المؤسسة في استقرار البيئة التنافسية التسويقية وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها.<sup>2</sup>

وتأسيسا على كل ما ورد من مفاهيم خاصة بالمعرفة التسويقية بأن هذه المعرفة تعبر عن مدى إلمام وفهم إدارة المؤسسة لعناصر السوق الأساسية (الزبون، المنتج، المنافس، المورد)، من أجل الاستعداد لمواجهة التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في هذه العناصر بالشكل الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من النفاذ إلى الأسواق والسيطرة عليها لمدة طويلة بالنسبة للمؤسسات كما أنها تشمل مجموعة من المفاهيم المتمثلة بـ (فلسفة التوجه بالسوق، تحديد وضعية المنتج في السوق، تقسيم السوق إلى قطاعات، الاستغلال الأمثل للمزيج التسويقي، بناء الولاء للعلامة التجارية، تنوع المنتج، اختبار السوق) والأنشطة التي تشمل (تحديد الأهداف التسويقية، تخطيط النشاط التسويقي، التنسيق التكامل بين الأنشطة التسويقية، التحفيز، التقييم، والرقابة على النشاط التسويقي، بحوث التسويق) كل هاته الأنشطة تمثل بمجموعها المعرفة التسويقية.

كما أن هناك من عرف المعرفة التسويقية على أنها كل البصيرة المتعلقة بظاهرة السوق التي تستخدمها المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتسويقية، فالمعرفة التسويقية ينبغي أن تتضمن المعرفة الكاملة بحاجات الزبائن وتفضيلاتهم في السوق وعوامل الجذب، كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - رشيد البراوي، وفارس النقشبندى، مرجع سابق، ص 78

<sup>2</sup> - البكري ثامر، وسليمان أحمد هاشم، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني لجامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان الأردن 2006، ص 1

الجدول (2-1): المعرفة التسويقية.

مكونات المعرفة	تفاصيلها
الحاجات	- تحققي منافع محددة لإتباع احتياجات السوق. - تكيف الحلول الإبداعية وفقا لحاجات السوق. - توفر صناع معرفة أكثر مهارة (محدثين)
التفضيلات	- البحث عن المعرفة القادرة على إضافة القيمة. - استعمال نماذج مبرمجة مسبقا لطلب المعلومات على المعرفة التكاملية للمواقف المسبقة.
الجازبية	- الأشياء التي يريدونها الزبائن ويدفعون مقابلها. - إدراك الأسواق وجود القيمة.

**Source :** Carneiro, Alberto, « How Dose Knowledge Management Influence Innovation And Competitireness », Journal of Knowledge Management, vol.4, N°.2, (2000), P 96

ونرى من خلال ما تقدم من مفاهيم خاصة بالمعرفة التسويقية بأن هذه المعرفة تعبر عن مدى إلمام وفهم إدارة المؤسسة لعناصر السوق الأساسية (الزبون، المنتج، المنافس، المورد) من أجل الاستعداد لمواجهة التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في هذه العناصر بالشكل الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من النفاذ إلى الأسواق والسيطرة عليها لمدة طويلة.

### المطلب الثاني أهمية المعرفة التسويقية ومتطلبات تطبيقها:

#### أ. أهمية المعرفة التسويقية:

لاحظ عدد من الكتاب أن اهتمام المؤسسة بالمعرفة التسويقية الذي تعمل به تزداد كلما تقدمت المؤسسة في السوق وذلك من خلال دورة حياة مؤسسة في ذلك السوق، إذ يميل المديرين في المراحل الأولى من دورة حياة المؤسسة في السوق إلى التركيز على التجديد والتطور التقني، وكلما تقدمت المؤسسة في دورة حياتها زاد اهتمام المدراء بجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق لتدعيم معرفتهم به كوسيلة للمحافظة على موقعهم التنافسي، ويجسد الباحثون أهمية المعرفة التسويقية بالآتي:<sup>1</sup>

1- أن امتلاك المعرفة التسويقية سيؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الإستراتيجية النظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 44

- 2- تعد المعرفة التسويقية أساسا لامتلاك المؤسسة الميزة التنافسية والحفاظة عليها، إذ أنها المصدر الوحيد المضمون للميزة التنافسية.
  - 3- أن المعرفة التسويقية هي مصدر مهم وأساسي لتحقيق وفورات اقتصادية كبيرة للمؤسسة.
  - 4- من خلال المعرفة التسويقية يستطيع قسم البحث والتطوير في المؤسسة من تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
  - 5- أن تحليل وفهم طبيعة عمل المنافسين واستراتيجيتهم، سوف يقدم للمؤسسة رؤية مستقبلية عن التحركات المتوقعة للمنافسين.
  - 6- أن المعرفة الجيدة لخصائص ومواصفات منتجات المؤسسة سيؤدي إلى تقليل الأخطاء في عمليات الإنتاج ومن ثم إلى تخفيض التكلفة التي يمكن أن تتحملها المؤسسة بسبب وقوع مثل هذه الأخطاء.
  - 7- أن معرفة خصائص ومميزات الموردين وإمكانياتهم سيؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة في الحصول على المواد الأولية اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية بالكميات والنوعيات والأوقات والأسعار المناسبة.
  - 8- تساهم المعرفة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة، ففي ضوء المعرفة التسويقية تستطيع المؤسسة القيام بمسح عام للقوى العاملة فيها وتحديد الفجوات الموجودة، وكذلك تشخيص مستويات المهارات وتوفر التقنية وكذلك الوقوف على طبيعة عمل المؤسسة في المستقبل.
  - 9- إن رغبة المؤسسة بأداء التزاماتها الاقتصادية والاجتماعية اتجاه المجتمع، يتطلب منها معرفة المزيد عن توقعات أبناء المجتمع، والذي يتحقق من خلال جمع المزيد من المعلومات الخاصة بذلك المجتمع وتحليلها.
  - 10- إن زيادة حدة المنافسة في الأسواق وازدياد سرعة حركة الابتكارات والاكتشافات أدى إلى ظهور المؤسسات وأن تحتاط لها مسبقا.
  - 11- المعرفة التسويقية مورد مهم للمؤسسة.
  - 12- تتلاءم المعرفة التسويقية مع التغييرات البيئية السريعة التي تشهدها المؤسسات والتي تكون كفيلة باستغلال الفرص ومواجهة التحديات.
- مما يشير إلى أن العديد إلى أن العديد من المؤسسات بدأت تدرك القيمة الاستراتيجية والتنافسية للمعرفة النظامية عن أسواقها وبالشكل الذي يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 54

ومن خلال ما تقدم نرى أن المؤسسات المتواجدة حاليا في الأسواق هي بحاجة حقيقية وماسة إلى أن تكون لديها قاعدة معلومات دقيقة ووافية عن أسواقها، من خلالها يمكن معرفة هذه الأسواق عن كثب نظرا للتغيرات المفاجئة في رغبات الزبائن وميولهم بسبب العديد من المنتجات الجديدة والمبتكرة التي تدخل إلى هذه الأسواق والناجمة عن التطورات التكنولوجية الهائلة، كما في حالة تقديم خدمات للزبائن عبر الشبكة العالمية الانترنت والتجارة الالكترونية، هذا فضلا عن حاجة المؤسسة للتنبؤ بالتحركات الهجومية غير المتوقعة للمنافسين، من أجل اتخاذ ما يلزم من خطوات وتحولات لمواجهةها والتقليل من خطورتها على موقع المؤسسة التنافسي في السوق، فضلا عن حاجة المؤسسة إلى معرفة الموردين بشكل تفصيلي ومكثف يضمن حصولها على كل ما تحتاج إليه من أجل استمرار عملياتها الإنتاجية دون توقفات أو عراقيل والتي ينعكس وجودها بشكل سلبي على قدرة المؤسسة للإيفاء بطلبات زبائنها المتفق عليها مسبقا، ومن ثم التأثير السلبي على سمعة المؤسسة في السوق.

#### ب- متطلبات تطبيق المعرفة التسويقية:

إن للمعرفة التسويقية دورا بارزا في إنجاز أداء المؤسسة وتحسينه، وحل المشكلات وصنع القرارات الرشيدة الأمر الذي يساعد في تحسين كفاءة أداء المؤسسة وفعاليتها، وكل هذا يعكس أهمية قيام المؤسسة في بناء نظام قاعدة معلومات خاص عن الأسواق التي تتعامل معها، لكي تتمكن المؤسسة من تفادي التوجهات العكسية التي يفرضها السوق على المؤسسة، وتوجد هناك عدة أسس يتعين على المؤسسة أخذها بنظر الاعتبار عند بناء القاعدة الخاصة بمعرفتها التسويقية وهي:<sup>1</sup>

1- التجربة في السوق: وهذه التجربة تتجلى من خلال الاختبارات التي تجربها المؤسسة في السوق والتي يتم فيها قياس كمية الطلب، وقوة المنافسة، وعدد الزبائن، ونوعية المنتجات المعروضة، ومستوى التقنية المستخدمة، وحجم التخزين.

2- التفاوض مع الوسيط: يقصد بالوسيط هنا مقدم المعلومات، ولا يشترط أن يكون مقدم المعلومات شخصا معينا، بل هو أي شخص سواء أكان طبيعيا أو معنويا تستطيع من خلاله المؤسسة الحصول على المعلومات الكافية عن السوق لغرض بناء تصور كافٍ عن ذلك السوق.

<sup>1</sup> - توماس ستيوارت، ترجمة علا أحمد إصلاح، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، مؤسسة القرن الحادي والعشرون المؤسسة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة مصر، 2000، ص 49

3- المعرفة بالسوق نتيجة الخبرة: والتي هي نتاج المعلومات المجمعة عن السوق وكلما كانت المعرفة التسويقية أفضل كان بإمكان المؤسسة أن تصنع قراراتها بصورة جيدة، وكذلك الحصول على المقارنات المرجعية للسوق، لذا فإن زيادة المعرفة التسويقية يؤدي بالنتيجة إلى زيادة الثقة لدى صانع القرار الاستراتيجي للمؤسسة.

### المطلب الثالث: أبعاد المعرفة التسويقية:

من النشاطات الرئيسية في المؤسسة ضمن بيئة الأعمال التي تعمل وتتنافس في بيئة مفتوحة تتميز بالتغيير يعد النشاط التسويقي وعدم الاستقرار، والحفاظة على صورة ذهنية متميزة لمنتجات المؤسسة لدى الزبون، من خلال إيصال الفوائد والمزايا الفريدة الموجودة في المنتج، والتي تنسجم مع رغبات واحتياجات المستهلك.

كما أن النشاط التسويقي يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون التي تتميز بالتغيير المستمر والتعدد والتعقيد، كما عليها إظهار منتجاتها بصورة متميزة ومتنوعة ومختلفة عن مثيلاتها المنافسة، مما يدفع الزبون إلى الاقتناع بالتفوق هذه المنتجات عن غيرها ولتحقيق المؤسسة، كل هاته الأهداف يتطلب عليها اكتساب معرفة تسويقية تمكنها من الارتقاء بمستوى الأداء والتكيف وفقا لظروف السوق، وتحقيق ذلك يعتمد على تجسيد أبعاد المعرفة التسويقية المتمثلة في (معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المنافس، ومعرفة المورد).

### أولا: معرفة الزبون :

وهي أحد الأبعاد الحيوية والمهمة للمعرفة التسويقية فالزبون يحتل مكانة مركزية ضمن اهتمام المؤسسات على اختلاف أهدافها ونشاطاتها الاقتصادية، إذ يتم عبره تحقيق عملية بيع المنتجات التي تشكل الهدف الرئيسي من قيام أي مؤسسة، وتحتاج المؤسسات لبيع منتجاتها، إلى أداء مجموعة من النشاطات واتخاذ عدد من القرارات الاستراتيجية والتسويقية مثل: الدخول إلى أسواق جديدة، وتصميم منتجات جديدة، واختيار قنوات التوزيع، وتصميم حملات الترويج والإعلان ... الخ، وهذه النشاطات والقرارات الهامة، ستكون على الأغلب خاطئة أو عديمة الفائدة، أو حتى مربكة للمؤسسة والزبون، ما لم تبنى على معرفة مسبقة بالزبون، واحتياجاته، وردود الفعل اتجاهه، وترتكز معرفة الزبون على مجموعة من الأسس وهي :

### أ- مفهوم معرفة الزبون:

يشير هذا المفهوم إلى مجموعة النشاطات السلوكية التي تعمل على إيجاد معرفة وارتباط ذلك بالحاجات الأساسية للمنتجات، التي تنتجها المؤسسة الآن وفي المستقبل، فعلى المؤسسة أن تفهم وتعامل معرفة الزبون على



أساس أنها حزمة أو مجموعة من المصادر الفريدة من نوعها أو الكفاءات وهذه الكفاءات يتم البحث عنها في عقول وأذهان الزبائن بدلا من البحث عنها في رؤوس الموظفين، وتشير معرفة الزبون إلى درجة فهم المؤسسة لزيائنها، من حيث احتياجاتهم ورغباتهم، وكيفية إشباع هذه الاحتياجات وإرضاء هذه الرغبات كما يشير هذا المفهوم إلى جمع وتحليل المعلومات التي تحتاجها المؤسسة عن الزبائن لإدراك احتياجاتهم توقعاتهم من أجل بناء علاقة قوية معهم، ومعرفة الزبون يمكن اختصارها بالجوانب المعرفية الآتية:

✓ المعرفة حول المصطلحات أي ماذا يعني هذا المصطلح.

✓ المعرفة الخاصة بالعلامة التجارية للمنتج.

✓ المعرفة حول قواعد استخدام المنتج

وهذا يعني أن خبرة الزبون هي مصدر أساسي من مصادر المعرفة الخاصة في المؤسسة، لذا يجب أن تحظى بعناية فائقة من قبل إدارة المؤسسة ووضعها في سياق واضح ومحدد، فالمؤسسات يجب أن تفيد من زيائنها لرصد التغيرات الحاصلة في السوق ومعرفتها، إذ أن هذه التغيرات أول ما تحدث لدى الزبائن في الغالب ومن ثم في المؤسسات تعتبر الزبون أحد أهم مصادر المعرفة للمؤسسات<sup>1</sup>

كما يعبر مفهوم معرفة الزبون على أنه عبارة عن الجهود المبذولة من قبل المؤسسة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته، ثم الإيفاء بها وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها باتجاهين من المؤسسة إلى الزبون وبالعكس وصولا إلى تعزيز علاقة الزبون بالمؤسسة، وبما يحقق رضاه وولاءه، فمعرفة الزبون شأنها شأن أية أعمال أخرى في المؤسسة تستعمل لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية والتي يكون في مقدمتها العوائد الربحية، إذ ستكون ذات نفع خاص لأنشطة المؤسسة ومساعدة رجال الأعمال في معرفة الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين، وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها.<sup>2</sup>

وبناء على ذلك نرى بأن معرفة الزبون ما هي إلا محاولة من قبل المؤسسات لدراسة الزبون وفهمه من حيث احتياجاته ورغباته والعمل على إشباعه، إذ أن المعرفة الجيدة للزبون هي أحد أهم السبل التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية طويلة الأمد.

<sup>1</sup> - الدراكة مأمون، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص76

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص57

ب - أهمية معرفة الزبون:

تعد معرفة الزبون من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح المؤسسات لذا فهي ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالزبائن وغيرهم، وتعد معرفة الزبون واحدة من أهم قواعد المعرفة بالنسبة للمؤسسة ونتيجة لذلك يجب أن تكون في الطليعة بالنسبة لنشاطات إدارة المعرفة. وقد أدرك العديد من الباحثين الحاجة الماسة إلى وجود هيكل متكامل وبسيط لمعرفة الزبون وذلك يشجع على فهم إدراك حاجات وتفضيلات الزبون عبر جميع وظائف الأعمال، لذا تعد معرفة الزبون أحد مصادر تحقيق التفوق التنافسي، فالمؤسسات تحاول من خلال تطبيق معرفة الزبون الوصول إلى تحسين وتطوير عملية صنع القرار الاستراتيجي والتسويقي فيها، وتعد معرفة الزبون شيء أساسي ومهم وذلك لعدة أسباب منها:<sup>1</sup>

- 1- أن الزبائن يستطيعون تزويد خبرتهم ومعرفتهم عن منتجات المؤسسة وخدماتها إلى زبائن آخرين.
- 2- أن الزبائن أصبحوا أطرافا أكثر فاعلية في العديد من الأعمال، وذلك بسبب تنامي استخدام الانترنت والتجارة بالبريد الإلكتروني والتغيرات بالأعمال ومحيطها.
- 3- أن خلق بيئة لتفاعل الزبائن يمكن أن يعد كهدف رئيسي لإدارة المؤسسة، والذي من خلاله تبني علاقات طويلة الأمد ، مع تطويرها يطورها مع الزبائن لذلك فإن المؤسسات تبحث عن فرص لأجل التنسيق مع الزبائن.
- 4- الزبائن ذوي العلاقات المتميزة مع المؤسسة هم الباحثون الجدد لمصلحة المؤسسة، لهذا نجد أن العديد من المؤسسات أخذت تجرب مدخلا جذريا جديدا بالإصغاء للزبائن وإعطائهم أدوات التصميم من أجل تطوير منتجاتهم ومن ثم إمكانية الاستغناء عن أقسام البحث والتطوير الأكثر كلفة والأبطأ في تطوير المنتجات الجديدة.
- 5- الزبائن مصدرا من مصادر الابتكار في سوق الإلكترونيات، وكما وتشير إحدى الدراسات إلى ما يقارب من 80% من كل السلع المبدعة في مجال صناعة الآلات والمعدات كان مصدرها استفسارات وشكاوي الزبائن، الأمر الذي يستلزم من العاملين في أقسام المبيعات والخدمات أن يكونوا واعيين وعلى دراية بإيصال مثل هذه المبادرات الخارجية وتطويرها.

<sup>1</sup> الكبيسي صلاح الدين عواد، أطروحة دكتوراه إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية بغداد، 2002، ص88

ج- مبررات تبني المؤسسات معرفة الزبون:

توجد العديد من الأسباب والمبررات وراء تزايد اهتمام المؤسسات بمعرفة الزبون ومن أهمها ما يأتي<sup>1</sup>:

1- **أنظمة المعلومات والمعرفة:** التي مكنت المؤسسات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته بالمؤسسة، وتكلفة خسارته في حالة فقدانه جراء تكامل المؤسسة معه على أساس الصفقة ومن ثم عدم قدرتها على تحقيق رضاه.

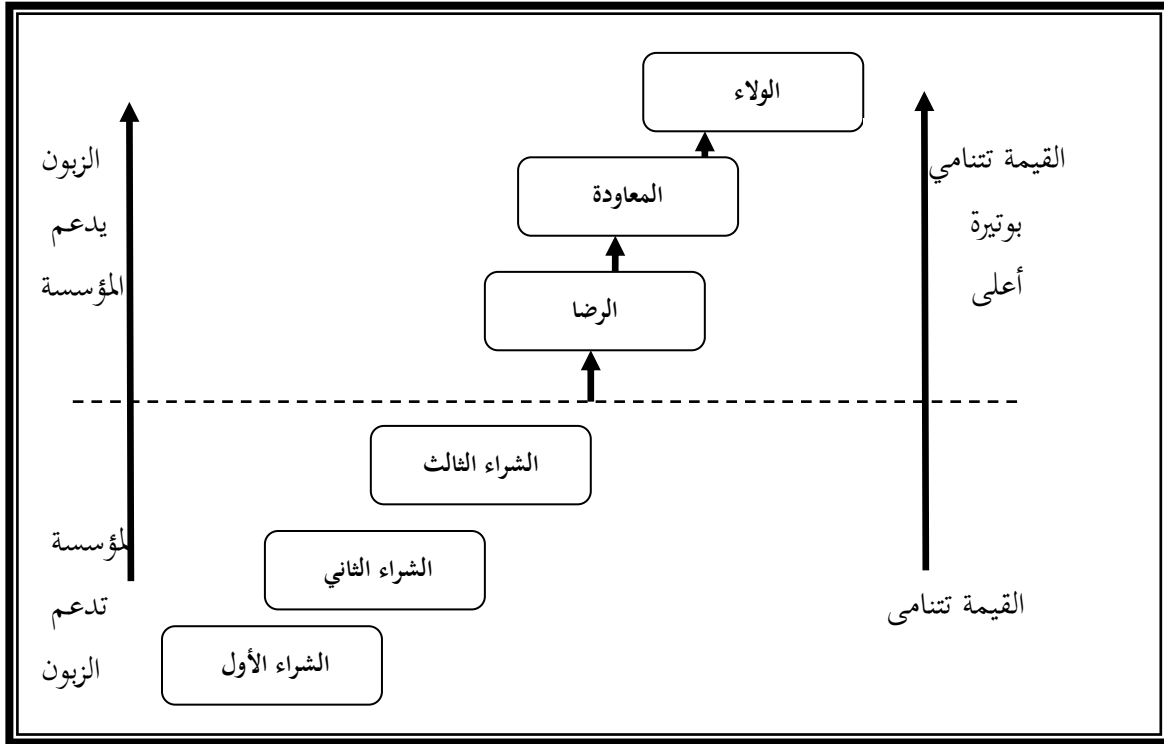
2- **تزايد أهمية قطاع الخدمات:** وذلك لأن الخدمات في قسمها الأكبر والأهم يتطلب التعامل الفاعل مع الزبون، لذا فإن المؤسسات أصبحت أكثر اهتماماً بهذا النوع من التعامل، مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأكثر حرجاً في رضا الزبون.

3- **المنافسة:** إذ نجد أن المنافسة الشديدة بين المؤسسات جعلتها تتنافس على أساس منتجاتها وخدماتها، وكذلك على أساس بناء علاقات ذكية مع الزبون.

4- **إنشاء القيمة:** إن عملية البيع هي المعادل للصفقة الواحدة أي أنها نقطة واحدة في العلاقة مع الزبون، وهذه النقطة يمكن أن تكون حالة معزولة مع زبون عابر، أو تكون على أساس العلاقات طويلة الأمد بمثابة مرحلة في سلسلة متنامية القيمة في هذه العلاقة، وفي هذه العلاقات طويلة الأمد يطرح مبدأ جديد هو مبدأ (الشراء الرابع) والذي يعد نقطة التحول التي عندها تبدأ دورة العلاقات والقيمة طويلة الأمد وكما هو موضح بالشكل التالي :

<sup>1</sup> - مير خان خالد محمد، أمين أطروحة دكتوراة العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الإستراتيجي دراسة تحليلية في شركات القطاع الخاص ، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية بغداد، 2003 ص 123

الشكل (1-2): مبدأ الشراء.



المصدر: نجم، عبود، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 307.

ويلاحظ من هذا الشكل أن القيمة تتزايد مع تنامي العلاقة وصولاً إلى الولاء فالقيمة تنامي بوتيرة عادية إلى وتيرة أعلى مع كل تقدم لاحق في استمرار هذه العلاقات، ومما لاشك فيه أن تزايد هذه القيمة مع الوقت هو الذي يحول هذه العلاقات إلى رأس مال زبائني والذي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقه من خلال علاقتها مع الزبائن.

#### د- أنماط الزبون

إن معرفة أنماط الزبون وإدراكها من قبل المؤسسة يسهل كثيراً فهم زبائنهم ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم العمل على تلبية هذه الحاجات والرغبات وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون وولاءه، وتوجد العديد من التقسيمات الخاصة بالزبائن ومنها ما يأتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - العجي ماهر، سلوك المستهلك، دار الرضا للنشر، سوريا 2000، ص ص 47-52.

أولاً - التقسيم حسب السعة: يقسم الزبائن حسب السلع المشتراة إلى زبون نهائي وهو الذي يقوم بعملية الشراء للسلع الاستهلاكية من أجل إشباع حاجاته الخاصة أو حاجات العائلة، وإلى زبون صناعي وهو الذي يقوم بعملية شراء السلع الصناعية من أجل استخدامها في العملية الإنتاجية للحصول على سلع أخرى جديدة.

ثانياً - التقسيم حسب الشخصية: لقد اهتم عدد كبير من الباحثين في التسويق بدراسة شخصية الزبون، وخاصة من حيث علاقتها بالانتباه والإدراك فقد ركز هورني (Horney) على عنصر القلق لدى الزبون، وجعله منطلقاً أساسياً لتمييز شخصياتهم، وهو يميز بناء على ذلك بين أنماط الشخصيات الآتية:

- المجامل: وهو الذي يتوجه عاطفياً نحو الآخرين لينظم إليهم ويندمج معهم.
  - العدواني: وهو الذي يأخذ موقف عدائي من الآخرين، ويكون لديه دائماً رغبة بالتسلط والسيطرة عليهم.
  - الانعزالي: وهو الذي يعزل عن الآخرين ويضمن الحماية لنفسه بالابتعاد والاستقلال عنهم.
- ومن خلال تحديد نمط شخصية الزبون يمكن أن يتم تحديد المنتجات التي تناسب هذه الشخصية، عبر اختبارات تجرى عليهم.

### ثانياً معرفة المنافس:

إن العمل في بيئة الأعمال المتغيرة شديدة المنافسة تفرض على المؤسسات استقراراً معطيات البيئة الخارجية والداخلية على نحو دقيق ومستمر، ولا يتحقق ذلك من خلال إلا من خلال امتلاك إدارات تلك للمعرفة التسويقية التي باتت تشكل الفيصل بين بقاء المؤسسة واستمرارها من عدمه، ولذلك يتوجب عليها الاهتمام ببناء معرفة تسويقية متينة وشاملة تركز على معرفة المنافس، وتحليل ربحية المنتجات التي يقدمها إلى السوق، وربحية الأسواق التي يتعامل معها، وتعد معرفة المنافس محركاً أساسياً للمؤسسة يساهم في تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على مركز تنافسي مرموق.

إن معرفة المنافس تعبر عن قدرة المؤسسة في تجميع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية لها، وأن معرفة المنافس جزء مهم جداً من معرفة السوق والتي تعد أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح في الأسواق العالمية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرهضي سنان، أطروحة دكتوراة، دورة حياة المؤسسة وعلاقتها بالبيئة والهيكلة والفاعلية المنظمة، دكتوراة فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراق، 1996 ص 56.

فالمؤسسة يجب أن تكون لديها معرفة عن عدد المنافسين والأهداف التي يركزون عليها والاستراتيجيات التي يتبعونها ونقاط القوة والضعف التي يتميزون بها، وردود أفعالهم اتجاه المنافسين لهم<sup>1</sup>.

ويرى مجموعة من الباحثين أن القدرة على وفهم وتحليل استراتيجيات المنافسين يعد جزءا مهما من القدرات الإبداعية التي تتمتع بها المؤسسة، وبهذا الصدد يؤكد فإن المؤسسة التي ترغب برفع قدرتها التنافسية يجب أن تركز بقوة في خططها على معرفة القدرات التي تتمتع بها المؤسسات التنافسية لها محليا ودوليا والعمل على الإفادة منها إن أمكن<sup>2</sup>

فالمؤسسة التي لديها معرفة جيدة بقدراتها وقدرات المنافسين فإن استراتيجيتها لن تفشل أبدا، إذا كانت تكتفي بمعرفة قدراتها فقط، وتجهل قدرات منافسيها فإن هذه المؤسسة يجب أن تتوقع الفشل بقدر ما تتوقع النجاح، وأما إذا كانت المؤسسة تجهل قدراتها بقدر ما تجهل قدرات منافسيها فعلى هذه المؤسسة التيقن بأن الفشل هو قادم لا محالة<sup>3</sup>.

فالمؤسسات في الاقتصاد العالمي الجديد تتنافس في مناطق معقدة وديناميكية، لذا فإن قيمة وتميز قاعدة معرفة المؤسسة يمكن أن تنخفض بينما يبتكر المنافسون استراتيجيات تنافسية أحدث، لذا فقد تتعقد أكثر مهمة إدارة قاعدة معرفة المؤسسة، مما يتعين على المؤسسات استغلال المعلومات والتطورات العلمية الجديدة من أجل تحسين موقف المؤسسة في السوق، وهذا يتطلب عدم الالتزام بالإجراءات البيروقراطية التقليدية وبالشكل الذي يساعد المؤسسة على تحقيق التفوق على المنافسين، ومهمة المؤسسات العاملة في الأسواق تزداد تعقيدا عند ظهور مؤسسات مشابهة لها من حيث الاختصاص والتوجه في النشاط التجاري أو الإنتاجي إذ سوف تبرز هنا معالم الصراع والمنافسة بين هذه المؤسسات من أجل سحب الزبون ومن ثم الهيمنة على السوق والاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة، وهذا يفرض عليها أن يكون لديها ميزة تنافسية في مكونات المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)، حتى تستطيع الدخول في موقف المنافس لهذه المؤسسات، علما بأن هذه المنافسة لا تتم بشكل عشوائي أو اعتباطي بل طبقا لقواعد وأساليب علمية كما هو الحال في الصراعات الأخيرة التي تتم بين الدول،

<sup>1</sup> - النمر درمان، و سليمان صادق، تحليل العلاقة بين المعرفة التسويقية والاستراتيجيات التسويقية بالميزة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم

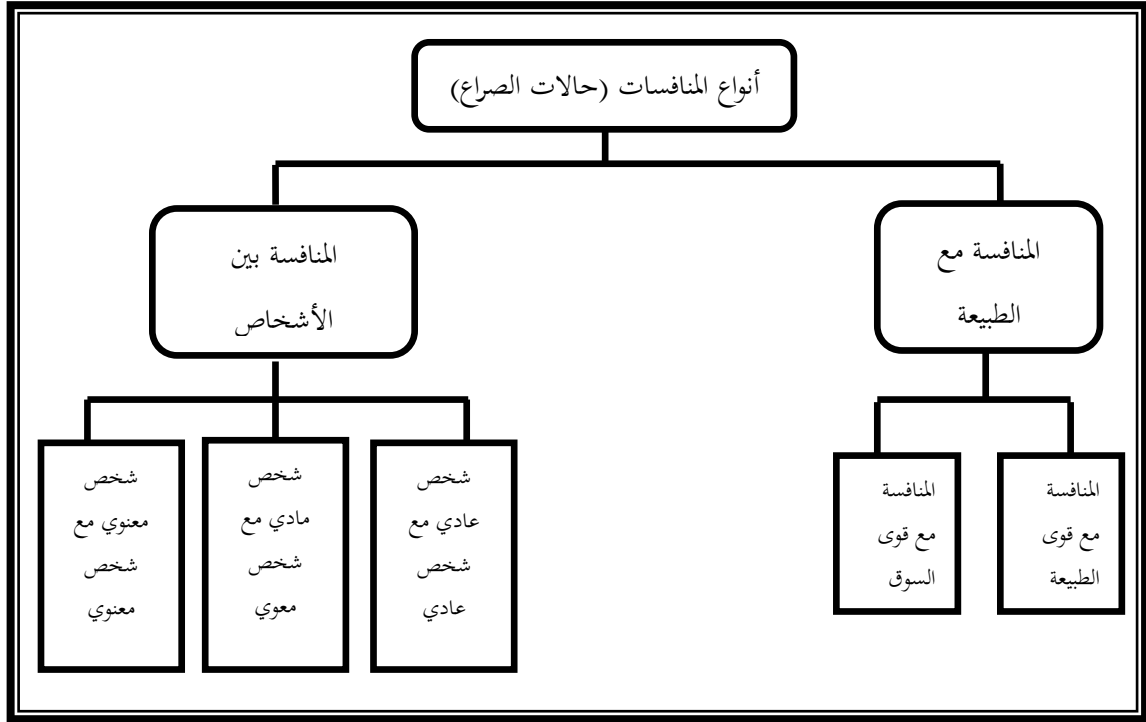
الإدارية والإقتصادية، المجلد 3، العدد 2005، ص 4

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 9

<sup>3</sup> - علاء فرحان طالب، مرجع سابق، تم ذكره، ص 78

وبشكل عام يطرح المتخصصون بالعلوم الإدارية صيغ وأنواع مختلفة لحالات المنافسة والصراع حيث تقسم هذه الحالات بشكل عام<sup>1</sup>.

الشكل (2-2): أنواع حالات المنافسة والصراع.



المصدر: الفضل مؤيد، "الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المؤسسة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 187.

يتبين من الشكل أعلاه أن المنافسة تكون بصورتين احدهما مع قوى الطبيعة واخرى تكون مع الأشخاص مع اختلاف صفاتهم

وقد أشار<sup>2</sup> (Porter) إلى أن المؤسسات المنافسة في الصناعة يمكن وبسهولة أن تمتلك الأنشطة الأساسية لهذه الصناعة، وهذا سيؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة طالما أن جميع المؤسسات في الصناعة تمتلك الأنشطة الأساسية ذاتها، لذا يتعين على المؤسسة أن تخلق ميزة تنافسية لها عن طريق خلق روابط بين أنشطتها الداخلية،

<sup>1</sup> - الفضل مؤيد عبد الحسين، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المؤسسة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 ص 186

<sup>2</sup> - Porter Michel, The Competitive Advantage Of Nation, Edition Mac New York, 2000, P 23

بحيث يدعم بعضها الآخر، والذي سيكون صعب التقليد من قبل المنافسين لها في نفس الصناعة، والمعرفة التنافسية تقضي من المؤسسة أن تكون لها معرفة كاملة بالآتي:

التكنولوجيات، نقاط القوة، نقاط الضعف، والتحركات الاستراتيجية للمؤسسة المتنافسة

#### ❖ مصادر المعرفة التنافسية:

إن عملية التعرف على المؤسسات المنافسة من خلال تجميع المعلومات وتقييمها عن المنافسين هو أمر ضروري من أجل وضع استراتيجية ناجحة، وإن تحديد المؤسسات المنافسة الرئيسة ليس أمراً بسيطاً لأن كثيراً من المؤسسات مكونة من وحدات تتنافس في صناعات مختلفة، فالعديد من المؤسسات متعددة الوحدات (Multidivisional) لا تقدم معلومات عن مبيعات وأرباح كل وحدة لغرض المنافسة وإنما تقدمها في صورة مجمعة.

كما أن العديد من المؤسسات قد تتخذ أشكال قانونية مختلفة لكي تنفادى ضرورة نشر أي معلومات مالية أو تسويقية، وعلى الرغم من كل ذلك فإن المعلومات الخاصة بالمنافسين يمكن الحصول عليها من مصادر عديدة مثل: الزبائن، الموردين، البنوك، الاستشاريون، النشرات، الملاحظات الشخصية، الانترنت، فعلى سبيل المثال قد يقوم العلماء والمهندسين العاملين في قسم البحث والتطوير في المؤسسة بجمع المعلومات عن أفكار السلع الجديدة للمنافسين في أحد الاجتماعات المهنية، أو عن طريق الحديث مع الممثل الشخصي للمورد في قسم المشتريات الذي قد يفصح عن معلومات ذات قيمة عن منافس آخر، كما أن هناك بعض الطرق المستخدمة لجمع المعلومات الخاصة عن المنافسين، والتي عليها بعض الملاحظات كما في حالة توظيف أشخاص من العاملين لدى المنافسين أو الطلب من الزبائن تقديم عطاء مزيف، أو تحليل نفايات المنافسين.<sup>1</sup>

ويدخل ضمن مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين ممارسات التجسس التنافسي وهي ممارسات شاع استخدامها على المستوى العالمي بين المؤسسات المتنافسة في الولايات المتحدة وأوروبا وشرق آسيا، والتجسس التنافسي هو عبارة عن برنامج رسمي تعتمده المؤسسة لجمع المعلومات عن منافسيها، سواء تم ذلك بواسطة المؤسسة نفسها من خلال اختراق شبكات الحاسوب للمنافس أو السطو على أسرار تجارية أو براءات اختراع أو نتائج البحوث والتطوير الخاصة بتقديم منتج جديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مير خان، مرجع سابق، ص 154

<sup>2</sup> - المرهضي، مرجع سابق، ص 133-135



أو بالاعتماد على طرف خارجي مثل الاعتماد على موظفين حاليين أو سابقين لدى المنافسين، أو على أطراف متخصصة في الاختراق والسطو الإلكتروني، وتمتلك معظم المؤسسات الضخمة في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان وأقسام متخصصة في التجسس الصناعي، إلا أن هناك من يرى أن الاستخبارات التنافسية لا تعد تجسس صناعي لأن (95 %) من المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لاتخاذ قرارات استراتيجية يمكن الحصول عليها من مصادر المعلومات التنافسية كالدوريات التجارية، وإعلانات الوظائف، ومقالات الصحف، وأرشيف الحكومة، فضلاً عن الزبائن والموردين والموزعين وحتى المنافسين.<sup>1</sup>

فالاستخبارات التنافسية هي مصدر مهم لتكوين رأس المال التنافسي (C.C) إذ أنها تستخدم في جمع وتحليل وتفسير المعلومات الخاصة بالمنافسين وأن رأس المال الفكري (IC) يسرع في تنشيط عمل الاستخبارات التنافسية بإطار قانوني، وبالشكل الذي يسهم في كشف التحركات التنافسية المحتملة، كذلك تلجأ بعض المؤسسات للحصول على معلومات حول أوضاع السوق، تعليمات الدولة، والسلع الجديدة للمنافسين وأهم استراتيجياتهم من سمسار المعلومات، في حين تلجأ منظمات أخرى إلى أساليب غير شرعية في جميع المعلومات حول المنافسين وهذه الأساليب هي:<sup>2</sup>

- 1- رشوة بعض العاملين لدى المنافسين أو الموردين الذين يعملون معهم.
- 2- الإعلان غير الحقيقي عن وظائف لعقد مقابلة مع العاملين لدى المنافسين والحصول منهم على معلومات بطريقة غير مباشرة (وذلك بدون أي نية لتعيين أحد هؤلاء العاملين).
- 3- تحليل منتجات المنافسين.
- 4- الابتزاز والتهديد.
- 5- التنصت أو الملاحظات المباشرة تحت ظروف غاية في السرية.
- 6- سرقة التصاميم أو النماذج أو الرسوم أو العينات تحت الاختبار أو المستندات والتقارير الخاصة بسلع المنافسين لتقليدها، ويستعرض الجدول التالي الأسئلة الفرعية التي ينبغي التعرض لها عند جمع المعلومات عن المنافسين.

<sup>1</sup> - المرهضي، مرجع سابق، ص 150

<sup>2</sup> - السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2005 ص 104

الجدول (2-2): تساؤلات رئيسية عن المنافسين.

- 1- ما هي جوانب القوة لدى المنافسين الرئيسيين ؟
- 2- ما هي جوانب الضعف لدى المنافسين الرئيسيين ؟
- 3- ما هي أهداف واستراتيجيات المنافسين الرئيسيين ؟
- 4- ما هي الاستجابة المتوقعة للمنافسين الرئيسيين للاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والتنافسية الحالية التي تؤثر على الصناعة ؟
- 5- ما مدى تأثير المنافسين الرئيسيين لاستراتيجياتنا البديلة ؟
- 6- ما مدى تأثير استراتيجياتنا البديلة للهجوم الناجح من قبل المنافسين الرئيسيين ؟
- 7- ما المركز النسبي لمنتجاتنا وخدماتنا مقارنة بالمنافسين الرئيسيين ؟
- 8- ما هو معدل دخول منظمات جديدة للصناعة ومعدل خروج منظمات قديمة منها ؟
- 9- ما هي العوامل الرئيسية المؤدية إلى مركزنا النسبي الحالي في الصناعة ؟
- 10- ما هو وجه التغير في ترتيبات مبيعات المنافسين الرئيسيين وأرباحهم في الصناعة خلال السنوات القليلة الماضية ؟ ولماذا تغير الترتيب بهذه الصورة ؟
- 11- ما هي طبيعة العلاقة بين الموردين والموزعين في هذه الصناعة ؟
- 12- إلى أي مدى يمكن أن تحدد المنتجات / الخدمات البديلة المنافسين في هذه الصناعة ؟

المصدر: العارف، نادية، "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة 3، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 162.

كل هذه التساؤلات التي طرحها في الجدول السابق يستخلص منها التعرف على المعلومات عن المؤسسات المنافسة وتقييمها، ومدى تأثيرهم على استراتيجيات المؤسسة وعلاقتها مع مورديها وزبائنها وكذا مدى تأثير المنافسين على نمو السوق، ويستخلص من الأسئلة السابقة مدى تمركز المنافسين وماهي آليات توزيع الحصص السوقية بين المؤسسة ومنافسيها.

أ- العوامل المؤثرة على حدة التنافس:

يرى PORTER أن حالة المنافسة في الصناعة تتحدد عادة من خلال مجموعة من العوامل والتي يمكن تلخيصها بالآتي:<sup>1</sup>

- 1- عدد المؤسسات المنافسة: إن زيادة عدد المؤسسات المتنافسة في صناعة ما يؤدي إلى حدة المنافسة فيها بينها لكسب الزبائن والحصول على الموارد.
- 2- حجم المؤسسات المتنافسة قوتها: إن التقارب في حجم المؤسسات المتنافسة وقوتها يزيد من حدة المنافسة فيما بينها، بسبب عدم قدرة أي من تلك المؤسسات على فرض سيطرتها على الصناعة.
- 3- معدل نمو الصناعة: إن التباطؤ في معدل نمو الصناعة يترتب عليه زيادة في حدة المنافسة بين المؤسسات من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.
- 4- التمايز في المنتجات أو الخدمات: كلما قل التمايز في المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى الصناعة كلها زادت حدة المنافسة بسبب سهولة تحول الزبون من منتج إلى آخر دون أن يتحمل أي تكاليف إضافية.
- 5- حجم التكاليف الثابتة: إن زيادة حجم التكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسات يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها، إذ يتوجب على المؤسسات العمل وفق نظام الإنتاج الواسع من أجل تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، مما يدفع هذه المؤسسات للتنافس فيما بينها لزيادة حصتها السوقية.
- 6- تكاليف التخزين المرتفعة: إن تكاليف التخزين المرتفعة تزيد من حدة المنافسة بين المؤسسات لرغبتها في بيع منتجاتها بأقصى سرعة لتخفيض تلك التكاليف.
- 7- طبيعة المنتجات: فالمنتجات القابلة للتلف بسرعة تجبر المؤسسة على بيعها بأسرع ما يمكن، الأمر الذي يتسبب في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي تعاني من نفس الضغوط.
- 8- تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها الزبون جراء انتقاله في التعامل من مؤسسة إلى أخرى، فعندما تتاح للزبون حرية الانتقال بين المؤسسات دون أن يتحمل تكاليف إضافية فإن ذلك سوف يزيد من حدة المنافسة بين تلك المؤسسات من أجل الاحتفاظ بزبائنهم.

<sup>1</sup> -Porter Michel, The Competitive Advantage, op cit, p 57

9- **حواجز المغادرة:** هناك مجموعة من الحواجز تمنع المؤسسات العاملة في صناعة ما من مغادرتها وبالتالي الاستمرار في التنافس فيما بينها، ومن أمثلة ذلك المؤسسات التي تمتلك تقنية عالية التخصص والتي يصعب عليها بيع التقنية دون خسارة.

10- **تنوع المنافسين:** إن التنوع في الثقافات والأفكار والأهداف بين المؤسسات المتنافسة يجعل من الصعوبة بمكان التعرف على قواعد المنافسة، التي تعتمد عليها تلك المؤسسات مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها.

### و- تحليل المنافسين:

يركز تحليل المنافسين على دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة الموجودة في الصناعة حالياً أو التي يتوقع دخولها في المستقبل، والتي تمتلك قابليات متقاربة، ويهدف هذا التحليل إلى معرفة المؤسسات المنافسة الحقيقية للمؤسسة واستراتيجياتها، ودراسة ردود الأفعال المتوقعة لهذه المؤسسات اتجاه الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة ومحاولة التأثير في سلوك هذه المؤسسات بما يحق ميزة لها، وهذا التحليل يتضمن دراسة أربعة عناصر أساسية هي:<sup>1</sup>

1- **أهداف المنافسين:** أي التعرف على الأهداف التي تسعى المؤسسات المنافسة إلى تحقيقها يساعد المؤسسة على معرفة التوجه الاستراتيجي لتلك المؤسسات ويسهل من إمكانية التنبؤ بردود أفعالها اتجاه التحركات التنافسية المختلفة.

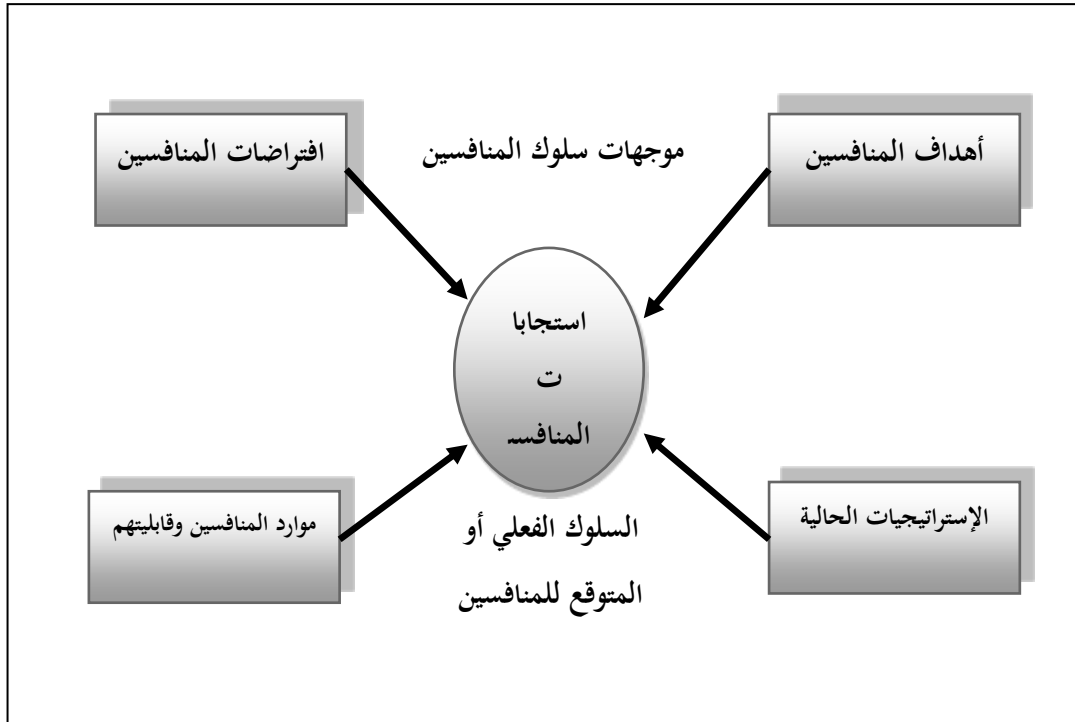
2- **افتراضات المنافسين:** تساعد معرفة الافتراضات التي يستند إليها المدراء التنفيذيون في المؤسسات المنافسة حول منظماتهم وكذلك حول الصناعة في التنبؤ بالتحركات أو النشاطات التي سوف تمارسها تلك المؤسسات.

3- **استراتيجيات المنافسين:** إن المؤسسات العاملة في الصناعة لا تعتمد استراتيجية واحدة، لذا من الضروري دراسة استراتيجيات تلك المؤسسات ومعرفة فيما إذا كانت تلك الاستراتيجيات قائمة على أساس ردود الأفعال أو قائمة على أساس الفعل المسبق .

4- **موارد وقابليات المنافسين:** من أجل تقييم قدرة المؤسسات المنافسة على تحقيق أهدافها لابد من التعرف على مواردها وقابليتها والتي تعكس نقاط القوة والضعف الخاصة بكل منها.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، مرجع سابق ص ص 92 94

الشكل (2-3): عناصر تحليل المنافسين



Source : Rothschild, William, E. Competitor Analysis : The Missing Link In Strategy, Management Review, July, 1989, P 64.

فالمؤسسات التي ترغب في تحقيق التفوق التنافسي الدائم، يجب عليها أن تتعرف باستمرار على ما يتعلق بالمنافسين لها، وبتعبير أدق أنها بحاجة لإجراء مقارنة بين منتجاتها، وأسعارها وقنواتها التوزيعية، وسياساتها الترويجية مع تلك التي يتبعها المنافسين في السوق، وبهذه الطريقة تستطيع المؤسسات أن تجد المكان الذي تستطيع أن تحقق من خلاله الميزة التنافسية والتي تتفوق فيها على الآخرين، وهذا ما يطلق عليه التحليل التنافسي والذي يمر بثلاث خطوات هي (تحديد المؤسسات المنافسة، تقييم المنافسين، واختيار المنافسين الذين سيتم مهاجمتهم أو تجنبهم).

### ثالثا معرفة المنتج:

يستمد المنتج قوته ليس فقط لأنه أحد عناصر المزيج التسويقي لأي مؤسسة، وإنما لأنه يمثل الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة لإتمام عملية التبادل، والذي من خلاله تتم تلبية حاجة الزبون وبخاصة من ناحية جودة المنتج ومزيج المنتجات وخطوط المنتج، وكذلك الغلاف والعلامة التجارية، ومن هنا يمثل المنتج العنصر الحاسم في المعرفة التسويقية، نظرا لأنه يتم تشكيله وفقا للأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

أ- مفهوم المنتج:

لقد أوردت الأدبيات الإدارية المتخصصة عدة تعريفات للمنتج وهي:<sup>1</sup>

عرفه **Frich** في 1995 على أنه عبارة عن حزمة من الصفقات المميزة والتي تتضمن الجانب المادي وغير المادي.

وعرفه **البكري** على أنه هو عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يتألف منها ويرتبط بها والتي تعبر عن حاجة ورغبة الزبون.

وعرفه **Kotler** بأنه عبارة عن أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية حاجة أو رغبة ما.

وعرفه **الصميدعي** بأنه عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يتألف منها ويرتبط بها والتي تعبر عن حاجة ورغبة الزبون.

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المنتج بأنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لأغراض جذب الانتباه، التملك، الاستخدام أو الاستعمال، أو الاستهلاك، ويكون قادر على إشباع حاجة أو رغبة ما.

إن المعارف المتعلقة بالمنتجات في أغلب الحالات تتطلب المعرفة بالمنتج، إلمام ودراية كبيرة بعمليات الإنتاج، ورقابة الإنتاج، والأفضليات المثلى للزبائن، وصفات نظم التوزيع وغير ذلك.

ومن خلال ما تقدم من مفاهيم نرى أنها بمحملها تعبر عن معنى المنتج من وجهة نظر الزبون، والذي يتطلب التعرف .

على مجمل حاجاته ورغباته الظاهرة والكامنة والتي تقوم المنتجات بإشباعها.

ب. أبعاد المنتج

يرى عدد من الباحثين ومنهم بأن هناك ثلاثة مستويات للمنتج يتعين على القائمين بعملية تخطيط المنتج التفكير بها وهذه الأبعاد هي كالآتي:<sup>2</sup>

1- **لب (جوهر) المنتج:** يقصد بلب المنتج الفائدة أو المنفعة أو الخدمة الأساسية التي يشتري الشخص أو المؤسسة المنتج من أجلها، فمثلا المصنع الذي يشتري أسطول لنقل منتجاته، لا يشتري مجرد عدد من سيارات

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 98.

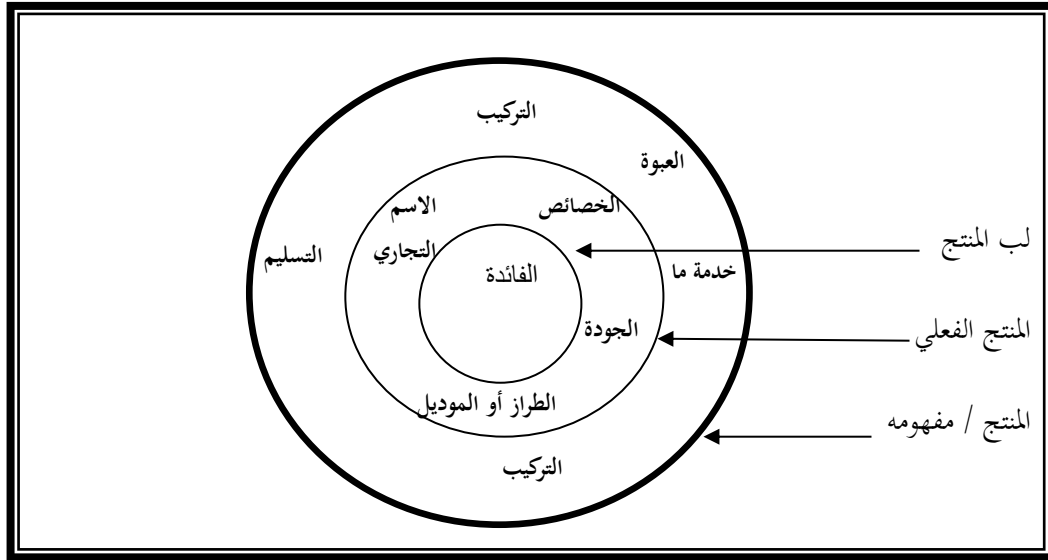
<sup>2</sup>-الصرن رعد، حسن إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا 2000، ص 66 68

النقل التي تسير على إطارات بسرعات معينة وباستخدام وقود معين، وإنما يشتري خدمة نقل لمنتجاته يعتمد عليها دون تأخير أو تعطيل، لذلك يجب على السوق أن يكشف عن الحاجات التي تتخفى وراء كل منتج، ومعنى ذلك أن المنتج أو السوق يبيع منفعة أو فائدة، وليس خاصية.

2- **المنتج الفعلي:** ويقصد به المنتج الملموس أو المحسوس الذي يتحول لب المنتج إليه، فحقائب اليد والكمبيوتر الشخصي كلها أمثلة على منتجات (سلع)، وينطبق نفس الشيء على الخدمات، مثل دفتر الشيكات، ورحلة الطيران، ما هي إلا أمثلة على منتجات (خدمات) فعلية وعادة يتضمن المنتج الفعلي عدة صفات هي: الخصائص، الطراز (الموديل)، الاسم التجاري، العبوة، ومستوى الجودة.

3. **المنتج بمفهومه الشامل:** ويتضمن كل من لب المنتج والمنتج الفعلي فضلا عن بعض الخدمات والمنافع الإضافية التي قد تقدمها المؤسسة المنتجة و/أو المسوقة مثل خدمات التركيب، والتسليم، الائتمان، والضمان، وخدمة البيع. ويوضح الشكل التالي هذه المستويات الثلاثة

الشكل (2-4): المستويات الثلاثة للمنتج.



المصدر: أبو جمعة حافظ، "أساسيات إدارة التسويق"، دار القيم للنشر والتوزيع، دبي، 1999، ص 173

ومن الشكل أعلاه يتبين أنه كلما نجحت المؤسسات في تحديد لب المنتج بشكل صحيح، وتمكنت من تحويله إلى منتج فعلي، وتقديم بعض الخدمات والمنافع الإضافية التي يرغب فيها الزبون وتجذبه إلى المنتج، كلما كانت فرصها التسويقية أكثر من غيرها من المؤسسات التي تفشل في ذلك.

ج- مزيج المنتج:

يشير مزيج المنتجات إلى جميع المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها أو تسويقها، وإذا كان لدى المؤسسة أكثر من خط واحد من خطوط المنتجات فإن مزيج منتجاتها يتكون من جميع خطوط المنتجات لديها، أما إذا كانت المؤسسة تعمل في خط منتجات واحدة، فمعنى ذلك أن مزيج منتجاتها هو نفسه خط المنتجات لديها، وهذا يعني أن مزيج المنتجات يتألف من خطوط المنتجات كافة المعروضة للبيع من قبل بائع معين أو مؤسسة منتجة معينة.

ويعرف مزيج المنتجات بأنها مجموعة من كل المنتجات التي تقوم مؤسسة معينة بعرضها للبيع، ولهيكل مزيج المنتجات عرض وعمق، ويتم قياس عرض هيكل مزيج المنتجات عن طريق عدد خطوط الإنتاج التي يتم تشغيلها، بينما يتم قياس عمقه من خلال تنوع الأحجام والألوان والنماذج التي يتم تقديمها داخل كل خط إنتاج، ويتضمن مزيج المنتج أبعاد وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- 1- نطاق (عرض) المزيج: ويقصد به عدد مجموعات السلع المختلفة (خطوط الإنتاج) التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، وأن الاتساع في نطاق المزيج، يجعل المؤسسة قادرة على تنوع منتجاتها.
- 2- عمق المزيج: وهو يشير إلى عدد أشكال المنتج في كل خط إنتاجي، وكلما زاد عمق المزيج كلما مكن المؤسسة من إشباع أكبر قدر من حاجات زبائنها ورغباتهم لنفس المنتج ومن ثم إعاقاة حركة المنافسين.
- 3- تناسق المزيج: ويقصد به درجة ارتباط السلع المنتجة من ناحية العملية الإنتاجية، أو من ناحية منافذ التوزيع، أو من ناحية الاستخدام، أو الارتباط من أي ناحية أخرى.
- 4- طول المزيج: وهو يشير إلى عدد المنتجات الموجودة في كل خط إنتاجي، ومما تجدر الإشارة إليه أن عدد خطوط المنتجات التي تمتلكها المؤسسة كلما زادت معها قدرة المؤسسة في التعامل مع قطاعات سوقية كلما كان ذلك يساعد في تقليل درجة المخاطرة التي قد تتعرض لها المؤسسة.

د- إدارة المنتج:

تعد عملية إدارة المنتج ذات أهمية كبيرة لا تقل عن أهمية عملية طرح المنتج إلى الأسواق خاصة وأن عملية إدارة المنتج تواجه التغيرات في أذواق الزبائن، والتطورات التكنولوجية وأفعال المنافسين وردودهم، وأن العديد من منظمات التسويق تطبق نظام إدارة المنتج، وخصوصاً في منظمات السلع التي يتم استهلاكها بسرعة وهي تتمثل

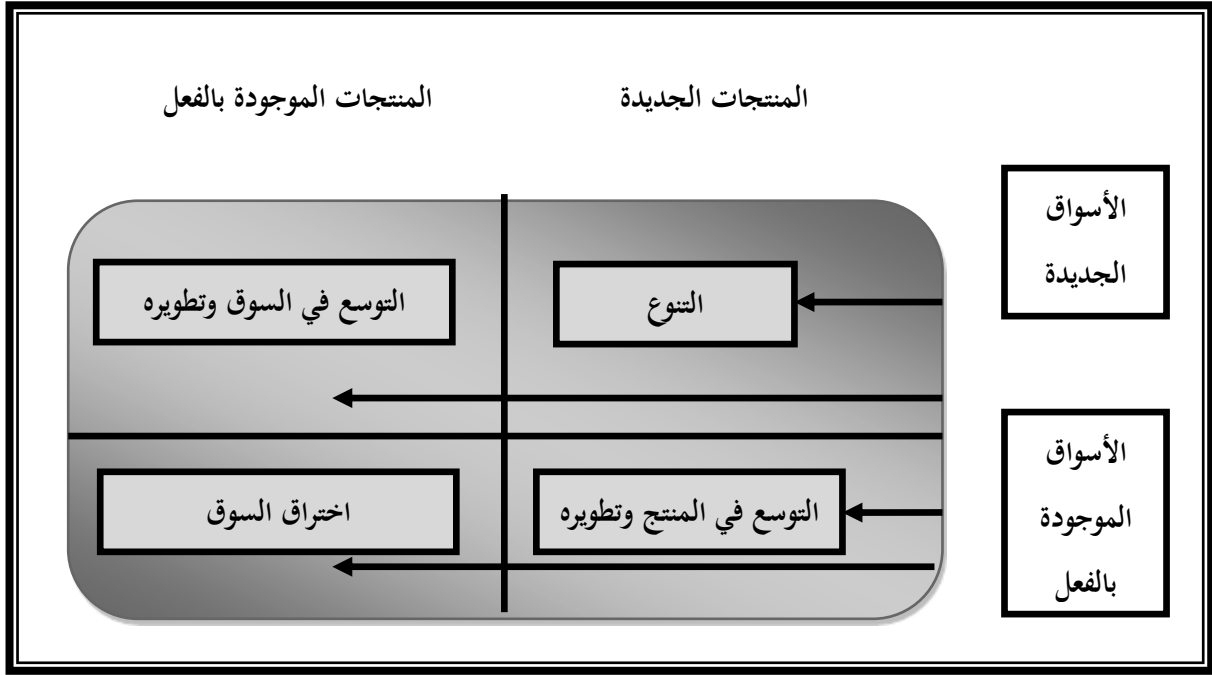
<sup>1</sup> - الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي - تحليلي، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 187



في إدارة عملية التسويق والصورة العامة للمنتج، الأمر الذي يتطلب توثيق العلاقة مع وكالات الإعلان وأبحاث التسويق فضلا عن التعاون مع قسم المبيعات في المؤسسة من أجل ضمان عرض المنتج بطريقة جيدة.

وفي عام (1957) وضع (Ansoff) مصفوفة خاصة بإدارة المنتجات وكما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل (2-5): مصفوفة إدارة المنتج.



المصدر: نوتس، كوبك، ترجمة: خالد العامري، "تحليل المنتج وتسعييره وإنشاء قنوات توزيعه"، دار الفارق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 12.

وفيما يلي توضيح للوصف الذي طرحه (أنسوف) فيما يتعلق بالأساليب الاستراتيجية السابقة:

- 1- المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة: وهذا يعني أن المؤسسة تتبع استراتيجية التنوع في الأسواق والمنتجات.
- 2- المنتجات الجديدة في الأسواق الموجودة بالفعل: وهذا يدل على إتباع المؤسسة استراتيجية تطوير وتوسيع المنتج.
- 3- المنتجات الموجودة بالفعل في أسواق جديدة: وهذا يدل على قيام المؤسسة بإتباع استراتيجية تطوير وتوسيع السوق.

4- المنتجات الموجودة بالفعل في الأسواق الموجودة بالفعل: وهذا يدل على إتباع استراتيجية اختراق السوق.

و- أساليب تطوير المنتج: تستطيع المؤسسة أن تطور منتجات جديدة من خلال الأساليب الآتية:<sup>1</sup>

- ❖ عن طريق التملك وهذا يعني أن على المؤسسة أن تتبع واحدا أو أكثر من الأساليب الآتية:
  - قيام المؤسسة بشراء حقوق امتياز لإنتاج منتجات مؤسسات أخرى.
  - قيام المؤسسة بشراء حقوق امتياز لإنتاج منتجات مؤسسات أخرى، وفي هذه الأساليب لا تطور المؤسسة منتجات جديدة وإنما تقوم بامتلاك حقوق منتجات قائمة.
- ❖ عن طريق تطوير منتج جديد وإن عملية تطوير المنتج الجديد يمكن أن تأخذ مسارين رئيسيين هما:
  - قيام المؤسسة بتطوير منتجات جديدة في مختبراتها.
  - قيام المؤسسة بتكليف عدد من الباحثين المستقلين أو وكالات متخصصة في مجال تطوير المنتجات، وتكليفها بالبحث عن أنجع الوسائل لتطوير منتجات جديدة تحمل اسم المؤسسة.

ي- مراحل تطوير المنتج الجديد: لتحقيق مبيعات قوية وأرباح جيدة، يجب أن يكون لكل مؤسسة منتجة استراتيجية واضحة فيما يتعلق بتطوير المنتجات الجديدة وتقييمها، ويجب أن تقوم هذه الاستراتيجية بتوجيه كل خطوة من خطوات عملية تطوير المنتج الجديد.

وتعد استراتيجية المنتج الجديد بيانا يقوم بتحديد الدور الذي من المتوقع أن يلعبه المنتج الجديد في تحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على هذه الاستراتيجية يتم تطوير المنتج الجديد للمؤسسة من خلال سلسلة من المراحل، وهو ما يسمى بالتطوير الرسمي المنظم للمنتجات الجديدة والذي يعمل على تحقيق جملة من المزايا المتمثلة، بالعمل الجماعي الأفضل، وفي تكرار العمل والاكتشاف المبكر لعوامل الفشل، وتقليل عدد مرات التطوير والتحديث ومن ثم تحقيق معدلات نجاح أكبر، ويطلق البعض على هذا النوع من التطوير اسم مدخل التخفيض التقدمي (التدرجي) فهو يساهم في تخفيض درجة المخاطرة الذي يمكن أن يتعرض لها المنتج الجديد في السوق

<sup>1</sup> نوتس، كوبك، ترجمة: خالد العامري، "تحليل المنتج وتسعيه وإنشاء قنوات توزيعه"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص18.

ففي كل مرحلة من هذه المراحل، يجب على الإدارة تحديد ما إذا كانت ستواصل العمل في المرحلة الآتية أم ستتخلى تماما عن فكرة المنتج الجديد، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه المراحل:<sup>1</sup>

1- **مرحلة توليد أفكار المنتج الجديد:** تبدأ عملية تطوير المنتج الجديد بالبحث عن الأفكار الجديدة، بحيث تنسجم هذه الأفكار مع استراتيجية تطوير المنتج المستخدمة من قبل المؤسسة، وعند البحث عن هذه الأفكار يجب على المؤسسة أن تتوقع التغيير المحتمل في الاحتياجات وليست الاستجابة البسيطة للطلب المحسوب من السوق، ومن أجل الحصول على هذه الأفكار تتبنى بعض المؤسسات المدخل التجريبي والذي يشير إلى التدفق العفوي لأكثر عدد ممكن من الأفكار المستمدة من مصادر داخلية (مديرين المؤسسة، مندوبي البيع، العاملين، بحوث السوق، أو المصادر الخارجية، الزبائن، المنافسين، الموزعين، الموردين)، ولا بد هنا من تشجيع الآخرين على عرض أفكارهم حتى لو بدت في بداية الأمر أنها غير ممكنة أو مستحيلة التنفيذ.

2- **مرحلة تصفية الأفكار وتنقيحها (غربلة الأفكار):** ليست كل فكرة جديدة يمكن أن تتحول إلى منتج جديد بالفعل، فهناك أفكار جيدة يمكن تحويلها، وأفكار يجب استبعادها، وهذا هو الهدف الرئيسي من المرور بهذه المرحلة، ففي هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار العديدة المتعلقة بالمنتجات الجديدة، لتحديد الأفكار التي تستحق المزيد من الدراسة والتمحيص ويعتمد فريق الإدارة هنا على الخيار والحكم الشخصي، بدلا من الاعتماد على السوق أو البيانات التنافسية لتصفية الأفكار الجديدة، إذ يتم في هذه المرحلة إزالة تلك الأفكار التي لا تنسجم مع موارد وإمكانيات المؤسسة، أو مع أهدافها، أو ببساطة تكون غير جذابة بالنسبة للمؤسسة.<sup>2</sup>

3- **تحليل الأعمال:** أثناء مرحلة تحليل الأعمال تقوم الإدارة بتحديد مميزات المنتج المقترح وتقدير الطلب السوقي عليه وأحوال المنافسة، وإمكانية تحقيق المنتج للأرباح، ووضع برنامج لتطوير المنتج، مع تحديد مسؤولية الأشخاص المطلوب منهم إجراء المزيد من الدراسات عن جدوى المنتج.<sup>3</sup>

4- **تطوير نموذج أولي للمنتج:** إذا كانت تحليلات الأعمال جيدة فإنه يتم بعد ذلك تطوير نموذج أولي (نموذج تجريبي)، وتعد هذه الخطوة ضرورية من أجل إجراء تقييم في تحديد ما إذا كان إنتاج هذا المنتج أمرا عمليا واقتصاديا أم لا، فقد تكون المؤسسة قادرة على إنتاج نموذج أولي لنوع جديد من الهواتف الخلوية مثلا، ولكنها غير قادرة على تصنيع المنتج بكميات كبيرة وبتكلفة منخفضة من أجل تحفيز المبيعات وزيادة الأرباح، وفي هذه المرحلة

<sup>1</sup>- علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 108

<sup>2</sup>- أبو جمعة حافظ، مرجع سابق، ص 204

<sup>3</sup>- علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 109

أيضا يتم إجراء الاختبارات المعملية على المنتج التجريبي، للحكم على ما إذا كان المنتج المعروض سيتحمل الاستخدام العادي وغير العادي أم لا، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم باختبار المنتج من ناحية: الأداء، الأمان، الملائمة، الجودة والتي يتم قياسها مختبريا للتأكد من مدى توافقها مع المواصفات المحددة مسبقا.<sup>1</sup>

5- الاختبار السوقي للمنتج: على عكس الاختبارات الداخلية التي تم إجراؤها أثناء تطوير النموذج الأولي، فإن الاختبارات التسويقية تتم على زبائن حقيقيين، فقد يتم تقديم المنتج إلى عينة من الزبائن للاستخدام في منازلهم (في حالة السلع الاستهلاكية) أو في منظماتهم (في حالة السلع التجارية) ومتابعة هذه التجربة، يطلب من المستخدمين تقييم المنتج، كذلك تستخدم طرائق بحوث التسويق لقياس ردود أفعال الزبائن (النهائيين والتجارين معا).<sup>2</sup>

وفي ضوء نتائج هذه الاختبارات قد يبقى المنتج على حاله دون تعديل، أو قد يتم إجراء تعديلات جزئية أو كلية على المنتج، إن الهدف الأساسي من إجراء هذا الاختبار هو تقليل درجة المخاطرة المحتملة في الفشل فضلا عن ذلك فإن هذه الاختبارات تتم في بيئة تسويقية حقيقية تساعد في قياس مستوى الأداء المتحقق من المبيعات، كما أن المؤسسة المنتجة تستطيع أن تحدد نقاط ضعفها في هذا المنتج أو في أجزاء المزيج التسويقي المعتمد.

6- تسويق المنتج على نطاق واسع: إذا ما نجح المنتج في اختبار السوق (سواء كما هو أو بعد إجراء تعديلات طفيفة عليه أو على سعره أو ترويجه أو توزيعه) فعلى المؤسسة أن تتخذ قرارا نهائيا فيما يتعلق بتسويق المنتج على نطاق واسع أو ما يشار إليه بمرحلة إطلاق المنتج، ويجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار بالانطلاق، إذ أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية جدا، وتتطلب استثمارات ضخمة، ومن الجدير بالذكر أنه قبل تنفيذ هذه المرحلة يكون للإدارة القدرة الكاملة على التحكم بالمنتج، ولكن بمجرد إنتاج المنتج وإتاحته للشراء، فإن البيئة التنافسية تصبح محددات رئيسيا لمصير هذا المنتج في السوق.<sup>3</sup>

ويرى العديد من الباحثين إنه من الممكن أن يتم تقليل زمن تطوير المنتج بواسطة استخدام المؤسسة مدخل فريق العمل فضلا عن المساهمة المبكرة في العمليات والتوريد وكذلك في فعاليات البحث والتطوير والتسويق والهندسة، ويعد هذا المدخل المساهمة المبكرة أو المشاركة المبكرة للعاملين في أداء الوظائف والفعاليات المختلفة،

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 109

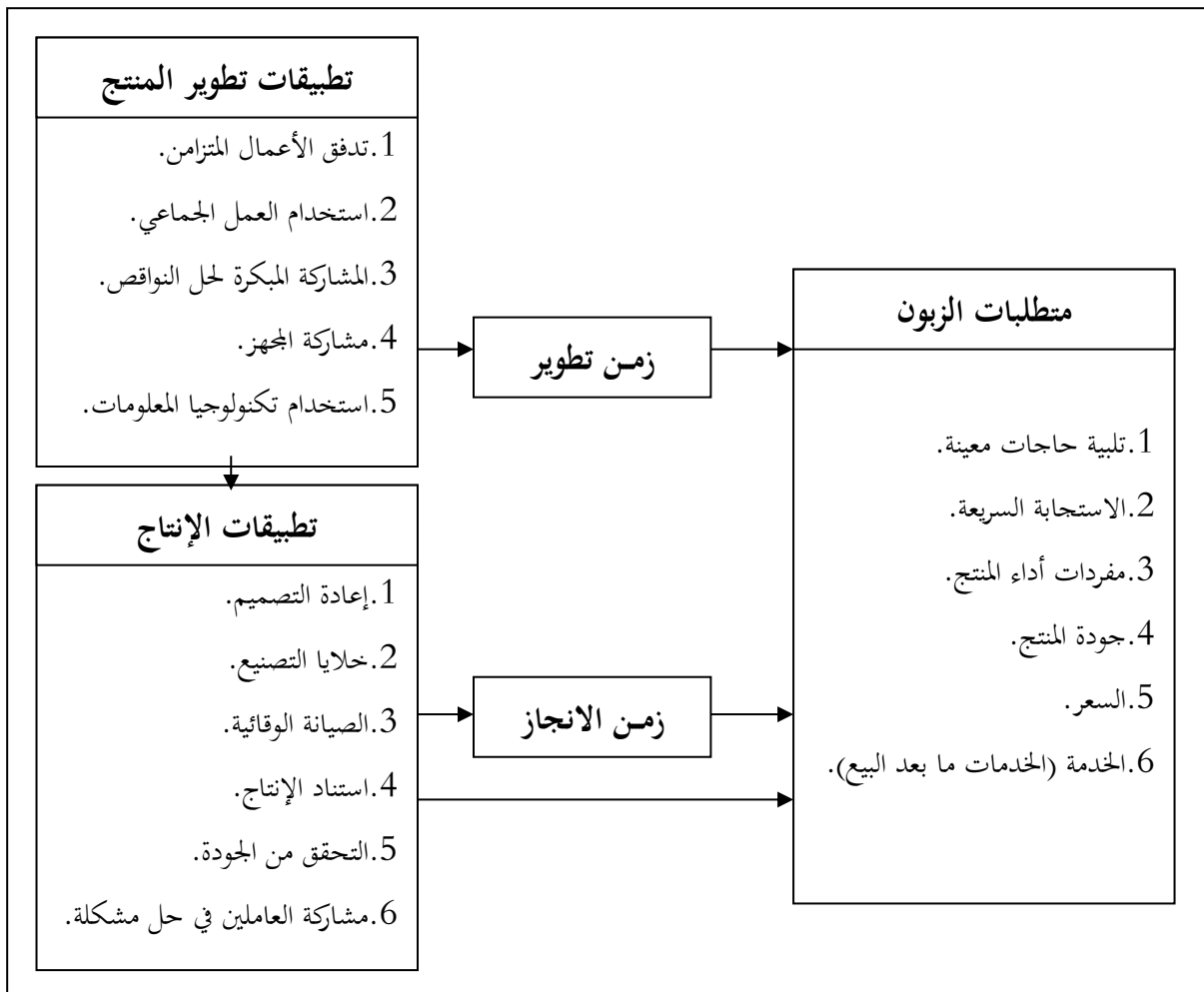
<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 110

<sup>3</sup> - أبو جمعة حافظ، مرجع سابق، ص 212

واحدا من الأساليب الفاعلة في إدارة الأفراد والعمليات على حد سواء، وهذا المدخل يتمثل في زيادة استثمار الزمن الموجه إلى تحديد المنتج وتعريف وظائفه، ويعتمد المنافسون على الزمن أساسا في تحقيق مزاياهم التنافسية.

إذ يساعد التركيز على تقليل زمن تطوير المنتج مع مراعاة تحقيق تكلفة منخفضة للمنتج فضلا عن مؤشرات عالية الجودة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن المنافسين الذين يعتمدون على الزمن، يكونون في أغلب الأحيان قادرين على إطلاق المنتجات المبتكرة (الجديدة) وتحسين عملية تطوير المنتج قبل غيرهم، والشكل التالي يوضح المنافسة المعتمدة على الزمن.

الشكل (2-6): نموذج المنافسة المعتمدة على الزمن



المصدر: علاء فرحان طالب المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2011 ص 112

نلاحظ في الشكل أعلاه أن نموذج المنافسة المعتمدة على الزمن يركز على تطبيقات تطوير المنتج وتطوير الانتاج في نفس الوقت مع الأخذ بعين الاعتبار اشكالية الزمن من أجل الوصول إلى تلبية رغبات وحاجات الزبائن من جهة والحصول على تنافسية المنتج من جهة أخرى بالتركيز على جودة مرتفعة وسعر أقل وكفاءة أعلى في الخدمة.

#### رابعاً: معرفة المورد:

وتعد معرفة المورد محركاً أساسياً للمؤسسة في ممارسة أعمالها وتحدد معرفة المورد من خلال البيانات والمعلومات التي تم تجميعها عن السوق من قبل المؤسسة، وهذه المعرفة تكون فكرة عامة وخاصة للمؤسسة عن السوق الذي تعمل فيه، من حيث تحديد طبيعة القوى المؤثرة والتي تمثل الموردين وكذلك المنتجات المعروضة في السوق و طبيعة المنافسة السائدة فيه وغيرها من القوى المؤثرة في السوق .

لذا تعد عملية معرفة المورد أحد الأبعاد المهمة والحيوية للمعرفة التسويقية، وهذه تشمل عادة خطوات الحصول على المعلومات الخاصة بطبيعة وخصائص موردي المؤسسة ومميزاتهم.<sup>1</sup>

كما أن استراتيجيات المؤسسة تخضع لتأثير سياسات موردي المواد الأولية والاحتياطية فهم الذين يساهمون في تحديد تكلفة المنتجات ومن ثم أسعارها وتختلف قوة التأثير حسب طبيعة البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة، حيث أن يعتبر المورد المحدد الأساسي لاستراتيجيات المؤسسات التي لا تتبع التكامل الخلفي، والمتمثل بامتلاك المؤسسة لمصادر التوريد.<sup>2</sup>

فنجاح المشاريع على مختلف أنواعها وأحجامها يعتمد على مدى قدرة هذه المشاريع في الحصول على ما تحتاج إليه من مواد أولية ومن مختلف أنواع التوريدات، لذا فقد ركزت العديد من الدراسات على توضيح كيفية استخدام الطرق العلمية الحديثة في عملية اختيار مصادر التوريد المناسبة، كما أن الندرة النسبية لبعض المواد مع زيادة الطلب عليها وتساعد حدة المنافسة بين المشاريع أدى إلى زيادة صعوبة مهمة اختيار المصدر المناسب<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- الصميدعي، مرجع سابق، ص 61

<sup>2</sup>- سلطان حكمت رشيد، الأثر التتابعي لعوامل البيئة الخارجية و أبعاد محتوى استراتيجيات العمليات في تحديد الخيار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل العراق، 1997 ص 75

<sup>3</sup>- الرجوع نفسه، ص 79

وتعمل المؤسسات بصورة عامة على خفض نفقات الشراء للمواد الأولية الأخرى الداخلة في صنع المنتج، لمواجهة المنافسة الحادة الحاصلة في الأسواق، وفي هذا الصدد يجب على المؤسسة أن توفر احتياجاتها من المواد الأولية وبقية أنواع التوريدات بالجودة المناسبة والسعر المناسب والقوت المناسب وجميعها تساهم في تحقيق الوفورات وزيادة المبيعات وتبسيط الإنتاج وتحسينه.

#### أ- أهمية معرفة المورد:

يتوقف نجاح أغلب المؤسسات بدرجة كبيرة، على قدرتها في توفير ما تحتاج إليه من مواد أولية وتجهيزات بالكمية أو الجودة والأسعار المناسبة والوقت المناسب، وإن امتلاك هذه القدرة يتوقف على مدى إلمام ومعرفة المؤسسات لمصادر التوريد المتاحة لذا تبرز أهمية معرفة المورد من خلال الآتي:<sup>1</sup>

1. الندرة النسبية لكثير من المواد بسبب زيادة الطلب عليها، الأمر الذي أدى إلى زيادة اهتمام إدارة الإنتاج بضرورة توفير هذه المواد لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية.

2. زيادة المنافسة بين المشاريع الصناعية لتقليل نفقات الإنتاج والاهتمام المتزايد بعنصر التكلفة.

3. إنفاق نسبة كبيرة من إيرادات المشروع على المواد الداخلة في العمليات الصناعية والتي قد تصل في بعض الأحيان إلى أكثر من 50 % من إجمالي النفقات الكلية لبعض المشاريع.

#### ب- مجالات معرفة المورد:

إن أهم المجالات أو الجوانب التي يتوجب على المؤسسات معرفتها من مصادر التوريد ما يأتي:<sup>2</sup>

1. الموقع الجغرافي: يجب أن تمتلك المؤسسة المعرفة الكاملة بالمواقع الجغرافية لكافة مصادر التوريد المحتملة، فالموقع القريب للمورد سيوفر للمؤسسة المشتريّة تكاليف النقل والجهد السرعة والحصول على المواد.

2. حجم الطاقة الإنتاجية للمورد: إن معرفة المؤسسة المشتريّة بحجم الطاقة الإنتاجية للمورد هو أمر ضروري جداً، فقد تضطر المؤسسة في ظروف معينة إلى زيادة حجم مشترياتها من المواد المختلفة واللازمة لمواجهة هذا الظرف.

<sup>1</sup>- الزغبي هيثم، وآخرون، إدارة الموارد مدخل حديث للشراء والتخزين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص23

<sup>2</sup>- زويلف مهدي حسن، إدارة الشراء والتخزين في منظور كمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان الأردن، 2004، ص ص 55 56

**3. درجة التقدم الفني:** يتفاوت الموردون من حيث التجديد والابتكار في طرائق الانتاج والتصميم الهندسي للسلع، لذا يجب أن يكون لدى المؤسسة المشتريه إلمام ودراية بنوع ومستوى التكنولوجيا المستخدمة لدى مصادر التوريد المحتملة كافة.

**4. الخدمات والصيانة التي يقدمها المورد:** ويشير هذا المجال إلى معرفة مدى استعداد المورد لتلبية الطلبات العاجلة وتوفيرها بسرعة ومدى مرونته في قبول التعديلات التي تقتضيها ظروف العمل، هذا فضلا عن تقديم الاستشارات الفنية والاقتصادية للمؤسسة المشتريه.

**5. مدى استقرار العلاقات الصناعية عند المورد:** يرتبط استمرار وانتظام العمل بمصانع الموردين دائما بمدى استقرار العلاقات الصناعية بين الإدارة والعاملين، وإن عدم الاستقرار يعني توقف الانتاج أو تعطله مما يعني من وجهة نظر المؤسسة المشتريه عدم ضمان استمرارية الحصول على احتياجاتها بصورة منتظمة في المواعيد المتفق عليها، لذا يجب امتلاك المؤسسة المشتريه معرفة كاملة وتفصيلية بهذا الجانب المهم.

**6. نظام فحص ومراقبة الجودة:** يجب على المؤسسة المشتريه أن تتعرف على مدى التزام المورد وتقيده بتطبيق نظام فحص ومراقبة الجودة ومدى كفاءة هذا النظام، إذ إنه أي خلل في الإنتاج بسبب ضعف نظام الصيانة لدى المورد قد يؤدي إلى وقف التوريد وعرقلة العملية الإنتاجية لدى المؤسسة المشتريه.

**7. الأسعار التي يقدمها المورد:** كذلك يجب أن تكون المؤسسة المشتريه على اطلاع بكافة الأسعار المقدمة من مصادر التوريد المحتملة، فضلا عن مدى استقرار هذه الأسعار وخاصة في أوقات الأزمات.

#### ت- فوائد معرفة المورد:

مما لاشك فيه إن المعرفة الشاملة والدقيقة لمصادر التوريد سوف تسهم بشكل واضح في تسهيل مهمة اختيار مصدر أو مصادر التوريد المناسبة، وإن الوصول إلى هذه المعرفة يتطلب الانفتاح على أكثر من مجهر للتعرف على أفضلهم وهذا يعني أن معرفة مصادر التوريد سيؤدي بالنتيجة إلى اختيار أنسب هذه المصادر والذي بدوره سيحقق للمؤسسة الفوائد الآتية:<sup>1</sup>

**1. زيادة كميات المبيعات:** إذ أن المورد الأمثل هو ذلك المورد الذي يعرض المادة ذات الجودة المناسبة وبالوقت والسعر المناسبين فيقلل من تكلفة الشراء ويساعد على توفير السعر التنافسي فيزداد الطلب على منتجات

<sup>1</sup> - زويلف مهدي حسن، مرجع سابق، ص 101



المؤسسة، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن زيادة المبيعات يؤدي إلى زيادة الطلب على شراء المواد الأولية ومن ثم الإسفاداة من مزايا الشراء الكبير المتسم بالاقتصاد بالإئناق نتيجة الخضم ونفقات النقل.

**2. المرونة:** فمصدر التوريد الأمثل يتسم تعامله مع المؤسسة المشترية بالمرونة، عند زيادة طلب المؤسسة على المواد الأولية بسبب زيادة مبيعاتها أو انخفاض طلبها على المواد الأولية بسبب توقف الإنتاج فيها، وهذه المرونة في التعامل سوف لن تتوفر إلا عن طريق مورد ترتبط معه المؤسسة بروابط وثيقة.

**3. التعاون المثمر:** تؤدي عملية الاختيار السليم لمصادر التوريد إلى تحقيق التعاون المثمر بين إدارة الشراء و الإدارات الأخرى المستخدمة للمواد، إذ ستنمو العلاقة بين إدارة الشراء وإدارة الإنتاج نتيجة التزام المورد بجودة البضاعة ومواعيد التسليم فضلا عن مختلف أنواع التسهيلات والخدمات التي يقدمها.

**4. استقرار الأسعار:** فالمورد الأمثل يعمل على المحافظة على استقرار الأسعار فهو لا يقوم برفع الأسعار عند اتجاهها للارتفاع حتى ولو لمدة قصيرة من الزمن، أو الذي قد يتحمل مخاطر هبوط الأسعار وضمان حماية المشتريين من آثار انخفاض الأسعار فيضمن لهم فروق انخفاض هذه الأسعار.

### ث- مصادر المعلومات عن الموردين:

تلجأ العديد من المؤسسات للحصول على معلومات تفصيلية عن مصادر التوريد من أجل بناء قاعدة معرفية خاصة بها ، مع التركيز على مصادر التوريد التي يمكن أن تتعامل معها المؤسسة ، وسنبين ماهي أهم مصادر المعلومات عن الموردين:<sup>1</sup>

1. **الخبرة السابقة:** إن تعامل رجل الشراء مع موردين متعددين وتتعبع تعاملهم وخاصة فيما يخص المنتجات ذات الطلب المتكرر، يتيح لرجل الشراء أن يحدد الموردين المحتمل التعامل معهم بالنسبة لمادة معينة من بين جملة من الموردين وعلى ضوء المعلومات التي تضمنتها سجلاته لكل عملية شراء من كل مورد.

2. **الصحف والمجلات التجارية:** إذ يتم عن طريقها التعرف على الموردين الجدد، وكذلك التعرف على التطورات التي حدثت في ميدان الإنتاج وتطور الصناعة، إذ أن كل مورد وصانع سلعة ينشر إعلاناته، هذا فضلا عن المجلات المتخصصة التي تنشر مختلف أنواع الدراسات والاستطلاعات الخاصة بالمنتجات.

3. **مندوبي البيع:** وهم وكلاء الموردين إذ يمثلون مصدرا مهما من مصادر المعلومات المهمة فهم خبراء السلع ومروجيها، وقد يعرضون أفكارا جديدة للموردين لتطوير سلعهم ما داموا قريبين من السوق ومستخدمي المنتج.

<sup>1</sup> -الفضل مؤيد ،ومحمد حاكم محسن ،إدارة المواد والمشتريات منهج كمي ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص165

4. المعارض و الأسواق و المؤتمرات: توجد المعارض المحلية والدولية التي تعرض فيها المؤسسات نماذج لمنتجاتها، وكذلك الأسواق التجارية التي تعرض هي الأخرى سلع المنتجين وأخيرا المؤتمرات التي تعقد حول صناعة معينة، ومن الجدير بالذكر أن المعارض تمكن المؤسسات من الحصول على فرصة للمفاضلة بين المنتجات المعروضة لعدد من الموردين ما دامت تعرض في مكان وزمان واحد.

5. الإعلان في سجل الموردين: يمثل القيد في سجل الموردين ركنا أساسيا للتعرف على الموردين، إذ عادة ما يتم دعوة الموردين إلى تسجيل علاماتهم التجارية ورقم السجل التجاري وعناوين مكاتبهم، والأصناف التي يرغبون التعامل بها في سجل الموردين.

6. مواقع التواصل الاجتماعي: وهو إحدى وسائل الحصول على المعلومات التي تخص الموردين، إذ تصنف هذا المواقع الأعمال والنشاطات التي يزاولونها.

7. الزيارات الشخصية لمصانع الموردين: وهي وسيلة من وسائل التعرف على الموردين وكذلك وسيلة للترجيح بين الموردين إذ يمكن عن طريق هذه الزيارات معرفة التفاصيل الدقيقة حول ما يمارسه المورد من نشاط وعمليات إنتاج وسياسة التسعير والاستلام والفحص وحتى الخدمات التي يقدمها.

8. العينات: كذلك يمكن الاستعانة بالعينات التي يقدمها عادة وكلاء الموردين طالبين اجراء التجارب عليها، وعادة ما تقدم هذه العينات مجانا.

9. الدليل التجاري: لقد اعتادت بعض الدول المتقدمة على إصدار دليل تجاري والذي يتضمن معلومات تفصيلية عن جميع المصانع والمتاجر التي تتعامل في صنف معين.

ج- تنمية العلاقة مع الموردين: إن طبيعة العلاقة مع مصادر التوريد يجب أن تنطوي على روابط محددة تتلخص في تبادل المعلومات بشفافية، والثقة المتبادلة، والرؤيا المشتركة من خلال نشأة تلك الروابط على شكل استراتيجيات التعاون، والشراكة أو التحالف<sup>1</sup>.

كم أنه لا بد من بناء علاقات قوية مع مصادر التوريد والعمل باستمرار على توطيد هذه العلاقات على وفق أساليب تتسم بالصدق والأمانة والتعامل الجيد بين الطرفين وعدم إخفاء المعلومات تجاه الموردين، و كذلك الموردين مع زبائنهم، إذ إن التعامل بهذه الأساليب يخلق نوعا من العلاقات القوية، تؤدي إلى تقديم المورد خدمات إلى المشتري بعد عملية الشراء ربما تستمر لمدة غير قصيرة ضمن إطار خدمات ما بعد البيع، كذلك تقديم المشتري

<sup>1</sup> - الفضل مؤيد، ومحمد حاكم محسن، مرجع سابق، ص 170

الخدمات للموردين كالسرعة في الإجابة على الطرود الواردة من المورد أو التهيؤ لاستقبال وفد المورد بشكل يتناسب والسياقات المعمول بها، فمسؤولية ادارة المشتريات في المؤسسة لا تقتصر على اختيار مصادر التوريد المناسبة فحسب، بل تشمل المحافظة على هذه المصادر وتنمية مصادر جديدة للمؤسسة.

إذ أصبح هناك التزام متبادل بين المؤسسة ومورديها، مما أدى إلى تطوير علاقات تعاونية متبادلة، والتي مكنت المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية عالية، وتستخدم المؤسسات الناجحة وسائل عدة لتطوير علاقاتها مع الموردين ومنها:<sup>1</sup>

1. حسن استقبال مندوبي البيع التابعين للموردين والترحيب بهم.
2. الدقة والوضوح والشمولية في جميع الاتصالات المرتبطة بالاحتياجات من الأصناف، واستخداماتها، والكميات المطلوبة واحتمالاتها المستقبلية.
3. الثقة لمبادلة في الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل من الطرفين.
4. المرونة في مناقشة الاختلافات، والرغبة في تسوية التفاصيل الفرعية أو تصنيفها ما دام ذلك يخدم الطرفين دون المساس بالجودة والخدمة.
5. سرعة الوفاء بالالتزامات تجاه المورد.

والعلاقة بين المؤسسة والموردين يجب أن تكون علاقة جيدة لأن أي خلل في التوريد قد يؤدي المؤسسة، وتستطيع المؤسسة من خلال المعلومات التي يتم جمعها عن مصادر التوريد التعرف على طبيعة تصرفات الموردين وتوقعاتهم عند ابرام العقد، لذا فإن المعلومات التي يتم جمعها عن مصادر التوريد يجب أن تكون صحيحة ومبنية على تخطيط علمي سليم يضمن الأمان للمؤسسة بعلاقتها مع الموردين، فالعلاقة بين المؤسسة ومجهزها وجدت لتستمر ودوامها يشير إلى حسن اختيار وارتياح المورد لتعامله مع المؤسسة.

### ح- مراحل اختيار المورد:

تعد قرارات المؤسسة الخاصة باختيار مصادر التوريد التي سوف تتعامل معها مستقبلا أحد أهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذ خلال مرحلة تصميم المنتج، وهنا تجد المؤسسة نفسها بحاجة للإجابة عن جملة من الأسئلة

<sup>1</sup> - الزغبي هيثم واخرون، مرجع سابق، ص 41

لاتخاذ القرار المناسب حول توجهها لاختيار مجهز معين دون غيره، ومنها الأسئلة المتعلقة بقضايا الجودة، التكاليف، التكنولوجيا، السلامة، البيئة، التوصيل والتخزين وتمر عملية اختيار المورد بأربع مراحل وهي:<sup>1</sup>

### 1- مرحلة المسح العام:

وهي مرحلة القيام بالحصص للتعرف على جميع المصادر المحتملة التي تقدم المواد المطلوب شراؤها وهذا الحصر يعد اختيارا مبدئيا، وتعتمد المؤسسات في حصر الموردين المحتملين من مصادر المعلومات التي ذكرت سابقا "الخبرة، مندوبي البيع للموردين، المعارض والأسواق، المؤتمرات".

### 2- مرحلة جمع البيانات والمعلومات:

وهي مرحلة تقييم الموردين عن طريق الاستفسار عن مزايا التعامل مع كل مصدر على حدى، إذ تقوم المؤسسة بإعداد دراسة تحليلية لإمكانات كل من المصادر وصولا لقائمة تضم المصادر المقبولة للتوريد، وتركز عملية التقييم على الموقع الجغرافي للمورد، وجوده بضاعته والخدمات التي يقدمها وغيرها.

### 3- مرحلة التفاوض والاختيار:

ويتم في هذه المرحلة تسمية فريق التفاوض والذي سيتولى مهمة التفاوض مع ممثلي مصادر التوريد، ومن ثم عقد الاتفاق بين المؤسسة ومصدر التوريد المناسب، وفي هذا المجال لا بد من التطرق إلى عوامل القوة التفاوضية للموردين والمشتريين والتي طرحت لأول مرة على يد "مايكل بورتر" إذ أعدها إحدى القوى الخمس المؤثرة في هيكل الصناعة:

### ❖ القوة التفاوضية للموردين:

وتعتمد القوة التفاوضية للموردين على جملة من الخصائص والمواقف الخاصة بالسوق الذي يتعاملون معه، لذا فإن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للموردين ويستطيع المورد أن يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات الآتية<sup>2</sup>:

1- قلة عدد المؤسسات التي تعمل في مجال التوريد مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات.

<sup>1</sup> - الشموط محمد سالم، و جواد شوقي ناجي، إدارة سلسلة التوريد علاقات الموردين مدخل إداري، مؤسسة الإثراء للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008 ص 32

<sup>2</sup> - الشموط محمود، سالم وجواد شوقي، مرجع سابق، ص 40

- 2- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها الموردون.
- 3- عدم تمتع الصناعة بمجازية تكفل دخول مجهزين جدد.
- 4- تتحمل المؤسسات المشتريّة نفقات عالية في حالة تفكيرها اللجوء لمصادر بديلة.
- 5- المواد التي يقدمها المورد تمثل مدخلات مهمة وأساسية للعملية الانتاجية في المؤسسة.
- 6- يتمتع الموردون بتكاتف واتفاق ضمني فيما بينهم للتعامل مع السوق.

❖ القوة التفاوضية للمشتريين:

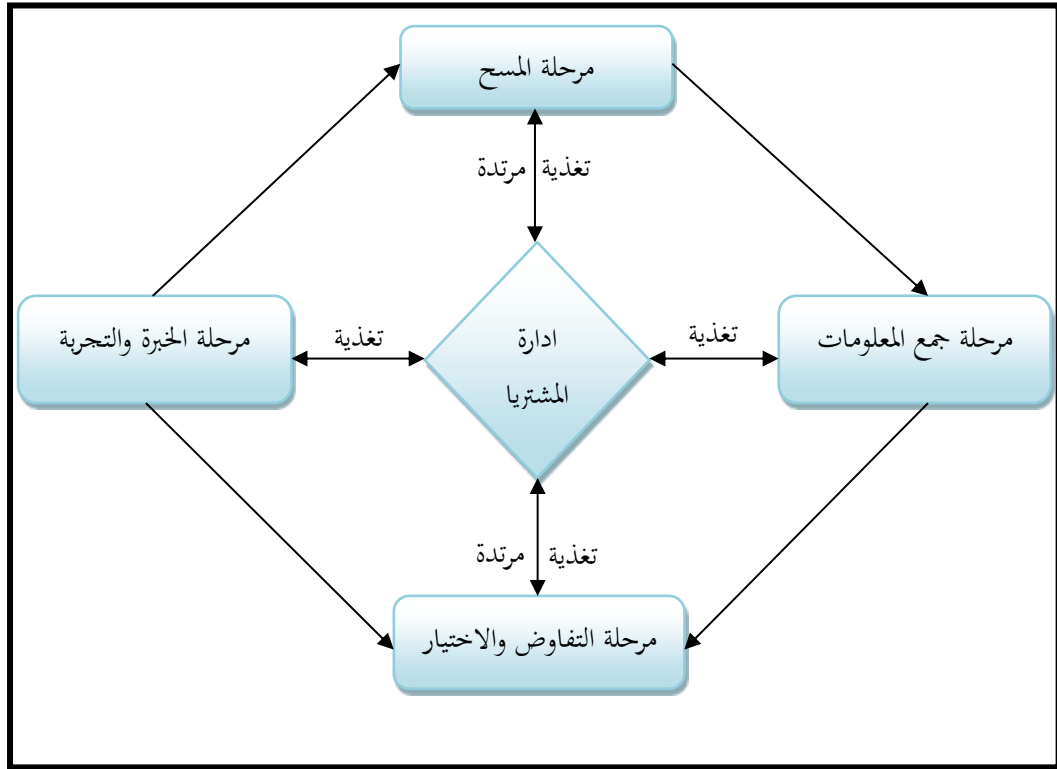
تعد القوة التفاوضية للمشتريين "الزبائن" عاملا هاما في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق، ويعد المشتري في موقف قوي في الحالات الآتية<sup>1</sup>:

1. حينما تكون هناك منافسة حادة، وتتعدد المصادر فإن ذلك يفتح خيارات متعددة أمام المشتري فتزداد قوة مساومته.
2. عند امتلاك المشتري القدرة التحليلية للأسعار، وتسلمه بالمعلومات الضرورية عن السوق.
3. عند تمتع مندوبي الشراء بقدرات عالية ومهارات في التفاوض والإقناع.

كما أن المؤسسة تستطيع أن تلم بكل الحقائق عن المصدر المتعامل معه وتقرر في ضوء تجربتها إما الاستمرار مع تلك المصادر أو إعادة النظر في الامر مرورا بالمراحل الثلاثة الأولى مجددا، و الشكل التالي يوضح مراحل الاختيار.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص 42

الشكل (2-7): مراحل اختيار مصدر التوريد المناسب



المصدر: موسى غانم فنجان، وحسين، محمد عبد، "إدارة المشتريات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص45.

من الشكل أعلاه يتبين أن مراحل الاختيار تبدأ من ادارة المشتريات لجمع المعلومات الناتجة سواء عن خبرة وتجربة أو ناتجة عن مرحلة المسح وبعد ذلك تتم عملية التفاوض والاختيار للمورد المناسب للمؤسسة.

## المبحث الثاني: الذكاء التسويقي

لم يعد اليوم الاهتمام بالأصول غير الملموسة مجرد أفكار عامة بل أصبح أحد المكونات الأساسية لتحديد قيمة المؤسسة في السوق خاصة المؤسسات التي تعتمد على رأس المال الفكري في المنافسة كما، أن تسارع المتغيرات البيئية المتوقعة وغير المتوقعة أدت إلى ازدياد الطلب على المعلومات ، فدورة حياة المنتجات بدأت تتقلص ، و التقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر فأكثر ، والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية، وتوفر إدارة المعلومات التسويقية للمؤسسات العديد من الفرص المتميزة لإدراك الوضع التسويقي المعقد للمؤسسة في السوق.

ويؤدي استخدام المعلومات التسويقية لزيادة فاعلية العديد من الأهداف التسويقية المختلفة، ومما سبق ولتحديد فعالية القرارات المتعلقة بالمنافسين والمنتجات واتجاهات المستهلكين يتم الاستعانة بالذكاء التسويقي الذي يعتبر من بين أهم وسائل الإدارة المعاصرة المفتوحة، والتي تشهد تغييرات جذرية من خلال التكنولوجيات والمعلومات والاتصالات.

ففي ظل هذه التطورات الحديثة يعتبر الذكاء التسويقي كشكل من أشكال الحس التسويقي الجيد فحتى تستطيع مؤسسة الأعمال أن تبذل ، وتنتج و تسوق ، فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة ، كاملة و قابلة للاستغلال. فتحليل و تنظيم المعلومة أصبح أكثر أهمية فمعرفة الأسواق ومعرفة تقسيماتها و معرفة المنافسة ومعرفة اتجاهات المستهلكين والتكنولوجيات و الإبداعات كل مسبق تعد روافد للذكاء التسويقي، ومن هنا تبرز أهمية دراسة نظام الذكاء التسويقي ومن خلال هاته الدراسة سنتطرق إلى ماهيته أنواعه ومكوناته.

### المطلب الأول: ماهية الذكاء التسويقي

يأتي هذا المطلب ليسلط الضوء على الذكاء التسويقي من حيث التأصيل والمفاهيم والنشأة والتطور، فضلا عن التركيز على أهمية نظام الذكاء التسويقي في المؤسسة، والمجالات التي يمكننا استخدام الذكاء التسويقي بها

**أولا: مفهوم الذكاء التسويقي:** تعتبر البداية الأولى لأول نظام للذكاء التسويقي تم تصميمه واعتماد تطبيقاته من قبل الدكتور روبرت وليامز 1961 في مؤسسة - إدوارد دالتن- ويعد هذا النظام الوسيلة الأساس التي تمكن الإدارة التسويقية من الاتصال الدائم والمنتظم بالأحداث الجارية في ظروف السوق وظروف البيئة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -Chirouze Yves, Le marketing stratégique : stratégie segmentation, positionnement et politique d'offre, ellipse, Paris ,2005 , P89

يعرف **Marter** بأنه مجموع النشاطات المنسقة للبحث والتحليل، والتوزيع بغرض الاستغلال للمعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين يتم القيام بهذه الأنشطة في إطار الشرعية (وفق الأطر القانونية) مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على إرث المؤسسة وهذا ضمن أحسن شروط النوعية المتعلقة بالآجال والتكاليف.<sup>1</sup>

وهناك من يعرفه على أنه: "نظام لمراقبة وتحسس محيط المؤسسة (زبائن، موردين، منافسين، شركات، الهيئات العامة، هيئات الجودة...) بهدف اكتشاف التهديدات والفرص التي تواجهها المؤسسة، وهي تركز على محورين الأول ويضم البحث والتجميع المنتظم والمستمر والجاد للمعلومات المختلفة (علمية، تقنية، اجتماعية، قانونية، تجارية... إلخ) المتاحة من مصادر مختلفة تم فرزها وتحليلها وتوزيعها وأخيرا استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة، أما المحور الثاني فهو يهتم بحماية وأمن المعلومات والمعارف المحصل عليها، وكذلك إضفاء المصدقية على المعلومات المجمعة.

وعلى العموم فالذكاء كمفهوم مجرد يعرف على أنه المعلومات التي تخص الأعداء الحاليين أو المحتملين كما ورد في قاموس **Oxford** بأنه المعلومات السرية التي يتم جمعها عن البلدان الأجنبية خصوصا التي تعتبر عدوة، ويتضح من التعاريف أعلاه أن الذكاء ينحصر في المجال السري الذي يخص الأعداء.

أما في مجال الأعمال والتجارة فقد وردت مجموعة من التعاريف يمكن ذكرها في:

- الذكاء التسويقي: هو مجموعة منسقة ونظامية من الإجراءات المتكاملة والمصممة في كل أرجاء المؤسسة التي تهدف إلى توليد وتقوم وتوزيع المعلومات التسويقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Chirouze, Yves ,op cit, P 106

<sup>2</sup> - محمد عبد حسين الطائي، نمر محمد العجارس، نظم المعلومات التسويقية، مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، دار الإسراء، عمان الأردن، 2008، ص 76.



- هو الأسلوب أو الطريقة التي يتمكن مدير التسويق من خلاله بفحص ومعرفة التغيرات التي تحدث في كل من البيئة التسويقية الخارجية العامة والخاصة بصفة دائمة ومستمرة ومتجددة<sup>1</sup>.
- نظام الذكاء التسويقي هو كل المعلومات المفيدة والتي يمكن استعمالها من قبل إدارة التسويق لتعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة<sup>2</sup>.
- نظام الذكاء التسويقي هو مدى واسع من الأنشطة التي يمكن أن تستخدم في جمع المعلومات عن المنافسين<sup>3</sup>.
- بناء على ما تقدم يمكن القول بأن الذكاء التسويقي هو مجموعة من الأفراد والإجراءات والمعدات التي تستخدم بأساليب قانونية وأخلاقية، تسمح بالتدفق المستمر للمعلومات المتعلقة بالأحداث أو التغيرات التي قد تجري في البيئة التسويقية من أجل اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة لمواجهة تلك الأحداث والتغيرات دعماً للأهداف العامة للمؤسسة<sup>4</sup>.

يتضح من التعاريف التي مر ذكرها بأن نظام الذكاء التسويقي يمتاز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- يستلزم تشغيل الذكاء التسويقي مجموعة من المتطلبات والموارد.
- أن نظام الذكاء التسويقي ذو منهجية قانونية وأخلاقية مشروعة على خلاف ما يعتقد البعض.
- يتطلب هذا النظام التفاعل المستمر مع البيئة التسويقية والمراقبة المتواصلة للأحداث من أجل رصد واستلام أي إشارات حول التغيرات المحتملة.
- يمكن لنظام الذكاء التسويقي أن يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات.
- يعد النظام من أنظمة المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة لأنه يزود الإدارة بالمعلومات الاستخباراتية الحيوية.
- كما يعرف على أنه ممارسة لجميع البيانات المتصلة بجهود التسويق التي تبذلها المؤسسة، ومن بعد ذلك يتم جمع وتحليل البيانات لتوجيه عملية اتخاذ القرارات التسويقية بدقة وكفاءة عالية.

<sup>1</sup>- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، ج 1، مكتبة الاستماع، مصر، 1996، ص 137.

<sup>2</sup>- سمير البعايد، نظام سيودان، التسويق الصناعي، مفاهيم وإستراتيجيات- دار الحامد، عمان الأردن، 1999، ص 162.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص 164.

<sup>4</sup>- علاء فرحان طالب وآخرون، نظام الجمارك التسويقية، دار صفاء، عمان الأردن، 2009، ص 59.

ثانيا: أهمية نظام الذكاء التسويقي في المؤسسة

لقد أثبتت إحدى الدراسات التي أجراها الباحث (Francir Joseph Agniter) أن مدير التسويق يلجأ إلى: 45% للبحث عن أخبار الاسواق المحتملة، 11% لمفاوضات البيع، 09% لأخبار المستهلكين، 35% أخبار المنافسين والجوانب الأخرى، كما توصل هذا الباحث إلى أن مدير التسويق يلجأ في تحديد مصادر البيانات للحصول على المعلومات الضرورية إلى المرؤوسين بنسبة 25% والمستهلكين بنسبة 22% و 16% للصحف والمجلات والباقي من الوسائل الأخرى<sup>1</sup>.

كما يمكن أن نؤشر عن أهمية نظام الذكاء التسويقي في المؤسسة من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

- يمثل نظام الذكاء التسويقي الحجر الأساس في نظام الإنذار المبكر أو بناء رادار تنظيمي يقوم باستلام الإشارات التحذيرية لإيصالها لمتخذي القرار.
- كون نظام الذكاء التسويقي يمثل نظاما وقائيا يساعد في تقديم المعرفة والإدراك الأفضل لمستخدميه حول ما يحيط بهم من تغيرات بيئية مختلفة.
- يشكل جسرا بين كميات كبيرة جدا من المعلومات واستراتيجيات الأعمال.
- التعرف عن قرب وبدقة على المتغيرات البيئية المختلفة وما قد يحدث فيها من تغير وتطور.
- يمثل نظام الذكاء التسويقي أحد المصادر الأساسية لتحقيق الابتكار والإبداع في المؤسسة، قد أثبتت إحدى الدراسات بأن أغنى 1000 مؤسسة في العالم تستخدم نظام الذكاء التسويقي في تحقيق أنواع عديدة من الإبداع والابتكار.

وخلاصة القول يمكن أن نقول بأن نظام الذكاء التسويقي يؤدي دورا استراتيجيا كبيرا في المؤسسة وذلك من خلال مساهمته في تبني المؤسسة لمفهوم الإدارة البيئية، كونه يعطي المؤسسة القدرة على التأثير على الزبون والمنافس، وهذا يعني أنها تحول المؤسسة من مراقب للأحداث البيئية إلى مشارك فيها، وفيما يلي الجدول الذي يوضح المجالات الأساسية للذكاء التسويقي.

<sup>1</sup> - محمد عبد حسين الطائي، نمر محمد العجارسه، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سابق، ص 63.

الجدول رقم (2-3): المجالات الأساسية للذكاء التسويقي

مجال الذكاء التسويقي	الترتيب	نوع المؤسسة
التسعير	01	تجار الجملة والتجزئة والمؤسسات المنتجة للسلع والخدمات
خطط التوسع	02	تجار الجملة والتجزئة والمؤسسات التعليمية ومؤسسات النقل.
خطط المنافسة	03	دور النشر وكالات الإعلان والبنوك وشركات التأمين
استراتيجية الترويج	04	كل أنواع المؤسسات
بيانات التكلفة	05	شركات التعدين والبتروك
إحصائيات المبيعات	06	تجار الجملة والتجزئة ووكالات الإعلان ودور النشر
بحوث التنمية	07	المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية
نمط وشكل المنتج	08	المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية والسلع الصناعية
العمليات الإنتاجية	09	المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية والسلع الصناعية
إيرادات الاختراع	10	المؤسسات المنتجة للسلع الصناعية

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، ج1، مكتبة الاستماع، مصر، 1996، ص 161.

من خلال الجدول يتبين لنا أهمية الذكاء التسويقي حسب نوع المؤسسات، فقد نجد أن المؤسسات الصناعية تهتم أكثر بالمعلومات حول التكاليف ومشاريع البحث والتنمية، بينما تهتم المؤسسات التجارية بالمعلومات حول السعر والتوزيع، وتهتم وكالات الإعلان بالمعلومات حول الترويج.

### المطلب الثاني: أنواع الذكاء التسويقي

خصص هذا المطلب لدراسة روافد لذكاء التسويقي من خلال التطرق إلى تقسيماته المختلفة وسبل تحسين نظام كفاءته وفعالته في المؤسسة .

**أولا تقسيم الذكاء التسويقي :** يمكن تقسيم الذكاء التسويقي وفقا لأكثر من معيار فإذا أخذنا درجة المركزية كمعيار نجد: الذكاء التسويقي المركزي والذكاء التسويقي غير المركزي، وإذا أخذنا درجة الرسمية التجارية كمعيار

وجدنا الذكاء التسويقي الرسمي والذكاء التسويقي غير الرسمي، وسنحاول أن نتعرض لهم بشيء من التفصيل فيما يلي<sup>1</sup>:

**أ- الذكاء التسويقي المركزي:** وتعني وجود وحدة مركزية هي التي تتولى أنشطة الذكاء التسويقي، ومن أهم مميزات هذا النظام حدوث ازدواج في المهام والوظائف المتعلقة بتلك الأنشطة داخل المؤسسة لكن في المقابل تعجز تلك الوحدة في أغلب الأحيان عن ملاحظة التطورات اليومية التي تحدث في أسواق المؤسسة، وهو ما يشكل قصورا في تيار المعلومات المتدفق لمتخذ القرار التسويقي.

**ب- الذكاء التسويقي اللامركزي:** وتعني أن أنشطة الذكاء التسويقية تتم ممارستها من خلال عدد من الوحدات المنتشرة داخل المؤسسة وذلك بتقسيم الذكاء التسويقي إلى جهات معينة، ومن أهم خصائص هذا النظام رفع كفاءة مسؤولي الذكاء نتيجة لزيادة درجة التخصص.

**ج- الذكاء التسويقي الرسمي:** وتعني بما وجود نظام رسمي داخل المؤسسة يضم عدد من القواعد والإجراءات المحددة والمكتوبة والسياسات الموضوعية، وهيكل تنظيمي محدد داخل الخريطة التنظيمية للمؤسسة وحدة المخابرات التسويقية والتي عادة ما تكون تابعة لإدارة التسويق، وتقوم هذه الوحدة بالتجميع الرسمي للبيانات وتحليلها مستخدمة في ذلك الموارد المتاحة لديها من أجهزة وبرامج وأفراد.

**د- الذكاء التسويقي غير الرسمي:** وتعني عدم وجود إجراءات مكتوبة لممارسة أنشطة الذكاء التسويقي، بل يتم ممارسة تلك الأنشطة من خلال وسائل الاتصال المختلفة ومتابعة ما يتم نشره خارج المؤسسة من معلومات وأخبار تمس النشاط التسويقي لمؤسستنا، وهناك العديد من العيوب، لهذا النظام مثل تأخر وصول المعلومات المطلوبة لعدم وجود قنوات واضحة، تمر منها وكذا تشويه المعلومة نتيجة مرورها من شخص لآخر بصورة غير رسمية مما يؤدي لانحراف المعلومة الأصلية عن تلك التي وصلت لمتخذ القرار.

**ثانيا وسائل تحسين كفاءة نظام الذكاء التسويقي:** بالنظر إلى الأهمية الكبيرة لنظام الذكاء التسويقي بالنسبة للمؤسسة فيما يخص الاتصال المستمر بالبيئة والسوق، فقد وجب على إدارة التسويق تحسين كفاءة هذا النظام من خلال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 1997، ص 248.

<sup>2</sup> -عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 157.

أ- تحسين نشاط ذكاء رجال البيع: يكون رجال البيع على اتصال مباشر بالمشتريين والبائعين والمنافسين وبالسوق بصفة عامة، وهذا الموقع يساعدهم الحصول على البيانات التي قد يتعذر الحصول عليها من طريق الإحصائيات المتوفرة من خلال أنشطة البيع العادية فعلى المؤسسة أن تجعل عمل رجال البيع عملاً مزدوجاً أي إجراء عمليات البيع بالإضافة إلى جمع المعلومات وإرسالها لإدارة التسويق، فرجال البيع هم أعين المؤسسة وأدائها في السوق ومن واجبهم رصد كل التغيرات الطارئة.

ب- شراء المعلومات من وكالات تسويقية متخصصة<sup>1</sup>: حيث تتواجد وكالات وشركات متخصصة في جمع المعلومات عن المؤسسات في مختلف القطاعات، ومن أهم ما توفره هذه الوكالات نجد نسب الحصص التسويقية وأرقام الأعمال وأسعار المواد الأولية ولذلك يتوجب على المؤسسة البحث عن هذه المعلومات وشراؤها نظراً لأهميتها في النشاط التسويقي.

ج- استخدام وسائل أخرى: استئجار أو توظيف جزءاً من الذكاء التسويقي، كحضور المعارض التجارية، اقتناء منتجات المنافسين لفحصها ودراساتها قراءة وتحليل التقارير المنشورة عن المنافسين، تحليل وقراءة الصحف والمجلات المتعلقة بنشاطات المؤسسات التنافسية.

وبشكل عام فإن نظام الذكاء التسويقي يلعب دوراً هاماً في تغذية المعلومات التسويقية بالبيانات الضرورية خاصة عن المنافسين والتغيرات البيئية الأخرى<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث مكونات الذكاء التسويقي:

الذكاء التسويقي يركز أساساً على سبل توصيل المعلومة، التي تشكل قواعد للمعرفة التي تمكن للمؤسسة من متابعة سيرورة التغيير، وإيجاد الحلول لمواجهة التحديات، التي أدت إلى توسيع استخدامات وتطبيقات الذكاء التسويقي في كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها.

على العموم يمكننا أن نقول أن نظام الذكاء التسويقي يتكون من أربعة أنظمة فرعية متكاملة فيما بينها لتوفير المعلومات المهمة وتقديمها إلى الإدارة التسويقية لاستخدامها وهاته الأنظمة الفرعية هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - Cloud Motricon, le système marketing, Edition Dunod, Paris France, 1993, p 23.

<sup>2</sup> - العريقي منصور، أطروحة دكتوراة المدخل الشمولي في عملية صنع القرار الإستراتيجي والتنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة العراق، 2007، ص 55

<sup>3</sup> - خالد قاشي، زواغي سامية، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة معارف جامعة البصرة، 2017، ص 08.

- ذكاء الزبون؛
- ذكاء السوق؛
- ذكاء المنتج؛
- ذكاء المنافسين؛

### أولا ذكاء الزبون:

ان من العجب أن يشكو العديد من رؤساء الشركات التنفيذيين من أن تسويقهم غير فعال ، إنهم يرون أن مؤسساتهم تصرف الكثير على التسويق ولكنها تتميز بالقليل من النجاح ، حيث أن أحد أسباب ذلك هو أنهم ينفقون الكثير على نفس النمط القديم للتسويق الذي تعودوه في الماضي والذي يعتمد على مساواة التسويق بالبيع، إن التفكير التسويقي القديم لحسن الحظ بدأ الآن في إفساح المجال لطرق جديدة من التفكير حيث أن شركات التسويق الذكية أصبحت تطور معرفة الزبون وتقنيات الارتباط بالزبون وفهم اقتصاديات الزبون

يعتبر الزبون نقطة الانطلاق في النشاط التسويقي المعاصر، ففي المؤسسات الحديثة يكون الشعار – اعرف زبونك– أهم مصادر العوائد التي تتحصل عليها المؤسسة، إذ أن الزبون يمثل مركز اللعبة وجوهر العمل التسويقي، لذا أصبح التفوق في قواعد اللعبة الجديدة يعتمد في التنافس بين المؤسسات على أساس من يستطيع أن يفي بهذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل<sup>1</sup>.

كما يساعد ذكاء الزبون المؤسسة على بناء علاقات قوية وذات فائدة مشتركة ومتبادلة مع زبائنهم وذلك من خلال تحديد ما يلي :

- الزبائن المستهدفين؛
- كيفية كسب زبائن جدد والاحتفاظ بهم؛
- العمل على التحسين المستمر لمنتجات وخدمات المؤسسة؛
- التعرف على سلوكهم، والكيفية التي يقومون من خلالها بإشباع حاجاتهم ورغباتهم؛

<sup>1</sup> -، Cloud Motricon , Op-Cit, p 56.

إن ذكاء الزبون يؤكد بأهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، فهو يهدف إلى الحصول على صورة واضحة عن المؤسسة من وجهات نظر مختلفة ، لهذا على المؤسسة المصادقة على بيانات الزبائن تكون قادرة على إنشاء وتطوير علاقة مفيدة مع هؤلاء الزبائن، واستعمال هذه البيانات بطريقة جيدة سيساعد على تحسين أدائها.

وفي الأسواق ذلك المجال الذي يشهد فيه تطورا في العلاقات بين البائعين والمشتريين، نادرا ما ستجد علاقات بسيطة يبدي فيها الزبون ولاء تاما اتجاه المؤسسة التي يتعامل معها، إذ تتطور أغلب العلاقات من خلال مجموعة من المراحل تبدأ بتجربة الزبائن لنماذج مختلفة من المنتجات وغالبا ما يقوم الزبائن بالانتقال بين العديد من المؤسسات، فعلاقة المؤسسة مع الزبون يمكن أن تكون علاقة طارئة والذي يعبر عنها بعلاقة الصفقة، أو قد تكون العلاقة قائمة على أساس ارتباط متبادل يعبر عن مصلحة واهتمامات مشتركة وهذا هو نمط العلاقات طويلة الأمد، وفي السابق كان النشاط التسويقي يقوم على أساس الصفقة إذ أن هذا النشاط لم يكن له دو سوى القيام بعملية البيع، والذي يعبر عن قصر نظر الإدارة الذي لا يمكن تبريره إزاء الزبون إلا أن المؤسسات سرعان ما اكتشفت أن الزبون لن يكون مجدي في الأمد الطويل إلا على أساس علاقات طويلة الأمد وأن هذا التحول (من فلسفة الصفقة والعلاقة طويلة الأمد) يحمل في طياته ما يلي:<sup>1</sup>

1- التحول من ثقافة (الريح / الخسارة) إلى ثقافة (الريح / الربح) والتي تعني أن المؤسسة والزبون هم شركاء وليس خصوم، وهذا هو أساس التحول من مفهوم الزبون الجديد إلى مفهوم الزبون ذي الولاء طويل الأمد.

2- التحول من موقف (لا معرفة مسبقة للزبون) إلى موقف (معرفة مكثفة بالزبون) أعمق وأكثر ألفة، فالزبون هو جزء من عائلة المؤسسة وأن المعرفة به تجعله مألوفاً وقريبا من المؤسسة في خططها وسياساتها واستجاباتها الحميمة لحاجاته.

3- التحول من بيع السلعة في الصفقة إلى بيع المعرفة في العلاقات، وهذا هو الشكل الأقوى بالعلاقة مع الزبون لتحويل المعرفة إلى قيمة وهو أيضا الأساس في تكوين رأس المال الزبائني.

ويرى مجموعة من الباحثين في ضوء خبرة المؤسسات فإن العلاقات طيلة الأمد مع الزبون أصبحت تقوم على الحقائق الآتية:<sup>2</sup>

- أ- أن عملية البيع للزبون الجديد تكلف (6) مرات أكثر من عملية البيع للزبون المعتاد.
- ب- أن الزبون غير الراضي عن منتجات المؤسسة سيبلغ نمطيا (8-10) من الأفراد الآخرين عن تجربته.

<sup>1</sup> - نجم، عبود، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 301.

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب، مرجع سابق ص 61

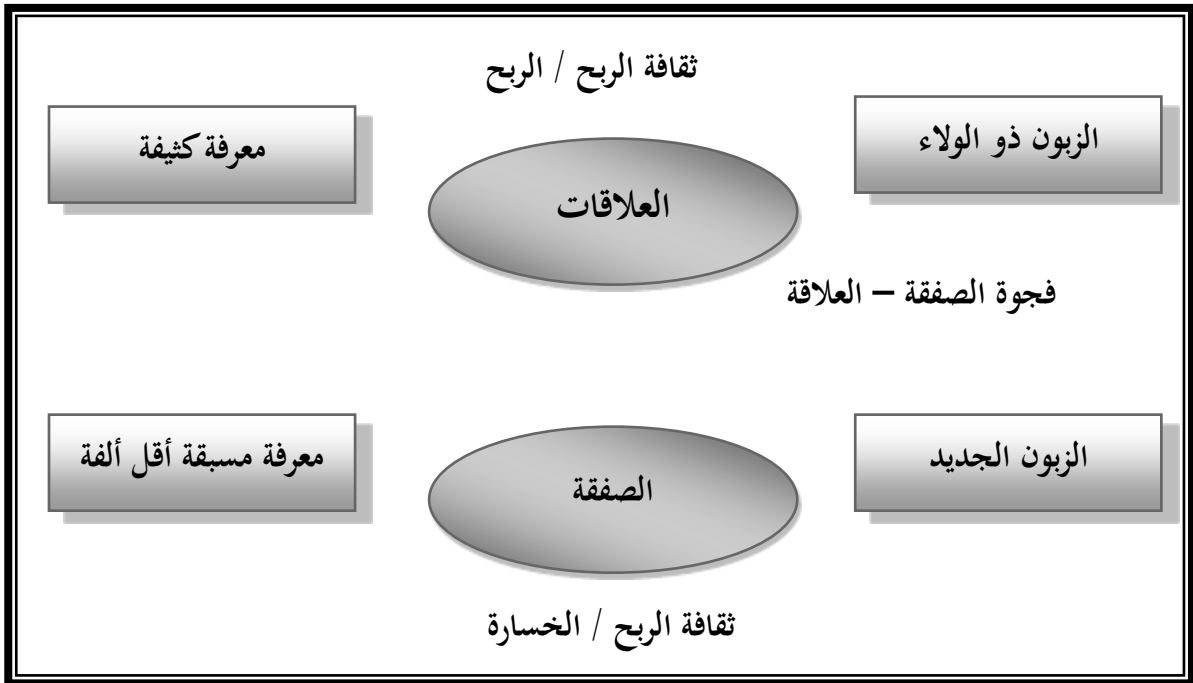
ج- أن المؤسسة يمكن أن تزيد من أرباحها بنسبة (85 %) من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة (5 %) فقط.

د- أن إمكانية بيع المنتج للزبون الجديد هي (15 %) بينما إمكانية بيع المنتج للزبون المعتاد هي (50 %).

هـ- أن نسبة (70 %) من الزبائن ذوي الشكاوي سيقومون بمعاودة التعامل مع المؤسسة ثانية إذا استجيب لشكاوهم بشرعة من خلال تحسين الخدمة التي أدت إلى شكاوهم.

و- أن أكثر من (90 %) من المؤسسات الحالية لا تحقق تكامل المبيعات والخدمة الضرورية المدعومة بالتجارة الالكترونية رغم أن هذه التجارة الحديثة تمثل مصدرا مهما من مصادر تقوية العلاقات مع الزبائن.

الشكل (2-8):: من الصفقة إلى العلاقات



المصدر: نجم، عبود، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط 2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 329.

ثانيا: ذكاء السوق:

إذا كانت المؤسسة تسعى للبقاء والفوز في أسواق المستقبل وتحاول صياغته والمشاركة فيه بدلا من انتظاره،

يجب عليها ان تلقي نظرة فاحصة على جميع الجوانب تاريخها وموظفيها ونشاطاتها وإدارتها ومنافسيها، ثم تسأل

نفسها هل تملك تصورا شاملا عن مدى اختلاف المستقبل وهل تركز الإدارة جزءا من وقتها وفكرها لوضع

تصور للاستحواذ على سوق المستقبل؟



ومن أهم المتغيرات التي يتوجب التحسب لها في فهم السوق هي: نمو السوق، الحصة السوقية، حجم السوق، طبيعة الزبائن المحتملين ، فالتعرف على هذه العوامل ينتج إدراكا واضحا من قبل الإدارة للأسواق المحيطة بها عن طبيعتها وديناميكيته، والتعرف عن السوق يلعب دورا رئيسيا في تحديد استراتيجية المؤسسة التي تدفعها للارتقاء المحيطة بها عن طبيعتها ظروف السوق من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة الحصة التسويقية ومعدل نمو المبيعات.<sup>1</sup>

كما يعتبر أخذ الطبيعة المتغيرة للأسواق بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجية التسويقية أمرا في غاية الأهمية ومن أهم المتغيرات المؤثرة في فهم السوق هي: نمو السوق، الحصة السوقية، حجم السوق، طبيعة الزبائن المحتملين كما ينتج التعرف على هذه المتغيرات إدراكا واضحا من قبل وظيفة التسويق للأسواق المحيطة بها، سيعزز من سعي المؤسسة لفهم السوق في وضع الآلية المناسبة لمواجهة متطلبات المنافسة، لأن درجة عدم التأكد يمكن أن تقلل مع قدرة المؤسسة على رسم وتحديد طرق العمل في السوق، فهي عندما تدخل السوق قد تكون مثقلة بعدد من العوامل التي تتصف بعدم التأكد كالحصة التسويقية والمزيج الأفضل للمنتجات وطبيعة الزبائن وكيفية الوصول إليهم.

يتعلق الأمر الأكثر صعوبة في هذا المجال بالبحث عن الدافعية، أي الكشف عن الدوافع التي يمكن أن تستخدم إما في تجزئة السوق أو في توسيع نطاق الجهود المبذولة في السوق الحالية؛ هذا يعني أن الأمر الأكثر أهمية في فهم السوق هو تقييم مدى تغطية السوق أو مدى اختراقه بالشكل الذي يحدد الموقف الحالي للمؤسسة السوق، إذ يتم في ضوء ذلك معرفة مدى حاجة المؤسسة لتوسيع تغطيتها حصتها، كما يتم تحديد الحصة التسويقية للمؤسسة والمنافسين.

كما أن التنظيم الموجه بالسوق هو الذي يحاول أن يكشف ماذا يريد المشترون ويقدم هذا لهم بالطريقة التي تصل إلى أهدافهم.

وافترضت بعض البحوث أن ذكاء السوق هو نوع من أنواع السلوك والعمليات، أكثر من كونه جزءا من الثقافة (القيم والمعتقدات) وعلى هذا فقد افترض ذكاء السوق يمكن قياسه كمجموعة من السلوكيات والعمليات، كما أن الذكاء السوقي يمكن بناؤه داخل ثقافة المؤسسة والذي بالتأكيد سوف يؤثر على فاعلية وأداء السوق

<sup>1</sup> Kotler Ph, Marketing International, edition Mc Growhill, U.S.A, 2003, P53

يعتمد ذكاء السوق على جوانب سلوكية تتعلق بمدى اعتقاد العاملين بالمؤسسات - على اختلاف أنواعها - بأن احتياجات السوق يجب أن تعطى لها الأهمية القصوى، وترجمة ذلك في مجموعة الأنشطة والتصرفات والقرارات والخطط التي تقوم بها المؤسسة من أجل تسليم قيمة أفضل لعملائها ويتطلب ذلك ضرورة انتشار هذا التوجه عبر المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة وأن تعمل الأخيرة على سيادة التوجه بالسوق بدلا من التركيز على إدارة التسويق.

حيث أن المؤسسات المستندة إلى السوق والموجهة للزبون والمنافسين سوف تتميز بما يلي:<sup>1</sup>

- الفهم الجيد الواسع لحاجات ورغبات المستهلكين والتركيز على خلق القيمة للزبون.
  - المعرفة الواسعة بمواطن القوة والضعف لدى المنافسين.
  - تطوير وفهم وتنفيذ الاستراتيجيات التي توجه لتسليم أفضل قيمة ورضا الزبون.
  - مشاركة الإدارات في الأنشطة الخاصة بتنمية التفهم الكامل للاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وكافة القوى المؤثرة مثل المنافسين والقوانين واللوائح... الخ.
- ومع تصارع خطوات التغيير لا تستطيع المؤسسات أن تعتمد على ممارسات الأعمال التجارية السابقة لتبقى في نفس المستوى، ولكن حتى تنتهي عمليات التجديد نهاية ناجحة يجب أن تسير جنبا إلى جنب مع الدراسة العميقة للهدف وهذا الهدف بالطبع هو الزبون، ويرتكز ذكاء السوق على :

#### 1- توليد الاستخبارات التسويقية:

حيث تعتبر عملية توليد معلومات عن السوق وهي نقطة البداية لذكاء السوق ويعتبر مفهوم توليد المعلومات من السوق أوسع من مفهوم التركيز على الاحتياجات والتفضيلات الفعلية للمستهلكين، وذلك لأن المفهوم الأول يتضمن تحاليل العوامل الخارجية (مثل: المؤسسات الحكومية، التكنولوجيا، المنافسين، المؤثرات البيئية الأخرى) والتي تؤثر على احتياجات وتفضيلات المستهلكين.

إضافة إلى ذلك فإن توليد المعلومات لا تقتصر على الاحتياجات الفعلية للمستهلكين فقط وإنما لاحتياجاتهم في المستقبل وهذا يفرض ضرورة قيام المؤسسات بالتنبؤ باحتياجات الزبائن مما يعطي لها فرصة تقديم منتجات جديدة لإشباع تلك الاحتياجات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Day George, Market Driven ,Strategy The Free Press ,New York ,1998 ,P12

<sup>2</sup> - أماني السيد، مرجع سابق، ص134

وبالرغم من أن تقدير احتياجات الزبائن هو حجر الزاوية لذكاء السوق إلا أن تعريف الزبائن وتحديدهم تحديدا واضحا ليست عملية بسيطة، و يمكن مفهوم توليد المعلومات من تحقيق هذا الغرض.

وفي نفس الوقت يساعد على توسيع مفهوم الزبائن لكن يتضمن بجانب احتياجات وتفضيلات المستهلكين النهائية، مع التدقيق في مجموعة الوسطاء أو الموزعين الذين يتعاملون مع المنتج.

## 2- نشر وتبادل المعلومات (الاستخبارات)

أي أن يتم نشر وتبادل المعلومات الاستخباراتية عبر الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وتتطلب عملية الاستجابة لاحتياجات السوق بكفاءة مشاركة فعلية من جانب جميع الإدارات داخل المؤسسة وذلك لأن عملية تبادل المعلومات لا تتم دائما عن طريق إدارة التسويق إلى الإدارات الأخرى، وإنما قد تتم من خلال أي اتجاه آخر وذلك حسب الإدارة التي بدأت في خلق تلك المعلومات، وتكمن أهمية عملية تبادل المعلومات في أنها تضع أساسا للتعاون بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، كما أن عملية تبادل المعلومات يمكن أن تتم بأكثر من اتجاه رأسي وأفقي، وكذلك يمكن أن تتم في شكل رسمي<sup>1</sup>.

## 3- الاستجابة:

وهي البعد الثالث من مفهوم ذكاء السوق حيث يتم الاستجابة للمعلومات التي تم توليدها وتبادلها بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة حيث تشارك جميع الإدارات- وليست إدارة التسويق وحدها- في عملية الاستجابة لاتجاهات السوق وذلك من خلال اتخاذ القرارات بكيفية مقابلة لتوقعات الزبائن ويمكن تقسيم الاستجابة إلى مجموعتين من الأنشطة هي:<sup>2</sup>

أ- تصميم الاستجابة وهي تتعلق باستخدام المعلومات في وضع الخطط المختلفة للمؤسسة.

ب- تطبيق الاستجابة: وهي تعني تطبيق تلك الخطط التي تم وضعها ومتابعتها.

## ❖ العوامل المساعدة على نجاح ذكاء بالسوق

وقد تناول العديد من الباحثين تأثير بعض هذه العوامل على درجة ذكاء السوق وكانت المحاولة الوحيدة لاختبار هذه العوامل ميدانيا هي في دراسة (Kohli & Jaworski,1990) وقد ركز الكاتبان على مجموعة من

<sup>1</sup> - علي ناجح علي منصور ، نموذج مقترح لتأثير مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء وقيمة العميل رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2012، ص62 .

<sup>2</sup> -المرجع نفسه، ص 68

العوامل الداخلية والتي يمكن السيطرة عليها والتي من شأنها أن تزيد من فاعلية تطبيق فلسفة ذكاء بالسوق، كذلك تم اختبار العلاقة بين هذا التوجه وأداء المؤسسات والعاملين بها.<sup>1</sup>

وهنا يفترض الكاتبان وجود ثلاثة مجموعات من العوامل والمسببات المرتبطة بذكاء السوق في المؤسسات ، وتؤثر هذه المتغيرات بدرجة كبيرة على المدى الذي يتم فيه تطبيق الذكاء التسويقي، من حيث توليد ونشر وتبادل الاستخبارات والمعلومات السوقية والاستجابة لها في شكل خطط وقرارات وعلى هذا يمكن القول بأن أهم العوامل المساعدة على نجاح التوجه بالسوق تتمثل في:<sup>2</sup>

### 1- دعم الإدارة العليا:

وقد أشار الباحثين إلى أهمية دور الإدارة العليا في تدعيم ذكاء السوق داخل المؤسسة مما ساعد على زيادة فاعلية أداء العاملين في التعامل مع متغيرات السوق، حيث أن للإدارة العليا دورا هاما في نشر وتعميق ثقافة التوجه بالسوق والاستجابة لاحتياجات الزبائن والمستهلكين وتشجيع العاملين على متابعة المتغيرات التي تطرأ على الأسواق والمنتجات، ونشر وتبادل المعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسين بين الإدارات المختلفة والاستجابة لها بما يؤدي على رشادة القرارات المتخذة سواء كانت مالية أو تسويقية أو إنتاجية حيث إن لهذه القرارات انعكاسات وتأثيرات مشتركة ولا يمكن عزلها عن بعضها البعض.

### 2- العلاقات بين الإدارات المختلفة:

كذلك فإن درجة ذكاء السوق تتأثر بشكل ما بالعلاقات والاتصالات بين الإدارات المختلفة والتي تشمل الاتصال المباشر سواء الرسمي أو غير الرسمي بين العاملين عبر الإدارات والذي من شأنه تسهيل تدفق المعلومات عبر الإدارات.

### 3- المتغيرات التنظيمية التي تضعها المؤسسة:

كذلك فإن المتغيرات التنظيمية التي تضعها المؤسسة والتي تتعلق بدرجة الرسمية والمركزية وتكوين الإدارات وأنظمة الحوافز والمكافأة يعتبر مؤثرا في مدى وصول الفكر الموجه باحتياجات السوق داخل المؤسسة والتي تؤثر بالطبع على المدى الذي يتم فيه جمع ونشر واستخدام المعلومات داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> -Kohli A & Jaworski J, Market Orientation Construct Research Propotion and Managerial Implication ,Journal of Marketing, april1990 ,Vol 39, P41

<sup>2</sup> -Kohli & Jaworski, op cit ,PP5355

حيث يجب على المؤسسات أن تهتم بعمل توازن بين الحد الأدنى اللازم من الهيكل التنظيمي لمواجهة الميزانيات والجداول الزمنية وبين المرونة اللازمة لإنتاج سلع وخدمات مبتكرة تخدم احتياجات الأسواق المتقبلة أي المقارنة بين البقاء كما نحن أو التغير والتجديد.

#### 4- الثقافة التسويقية:

يرى الباحثين ان الثقافة التسويقية التي تم تشكيلها بواسطة القرارات سواء المعلنة رسمياً أو الضمنية تمثل نموذج القيم المشتركة والمعتقدات التي تمكن العاملين من الإدراك والإحساس بالوظيفة التسويقية، ومداهم بنماذج السلوك التي يجب أن تؤدي بها الأعمال داخل المؤسسة.

وبالرجوع إلى تعريف التسويق نجد أن التسويق هو العملية التي بمقتضاها يتم تعريف احتياجات الزبائن وإشباعها مما يعني أن خلق ثقافة تسويقية يرتبط بمستوى أعلى لإرضاء المستهلك والذي يتجدد بشكل كبير بالتوجه التسويقي<sup>1</sup>

#### 5- الاهتمام بالتحسين والابتكار:

كذلك يرى الباحثين أن التسويق والابتكار هما العنصران الحاكمان في نجاح أداء أي مؤسسة حيث يعتبر الابتكار عنصراً يتوسط العلاقة بين توجه المؤسسة للسوق وأدائها ويغير من شكل هذه العلاقة وذلك من خلال التأثير بالمتغيرات البيئية الخرى المحيطة تشمل تغيرات واضرابات السوق والتغيرات التكنولوجية.<sup>2</sup>

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد على الإبداع الكلي وليس الإبداع الجزئي المتخصص في المؤسسة فإن المؤسسات الناجحة لا تعتمد على إنتاج منتج جديد مبتكر كل عشر سنوات على سبيل المثال، ولكن يعتمد النجاح على عمل أشياء تتراوح ما بين الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وفي اغلب الأحيان تكون هذه الأشياء لها تأثير مباشر على الزبائن.

#### ثالثاً ذكاء المنتج:

تؤدي معلومات ذكاء المنتج دوراً أساسياً في صنع قرارات مزيج المنتج من خلال تقديم معلومات ذكية عن احتمال مواجهة المؤسسة لتقدم المنتجات الحاضرة أو عن طبيعة المنافسة وبخاصة غير السعرية والتطورات التقنية والابتكارات الحديثة وغيرها من المعلومات التي تتعلق بمزيج المنتج ويتجلى ذكاء المنتج في طرح المنتج الجديد

<sup>1</sup> - Kohli & Jaworski, op cit, p 66.

<sup>2</sup> - Kohli & Jaworski, op cit, p 68

❖ المنتج الجديد :

إن مفهوم المنتج الجديد هو مفهوم متعدد الأبعاد والجوانب، فإنه من الناحية النظرية يعبر عن تغيير تجربة المؤسسة على بعد من أبعاد المنتج، ومنه يعتبر منتجا جديدا بالنسبة للمؤسسة التي تجري تلك التغييرات ، مما يعني أن أي تغيير أو إضافة على أبعاد المنتج مثل الجودة، السعر، مستوى الخدمة، التكنولوجيا، التغليف، طريقة توزيعه ... الخ، يعتبر جديدا بالنسبة للمؤسسة، وهناك العديد من الأسباب التي تكمن وراء تطوير المنتج منها:<sup>1</sup>

- 1- إن السلع الموجودة في الأسواق تستبدل وفقا لـ:
    - التغيير الحاصل في أذواق الزبائن.
    - خروج السلعة من السوق.
    - المحافظة على مركز المؤسسة في السوق، مع المحافظة على حجم المبيعات ذاته وهذا يتطلب أن تكون سلع المؤسسة بعضها في مرحلة النمو، والآخر في مرحلة النضوج، وقسم آخر في مرحلة الإشباع والانحدار وهكذا.
    - 2- زيادة الضغط على المؤسسات من قبل الزبائن وذلك نتيجة زيادة معلوماتهم وخبرتهم في المنتجات المعروضة.
    - 3- الرغبة المتزايدة للمؤسسات في التوسع والبقاء والاستمرار أيضا.
    - 4- الرغبة في تحقيق برامج تسويقية جيدة، وبشكل خاص للسلع الجديدة في الأسواق.
- ويوجد عدد كبير من المعاني المتنوعة الضمنية لمصطلح "منتج جديد" على ثلاث فئات للمنتجات الجديدة هي:<sup>2</sup>

- 1- **المنتجات الجديدة المبتكرة فعليا:** وهي تلك المنتجات الفريدة من نوعها، ومن المنتجات التي لا تزال تنتج في هذه الفئة والتي تعد منتجات جديدة، الأدوية المستخدمة لعلاج مرض السرطان مثلا، والسيارات التي يتم إصلاحها بسهولة وبدون تكاليف باهظة، حيث يفني كل منتج في هذه الفئة بحاجة حقيقية، لم يكن ل يتم إشباعها قبل تقديم هذا المنتج الجديد.
- 2- **الاستخدامات الجديدة البديلة للمنتجات:** وهي تختلف اختلافا كبيرا عن المنتجات الموجودة في السوق بالفعل فيما يتعلق بالشكل والوظيفة، والأهم من ذلك المزايا التي توفرها تلك المنتجات الجديدة.

<sup>1</sup> الحاج طارق وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر عمان الأردن، 1995، ص 109

<sup>2</sup> نوتس كوبك، مرجع سابق، ص 18

3- **المنتجات المقلدة:** وهي تلك التي تعد جديدة بالسنة لمؤسسة معينة، ولكنها ليست جديدة تماما على السوق، وهذا النوع من المنتجات يظهر أثر نجاح أحد المنتجات المبتكرة في السوق إذ يتم تقليد هذا المنتج من قبل عدد من المؤسسات المنافسة الأخرى.

في حين يرى من مجموعة من الباحثين أن كل النشاطات الخاصة بذكاء المنتج يمكن أن تتجسد بالأنواع الآتية:<sup>1</sup>

1- **السلع الجديدة بشكل كامل:** وهذا النوع يشير إلى ذكاء المؤسسة في عالم السلع، لذلك فإن ذكاء المنتج التي تنجز وظيفة بشكل كاملا تخلق أسواقا جديدة بشكل كامل، وهذا النوع من ذكاء المنتج هو نادر نسبيا، وهو يحمل درجة عالية من المخاطرة ويترتب عليه عدة تكاليف مرتفعة.

2- **السلع التي يجري تحسين أدائها:** وهي تمثل ذكاء المنتج الذي من خلاله يتم تحسن أداء وظائف السلع الموجودة، وهذا النوع يركز على نشاطات التطوير، ويمكن أن يتطلب تحسين وتطوير الأداء استخدام تكنولوجيا جديدة كما في حالة تطبيق الرقابة الرقمية، أو قد يتطلب في مجالات أخرى تحسين التصميم، أو الحصول على مواد أفضل.

3- **السلع ذات الوظائف الإضافية:** يمكن أن يستعمل هذا النوع من التطوير لتحسين الأداء، أو الوظائف الأساسية للسلع الموجودة، وهذا يعني إضافة سمات جديدة للسلعة.

4- **السلع ذات التكاليف الأقل:** إن هذا النوع من الذكاء هو شائع بدرجة كبيرة في أسواق الحواسيب، ويمكن أن يظهر هذا النوع في السلع التي تم تحسين أدائها، والسلع الجديدة التي تتميز بدقة الوظائف نفسها، ولكن بكلفة أقل.

5- **السلع التي يعاد تصميمها ونمطها:** غالبا ما تكون السلع الجديدة ليست سوى تطوير أو تغيير لنمط الأنواع القديمة، وهذا النوع من النشاطات الذكية يظهر في أسواق السيارات والألبسة.

6- **السلع التي يعاد تغليفها وتسميتها:** إن المعنى المقابل للسلعة الجديدة بشكل كامل هو السلعة الجديدة التي تكون نتيجة لإعادة التغليف أو التسمية أو التصنيف، ويرى البعض بأن هذا النوع من السلع يجب ألا يتعامل معه كابتكارات جديدة، في حين يرى البعض الآخر أن هذا النوع من السلع إذا تم إدراكها من قبل السوق

<sup>1</sup> - الصرن رعد، مرجع سابق، ص 205

(الزبائن) بأنها جديدة، فإنها تمثل ذكاء تسويقي ، ويجب أن تسوق بشكل صحيح، وأن إعادة التغليف أو التسمية أو التصنيف تمثل جوانب فنية لابتكار السلعة في الواقع جزء من استراتيجية تحديد السلعة.  
رابعا ذكاء المنافس:

وتشير إلى القدرة على جمع البيانات والمعلومات حول المنافسين ونشاطاتهم الحالية، ثم تحليل سلوكهم الماضي من أجل تقديم نموذج للتنبؤ بسلوكهم المستقبلي والحصول على رؤية حول استراتيجيات منتجاتهم وزبائنهم الحاليين والمحتملين والتي تمثل مدخلات مهمة لتشكيل استراتيجية التسويق.

كما يعتبر ذكاء المنافس النشاط الذي يتم من خلاله معرفة المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، كما يهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع البيانات المحصل عليها من خلال تحليل الصناعة وتحليل المنافسة واستخراج النتائج وتطبيقها في عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>  
ويكمن دور ذكاء المنافس في تحديد المنافس الأقرب عن طريق إدارة التنافس.

#### ❖ إدارة التنافس إستراتيجيا

قدم مايكل بورتير (MICHAEL PORTER) عدة استراتيجيات تستخدم في إدارة عمليات التنافس الاستراتيجي، حيث أن الاستخدام الناجح لهذه الاستراتيجيات يتطلب توفر أرضية مناسبة أو بنية تحتية فعالة قادرة على تحقيق التعامل الكفء مع الحجم المتوقع من التفاعلات التنافسية التي يتطلبها العمل فيما بعد، وهنا لا بد من استخدام مجموعة من التكتيكات المناسبة بأبعادها المختلفة، ويعرف التكتيك على أنه خطط محدودة تبن بالتفصيل الكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ البديل الاستراتيجي المناسب ويحدد Porter نوعان من الخطط التكتيكية المتاحة، والتي هي على النحو الآتي:<sup>2</sup>

#### ❖ التكتيك الزمني:

وهو يحاول الإجابة على السؤالين الآتيين:

- متى على المؤسسة أن تبدأ عملية التنافس ؟
- هل ترغب المؤسسة في أن تكون رائدة أم تابعة في هذا المجال ؟

<sup>1</sup> - ، قاشي خالد زواغي سامية ، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور ، مجلة معارف جامعة البويرة، 2017، ص8

<sup>2</sup> - السالم مؤيد ، سعيد أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005 ، ص 150 - 155



فالمؤسسة التي تنتج وتسوق منتجا جديدا لا مثيل له في السوق تسمى مؤسسة رائدة، ويوجد هناك عديد من المميزات التي تتمتع بها المؤسسة الرائدة من أهمها ما يأتي:

- 1- التمتع بالسمعة الناتجة عن كون المؤسسة رائدة في حلبة التنافس.
  - 2- جني كميات كبيرة من الأرباح لمنتج لا منافس له في السوق في المد التي تسبق دخول المنافسين الجدد.
  - 3- تحديد المعايير التي تحكم عملية التنافس باستخدام هذا المنتج الجديد.
- أما بالنسبة لنقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة الرائدة في السوق فهي ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تقليد المنتج بعد مدة قصيرة من الزمن، وهذا يعني أن المؤسسة الرائدة قد استثمرت كثيرا من الموارد والإمكانات في مجال البحث والتطوير من أجل إنتاج ذلك المنتج الذي تستخدمه المؤسسات المنافسة الأخرى الآن، بلا تكلفة أو بالحد الأدنى من الإنفاق على البحث والتطوير.
- 2- إن المؤسسة الرائدة تتحمل مخاطر كبيرة مرتبطة بإنتاج المنتج الجديد والبحث عن سوق مناسب له.

#### ❖ التكتيك المكاني:

ويحاول هذا التكتيك الإجابة على السؤال الآتي:<sup>2</sup>

- أين سيتم التنافس؟ أي ما هو السوق المناسب لذلك؟
- ومما تجدر الإشارة إليه فإن المكونات الأربعة لنظام الذكاء التسويقي يمكن أن تعمل بشكل متكامل ومترابط مكونة شبكة من الذكاء التسويقي لتغذية الإدارة بالمعلومات، لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأداء بشكل أفضل.

<sup>1</sup> - السالم مؤيد، مرجع سابق، ص ص 161-166

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 170

المبحث الثالث: بناء اليقظة التسويقية على أساس المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي

بناء على ما سبق فقد اتضح وجود مجموعة من المتغيرات التي أسهمت في تأطير اليقظة التسويقية منها شدة المنافسة واختصار دورة حياة المنتج كما بات الزبون أكثر حساسية للسعر والقيمة وأكثر إحاطة بالمعلومات، والشيء الأكثر أهمية أن السوق أصبح يتغير بدرجة أسرع، وبفضل المعرفة التسويقية انتقلنا إلى حقبة تسويقية جديدة أصبحت المعرفة فيها هي محور النشاط التنافسي، كما بات ضروريا على المؤسسات المعاصرة بغض النظر عن طبيعة أهدافها ونوع نشاطها والبيئة التي تمارس نشاطاتها فيها أن تبدأ بإعادة هندسة أعمالها وعملياتها لتتبنى مفاهيم تسويقية جديدة مرتكزة في ذلك على امتلاكها للذكاء التسويقي من أجل إيجاد الجديد من المنتجات التي يتم من خلالها إرضاء الزبون وترسيخ ولائه لديه والاحتفاظ به بشكل أفضل من الآخرين.

وفي إطار هذه الحقيقة برزت أهمية اليقظة التسويقية التي سارعت المؤسسات التي تسعى للريادة، إلى تطبيقها بغية تحسين أدائها التسويقي لتحقيق التميز والتغلب على التغيرات المعقدة والسريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال وبغية استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تواجهها بتحقيقها ميزة تنافسية مستدامة أسرع من الآخرين وضمان البقاء والاستمرار في السوق، ووفق لذلك فستناول كيفية بناء اليقظة التسويقية ارتكازا على كل من المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي وما علاقة كل عنصر بالآخر.

المطلب الأول: مراحل تطور عمليات المعرفة التسويقية وصولا إلى الذكاء التسويقي

أولا: تطور عمليات المعرفة التسويقية

لو تتبعنا المراحل الادارية التي تمر بها المؤسسات وتفاعلها مع كل من المعرفة التسويقية وعمليات اليقظة التسويقية سنجد ما يلي: <sup>1</sup>

**1. مرحلة نقل التكنولوجيا:** في هذه المرحلة تعتمد المؤسسات على نقل التكنولوجيا عن الآخرين وهنا يتم تدريب الأفراد على مهارات التقليد والإتقان والتتابع ويتم الاعتماد على البيانات التي يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة.

<sup>1</sup> - Kuhn Robert ,Hand Book for Creativity and Innovation ,Managers Mc Grw Hill, New York,1987 ,P206

2. **مرحلة تبادل المعرفة:** في هذه المرحلة تتطور اتجاهات الأداء إلى الشكل الكيفي الذي يحمل الاستقلالية ويكون الأفراد لديهم ميل أكثر للتعلم والالتزان والحصول على المعرفة واصدارها من خلال فكر متغير لكل الوظائف الادارية المترابطة والتي تعتمد على المعرفة:

3. **مرحلة تبادل التكنولوجيا:** وهي مرحلة أكثر تقدماً حيث يتم تبادل التكنولوجيا بين الشركات المختلفة حيث تعمل المؤسسات المنافسة على تطوير الأداء وتطوير الحصول على المعلومات وجعل طرق التبادل أكثر سرعة وأكثر حيوية.

4. **مرحلة إدارة المعرفة:** وفي هذه المرحلة يتطور فكر قياس الأداء من خلال قياس إنتاجية العمل عن طريق الشركاء تحت مظلة مركزية القرارات مع تحديد مسؤولية ودور كل فرد في المؤسسة وما يجب اتباعه بتفاعل تام بين الأفراد معتمدين على المعرفة الجماعية لاكتشاف الأشياء.

5. **مرحلة ابتكار المعرفة:** وهي المرحلة التي تدل على نجاح المؤسسة في استراتيجية الاستثمار المعرفي من خلال هياكل ذات أشكال ديناميكية متعددة تحتوي على شبكات موزعة داخل المؤسسة مع تحفيز الأفراد بنظام يدار ذاتياً بشكل مترابط اعتماداً على التعلم الشامل والتقنية العالية في تشغيل المعرفة ذاتياً.

#### ثانياً : متطلبات تولد المعرفة التسويقية الذكية :

هناك عدد من المتطلبات لعملية التفكير حتى يمكن أن تولد المعرفة التسويقية وهناك خمس عناصر وضعها الباحثون وهي:<sup>1</sup>

1. **التحفيز:** هي المادة المحفزة للمعرفة التسويقية ومن خلالها تظهر الرغبات والتفضيلات والمؤثرات الأخرى.
2. **الدافعية:** حيث ان توافر الدافعية الداخلية للفرد وحماسه وإقباله على المعرفة أمر أساسي وحتمي للمعرفة التسويقية الذكية.
3. **الإرادة:** وهي تشمل عدة جوانب فيها: التصميم الذاتي، مستوى الجهود، الالتزام، الغرض أو الهدف وهي ركيزة عملية المعرفة التسويقية الذي ستضبط أو تتحكم في مستوى الجهد الذي يبذله الفرد أو يطبقه في الأداء العملي.

<sup>1</sup> -Kuhn Robert , , (1987),Ibid,P232

4. السبب: هو الذي يجعل كل ما تقوم به المؤسسة ذو معنى وأهمية حيث تتخذ المؤسسة من خلال السبب عدد من القرارات الاستراتيجية والتسويقية مثل: الدخول إلى أسواق جديدة، وتصميم منتجات جديدة، واختيار قنوات التوزيع، وتصميم حملات الترويج والإعلان ... الخ

5. المرونة: وتعني القدرة على التغيير أو التنوع في الأفكار كما تعني أيضا القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث تستطيع المؤسسة أن تتحرر من القصور الذاتي وتتحرك إلى الأفكار الإبداعية.

### ثالثا: سمات المعرفة التسويقية الذكية

إن نتاج المعرفة التسويقية الذكية هو خروج أفكار جديدة غير معلومة أو مألوفة لدى الآخرين والتي تتميز بالسمات الآتية:<sup>1</sup>

1. الحداثة: يقصد بها أن لا تكون المعرفة التسويقية الذكية ملزمة من قبل، بل يجب أن تكون جديدة غير مألوفة أو معروفة من قبل ولا يجب أن يقتصر ذلك الحيز الذي تعيش فيه المؤسسة.

2. التطوير: ويقصد به الوضع القائم باستخلاق استخدام جديد للمعلومات الذكية مع فرزها وتحليلها وتوزيعها وأخيرا استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة.

3. تحقيق الصالح العام: يقصد بها أن المعرفة التسويقية الذكية يجب أن تكون إيجابية في مولدها ومقصدها في تحقيق الصالح العام.

4. خفض التكاليف: يجب أن تؤدي المعرفة التسويقية الذكية في مجملها إلى خفض التكاليف وتحقيق عائد حتى ولو كان ذلك على المدى الطويل.

5. الأداء المتفوق: أي تقدم مخرجات المعرفة التسويقية أو الذكاء التسويقي يكون بأداء يفوق كثير ما يقدمه المنافسون.

6. التوفير الفائق: أي تقدم نسيجا متميزا مع تحقيق أكبر قدر كبير من التوفير بالنسبة للمنافسين للمؤسسة.

<sup>1</sup>أمانى السيد مرجع سابق ص 92

رابعاً: مصادر تولد المعرفة التسويقية الذكية:

تتمثل هاته المصادر فيما يلي:<sup>1</sup>

- الاطلاع بالظروف الداخلية للمؤسسة.
- الاطلاع على بعض الظروف الخارجية المماثلة.
- متابعة تحركات المنافسين.
- التحلي برؤي استراتيجية عميقة.

خامساً: العوامل التي تساعد على تولد المعرفة التسويقية الذكية:

أثبتت العديد من الدراسات أن هناك العديد من العوامل التي تساعد على تولد المعرفة التسويقية الذكية والتي منها على سبيل المثال:<sup>2</sup>

- حرية السلوك و الأداء.
- تخصيص الميزانيات لتشجيع المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي.
- اختيار الكفاءات ذوي خصائص معينة .
- وجود إدارة محفزة للمعرفة التسويقية والذكاء التسويقي.
- نشر المعلومات.
- وجود بيئة تساعد على تحصيل للمعرفة التسويقية والذكاء التسويقي.

المطلب الثاني: علاقة اليقظة التسويقية بالذكاء التسويقي

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن مفهومي اليقظة التسويقية والذكاء التسويقي مفهومان متقاربين حيث أن هناك من يعتبر الذكاء التسويقي عنصر مكون لليقظة التسويقية ، ويرى مجموعة من الباحثين العكس أي أن اليقظة التسويقية جزء من الذكاء التسويقي في حين يرى البعض الآخر أن هناك اختلافات بين المفهومين.

<sup>1</sup> -Day George, Marketing Theory With a Strategic Orientation ,Journal of Marketing , 2002 ,Vol 47, P 100

<sup>2</sup> -Many Frankly ,Innovation Marketing ,Strategy‘ Performance Journal of Marketing , 2003 ,Vol 56, P 43

ولهذا حاليا توجد ثلاثة مداخل تتنازع في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء التسويقي واليقظة التسويقية.

### أولا الذكاء التسويقي مرحلة من مراحل اليقظة التسويقية

**المدخل الأول:** وهو يعتبر الذكاء التسويقي مرحلة من مراحل اليقظة التسويقية، فالذكاء التسويقي يهتم في مضمونه برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني... إلخ) ، في حين اليقظة التسويقية هي عملية مؤسسة ومستمرة ومتكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات.

قامت العديد من الدراسات بقياس مدى توافق اليقظة التسويقية بالذكاء التسويقي وتأثير ذلك على أداء المؤسسات.

فقد أكد (Chaikin,1985) أن الذكاء التسويقي يساعد على زيادة الإنتاجية ولكن مع دراسة اليقظة التسويقية دراسة كاملة وبدون ذلك فإن تأثيره يكون سلبيا على إنتاجية المؤسسة ، كما أن تفاعل اليقظة التسويقية مع الذكاء التسويقي يساعد على زيادة النصيب السوقي للمؤسسات وعلى استمرارية المؤسسة بنجاح في السوق.<sup>1</sup>

أما (Anderson,1990) فقد أوضح أهمية تكوين فرق للذكاء التسويقي للوصول إلى الأفكار الجديدة، بما يساعد على تحسين إجراءات اليقظة التسويقية وتطوير أساليبها ، وركز على أن مقابلة احتياجات الزبائن فقد تستند على الذكاء التسويقي الذي يساعد على بلورة منتج يقابل احتياجات الزبائن، كما أنه يساعد على إحداث تأثير تطوري من شأنه دفع المنتجات نحو التجدد الذاتي.<sup>2</sup>

أما (Gobeli & Brown,1993) فقد ربطا بين تحسين عملية الذكاء التسويقي داخل المؤسسة وبين إحداث اليقظة التسويقية وذلك من خلال التوجه بالمستهلك واستمرارية التطوير من خلال تدريب وتأهيل العاملين بذلك، كما أوضح أن اليقظة التسويقية تساعد على خلق المعرفة الجيدة داخل المؤسسة وبناء النماذج وأدوات الخبرة المختلفة، بما يساعد على نمو المؤسسة وتحسينها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> CHAIKIN, M Some Economic Aspect Of Invention and Innovation Textile Ins Manchester Engl,1985, P53

<sup>2</sup> Andorson Neil , Innovative Teams at Work Personnel Management, Vol 22, 1990 ,P 86.

<sup>3</sup> Gobeli H & Brown D, Improving The Process of Product Innovation Research, Technology Management, V32 N2, 1993, P 33

أن تأثير الذكاء التسويقي سوف يشمل تطوير المنتج ونمو السوق والترقب بحذر للمنافس مما يزيد في الربحية الخاصة بالمؤسسة.

لقد أصبح التوجه باليقظة التسويقية ضرورة لكل مؤسسة تريد أن تنمو وتزدهر وتبقى في دنيا الأعمال، وبغير هذا فإن المؤسسات سوف تصبح في النهاية مجرد مورد للآخرين أو تختفي .

مما سبق يمكننا التأكيد على أن زيادة باليقظة التسويقية يساعد على تحسين أداء المؤسسات باستغلال الكفاءة في حسن إدارة المعلومات التي لديها وذلك سواء كانت معلومات خاصة بالمعاملات اليومية أو معلومات استراتيجية للمدى الطويل ولا يتم ذلك الا بالاهتمام بالذكاء التسويقي بصورة مستمرة حيث أن التفاعل بين الذكاء التسويقي واليقظة التسويقية يساعد على التحسين من استخدام المعلومات المتاحة ومن تدفق هذه المعلومات، مما يحسن من عملية تطوير المؤسسة وذلك من خلال :

- 1- تحسين الربحية والنصيب السوقي ومعدلات نمو المؤسسة واستمراريتها في السوق.
- 2- تحسين جودة المنتجات المقدمة وزيادة معدلات تطورها.
- 3- الزيادة في قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات السريعة وتقلبات الأسواق وتغيرات حاجات الزبائن وأذواقهم.
- 4- تحسين عملية إدارة المعلومات داخل المؤسسة وتدقيقها وحسن استخدامها.
- 5- الزيادة في قدرة المؤسسة على توليد الأفكار وتلبية حاجات الزبائن.
- 6- استمرارية المؤسسة بنجاح داخل السوق وبقائها وتجديدها الذاتي.
- 7- تحسين أداء المؤسسات وذلك عن طريق تحسين المناخ الإبداعي للمؤسسة.

### ثانيا : اليقظة التسويقية مرحلة من مراحل الذكاء التسويقي

المدخل الثاني: وهو عكس الاتجاه الأول بحيث يعتبر أن اليقظة التسويقية هي رد فعل، أما الذكاء التسويقي هو الفعل.

حيث هناك من يعتبر أن اليقظة التسويقية ليست فقط هدف وإنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء التسويقي، فهذا الأخير يعتمد اعتمادا وثيقا على نتائج اليقظة التسويقية والتي دورها جمع المعلومات (التكنولوجية، التنافسية، الثقافية، القانونية...) ويتم استخدام كل هذه المعلومات من أجل تحقيق أهداف استراتيجية.

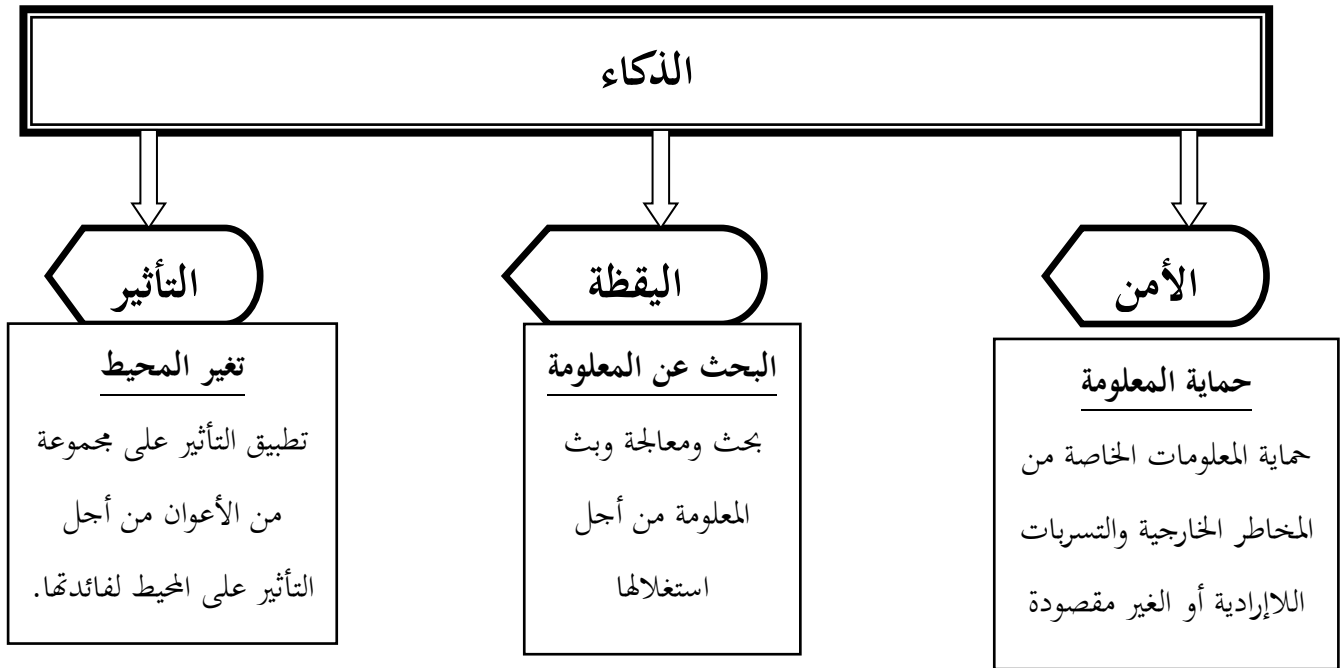
إذ يقول "Baumard": اليقظة التسويقية ليست إلا وسيلة في حين الذكاء التسويقي عبارة عن نظام متكامل<sup>1</sup>.

أما "Marter" ومن خلال تعريفه بين أن الذكاء التسويقي يميز بين أعمال اليقظة من خلال وظيفة حماية الممتلكات التنافسية، ووظيفة التأثير أي أن اليقظة تهتم بجمع المعلومات، والمصادقة عليها، في حين الذكاء التسويقي إضافة إلى هذا يحاول التأثير على محيطه من خلال ترجمة هذه المعلومات إلى قرارات استراتيجية ذات تأثير فعال<sup>2</sup>

وبالتالي نستنتج من كل هذا أن اليقظة التسويقية هي "الجزء" من "الكل" الذي هو الذكاء التسويقي، وهي

عنصر من عناصر الذكاء التسويقي إضافة إلى الأمن والتأثير وهذا ما يعبر عنه بالشكل التالي :

الشكل رقم: (2-9): العلاقة بين اليقظة التسويقية والذكاء التسويقي



**Source :** Bouadam kamel, hammadi mourad, veille stratégique et intelligence économique, comme perception d'une nouvelle approche pour la PME ;

ورقة عمل بالملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة الشلف، 9-8 نوفمبر، 2010.

<sup>1</sup>-Christian Coutenceau , Guide pratique de l'intelligence économique , edition d'organisation, Paris, 2010, p 23.

<sup>2</sup> Christian Coutenceau, Op cit, P 45



اليقظة: هي نظام معلومات منفتح على الخارج.

الأمن: هو مجموعة الوسائل التي تضمن حماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة ونشاطاتها.

التأثير: هو استعمال المعلومة بصفة تسمح للمؤسسة بالتغير نحو محيطها من أجل أن تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية أو من أجل إيقاف التهديدات التي يمكن أن تواجهها.

### ثالثا .اليقظة والذكاء مفهومان مختلفان

هنالك من يتبنى التعارض بين المفهومين ويرتكز أنصار هذا المدخل على أن اليقظة والذكاء التسويقي في المؤسسة يكون حسب حالة هذه الأخيرة وحسب اختياراتها هي، إذ أن هناك قول يقول أن اليقظة التسويقية يمكن أن تتبناها المؤسسة بكل سهولة، وبدون تعقيدات، فهي لا تتطلب وسائل كبيرة في حين الذكاء التسويقي نظام يكلف كثيرا ويستغرق مدة طويلة من أجل تفعيله، إذ أن سهولة تطبيق اليقظة التسويقية راجع لبساطة هذا النظام الذي مهمته الاكتشاف والملاحظة المستمرة مع عدم فاعليته في تغيير المحيط، في حين الذكاء التسويقي له مهمة توقع المؤسسة في محيطها.

ويمكن تلخيص جوانب الاختلاف بين اليقظة التسويقية والذكاء التسويقي من خلال شرح دورة اليقظة التسويقية ودورة الذكاء التسويقي:<sup>1</sup>

❖ **تدرج دورة اليقظة التسويقية في منطق «عمودي»:** أي أن الأمر يتعلق بالإجابة على طلب محدد و دقيق للمعلومة مزودة ببيان عن وضعية: « وصف عن حالة محيط في زمن معين»، و إما انه يتعلق بضمان «متابعة مستمرة» و ذلك بجمع كل ما يتعلق بقطاع ما، و يستنتج من أن هذا الإجراء الخاص باليقظة التسويقية والذي يستخدمه عادة خبراء التسويق و خلية اليقظة يجيب في اغلب الأحيان لطلب شخصي و محدد.

❖ **تدرج دورة الذكاء التسويقي في منطق «أفقي»:** و تنتمي هذه المقاربة لرقابة جماعية، و التي لا تتضمن فقط خبراء في التسويق و خلية اليقظة بل و تتضمن أيضا ممثلين آخرين على مختلف مستويات المؤسسة للمشاركة، في «التعقب الجماعي»، ولهذا الإجراء اثر جد مهم على المؤسسة بفعل تأثيره على سير المعلومة (تقسيم المعلومة بصفة أفقية ) و على بعدها الإجمالي: و يتم إنجازها في فائدة المؤسسة و ليس لفائدة شخصية.

يبين الجدول التالي تدرج مفاهيم اليقظة على حسب كل مستوى:

<sup>1</sup> -Christian Coutenceau ,Op Cit P122

الجدول (2-4): تدرج المفاهيم من اليقظة إلى الذكاء التسويقي

المهام	التدرج	المستوى
مراقبة الفضاء (القانوني، التنافسي، التجاري، التكنولوجي...)	يقظة متخصصة	الخطة
- المقاربة الشاملة: توحيد مختلف يقظات المؤسسة و إدماج البعد الاستراتيجي. - إجراء موجه نحو اتخاذ القرار و المهام.	يقظة تسويقية	الاستراتيجية
- يدمج سلوكيات التأثير و الضغط - يتضمن مجموعة واسعة من الممثلين في المؤسسة. - يقوم بتكوين ثقافة مشتركة حول الإعلام. يعتبر كأحسن طريقة في علم الإدارة (المناجمت)	الذكاء التسويقي	

Source : Desvals, H. et Dou, H. éditeurs (1992) : La Veille Technologique, L'Information scientifique, technique et industrielle, Dunod, Paris P 152

ومن خلال تفحص لجميع الآراء يتضح مما سبق يتضح أن الذكاء التسويقي هو الجزء بينما اليقظة التسويقية هي الكل، بمعنى أن الذكاء التسويقي يعد مركب من مركبات اليقظة التسويقية ، و تصل اليقظة التسويقية إلى حد تقديم توصيات لصانعي القرار في حين أن الذكاء التسويقي لا يسمح له التدخل في صناعة القرار، وفي الختام نستطيع القول أن اليقظة التسويقية تعد ذكاءا تسويقيا شاملا وأكثر تنظيما.

المطلب الثالث : علاقة اليقظة التسويقية بالمعرفة التسويقية

أولا: تشخيص العلاقة اليقظة التسويقية بالمعرفة التسويقية

من خلال الاستعراض لوجهات نظر المؤلفين فإن عمليات إدارة المعرفة التسويقية تعمل بهدف إشباع حاجات ورغبات ومطالب الزبون التي تتميز بالتغيير المستمر والتعدد والتعقيد ، كما تعد المعرفة التسويقية من النشاطات الرئيسية في المؤسسة ضمن بيئة الأعمال التي تعمل وتتنافس في بيئة مفتوحة تتميز بالتغيير وعدم الاستقرار.

وتسعى المؤسسات الناجحة دوما إلى :

- بناء المعرفة التسويقية الجديدة وامتلاكها وتأطيرها بوصفها معرفة ذات معنى وقيمة.
- التنقيح من خلال وضع المعرفة التسويقية في سياق محدد والعمل على حفظها بطريقة ملائمة وفعالة.

- تدقيق وتقييم ومراجعة المعرفة التسويقية.
  - نشر المعرفة التسويقية وإتاحتها لأفراد المؤسسة حسب الحاجة وفي أي وقت ومكان.
- وفي السياق ذاته نجد أن العالم الحالي الذي يتسم بتطور دائم للبيئة الاقتصادية والسياسية والتقنية ، تجعل المؤسسة اليقظة التسويقية ضرورة داخل فبالإضافة إلى ذلك ، ومع العولمة وزيادة المنافسة وزيادة توقعات الزبائن ومطالبهم ، تضطر كل مؤسسة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى البحث باستمرار عن اليقظة ، خاصة في مجال التسويق من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية وإدامة معيار التميز.
- بالإضافة إلى ذلك ، تقوم المؤسسات بتحديث المزيد من المعلومات والمعرفة في قطاعات الموارد البشرية والتكنولوجيا بهدف واحد هو زيادة أدائها ، وزيادة كفاءتها وزيادة حجم مبيعاتها.
- كما أنها تعتمد بلا شك إلى حد كبير ، على المبيعات والتسويق الذي يتم حول مجموعة من المنتجات و / أو الخدمات المقدمة ومع ذلك ، ينبغي على المؤسسات أيضاً أن تعمل على تحديث قطاع إدارة موارد المعلومات.
- هذه الأخيرة لها نفس القيمة الاستراتيجية للمؤسسة بنفس الطريقة التي تمتلكها الموارد المادية والبشرية والمالية الأخرى، فمصادر المعلومات كثيرة ومتنوعة ، وهي موجودة في شكل وسائط مختلفة وغالبا ما تكون مبعثرة وغير مستغلة بسبب سوء الإدارة.
- ومع ذلك ، هناك آليات تسمح بتحسين إدارتها داخل المؤسسة، فيما يتعلق بالمعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية ، والتي يمكن التقاطها وإدارتها بفضل اليقظة التسويقية التي تسمح أيضاً للمؤسسة باغتنام الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب.
- ومما استنتجناه في الفصل الأول أن اليقظة التسويقية مصدر مهم لتطور للمؤسسات ، ولا سيما وجه الخصوص تلك ، التي "تعيش" في بيئة تتميز بما يلي:
- التأثير المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (وخاصة الشبكات) سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.
  - الغموض: أذواق واحتياجات وتوقعات الزبائن في حالة تغير مستمر.
  - التعقيد الشديد للبيئة الخارجية

ثانيا إدارة المعرفة التسويقية في خدمة اليقظة التسويقية:

تهدف اليقظة التسويقية إلى تلبية احتياجات الزبائن الذين يدخلون أسواقاً جديدة على أفضل وجه، مع وضع منتج جديد في السوق بهدف زيادة المبيعات.

ويمكن للمعرفة التسويقية خدمة اليقظة التسويقية فقد شهد التطور المتزايد لمجتمع المعلومات انتشار الهياكل المخصصة للرصد وأنشطة الاستخبارات التسويقية من خلال:<sup>1</sup>

- . تساعد المعرفة التسويقية في تسليط الضوء على أنواع مختلفة من المراقبة (التكنولوجية والقانونية والتجارية والتسويقية وما إلى ذلك) حول اليقظة التسويقية.

- تحدد المعرفة التسويقية مجموعة من المفاهيم، وتشخص نقاط التقارب (العملية والأدوات والتقنيات) والاختلاف (الأهداف وأنواع منتجات المراقبة).

- إدارة جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات داخل المؤسسة باستخدام الأدوات التقليدية وأساليب الإدارة

- تدويل الأسواق والتبادلات ، والزيادة الكبيرة في مخزون المعلومات الورقية والإلكترونية .

- فحص ومواكبة سرعة التطورات التكنولوجية.

- تنوع توقعات واحتياجات الزبائن جمع المعلومات المتاحة للجمهور ونقلها وتحليلها ونشرها ، والتي يتم الحصول عليها بطريقة أخلاقية وقانونية.

- تساعد المعرفة التسويقية الحد من عدم اليقين ودعم اتخاذ القرار الأفضل والعمل في المؤسسة.

إن عواقب هذا السياق العالمي الحالي بالنسبة للمؤسسة هو أن صانع القرار يجب أن يكون متنبهاً للتغيرات

في بيئته والتصرف بسرعة وكفاءة ولديه استجابة لأي ضغط تنافسي والتزام اليقظة التسويقية و المستمرة

للمؤسسات

أما بالنسبة لمدير التسويق ، فيجب أن يكون استباقياً ويطور مهارات وكفاءات جديدة ، خاصة من حيث تقنيات الإبداع.

<sup>1</sup> COHEN Corine, , (2000),Ibid, P145

ومن الأدوات التي تجعل المعرفة التسويقية تعزز من اليقظة التسويقية نجد:<sup>1</sup>

- أدوات لتحليل وتنسيق المعلومات .
  - أدوات لنشر المعلومات من المهم ملاحظة أن لكل تقنية طريقتها الخاصة في جمع المعلومات وترميزها وتصنيفها واستعادتها.
  - الدلائل: (التصنيف حسب الفئات) .
  - محركات البحث: (استجواب عدة محركات كلاهما)
  - الوكلاء الأذكيا: (المراقبة تعتمد على نوع الوكيل والموضوع)
- من خلال ما سبق يمكننا القول أن المعرفة التسويقية ركيزة من ركائز اليقظة التسويقية حيث ان هاته العلاقة لها العديد من الخصائص الجوهرية من بينها : نتقل المعرفة التسويقية في خلية اليقظة ويتم نشرها وتقاسمها .
- وفي هذا السياق يمكننا القول أن المعرفة التسويقية في المؤسسات اليقظة هي موردًا ، ناقلاً للصورة والقيمة ، سواءا كان منتجًا أو خدمة سوقية ، ذو أصل مالي ولكن أيضًا مصدرًا محتملاً كبيرًا لتكوين الثروات .
- كما يثبت تطبيق نهج التكامل بين كل من المعرفة التسويقية واليقظة التسويقية أنه الحل الأكثر فعالية لزيادة ومهارات المتعاونين والزبائن والموردين والشركاء من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق أهداف نموها.

<sup>1</sup> -Jean-François Miaux, Mise en œuvre d'une activité de veille Le cas de Réseau Ferré de Franc MEMOIRE pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire INTD France P25

خلاصة الفصل

استنتجنا من دراسة هذا الفصل أن المعرفة التسويقية تمثل الدعامة الحقيقية لليقظة التسويقية ، لأنها تجهز المؤسسة برؤية واضحة ومميزة لخصائص السوق واتجاهات وتفضيلات الزبائن وردود أفعالهم ، وينتج من المعرفة التسويقية معلومات منتظمة قابلة للاستخدام ،ومن خلالها يتم التركيز على تحسين وتطوير عملية صنع القرار الاستراتيجي المناسب في المؤسسة، وتساعد المعرفة التسويقية على معرفة الزبائن الحاليين بشكل أفضل والتنبؤ بمحاجات الزبائن الجدد؛ كما أن المعرفة التسويقية هي المعرفة المتعلقة بالسوق التي تحتاج إليها المؤسسة من خلال جمع وتفسير المعلومات وتخزينها في ذاكرتها، وتحتوي المعرفة التسويقية على مجموعة من الأبعاد التي تعتبر نقاط إرشادية يتم من خلالها تطبيق مدلول المعرفة التسويقية والمتمثلة في معرفة الزبون ومعرفة المنتج ومعرفة المنافس إضافة إلى معرفة المورد

كما تناولنا في هذا الفصل الدعامة الثانية لليقظة التسويقية والمتمثلة في الذكاء التسويقي حيث يعد الذكاء التسويقي من أساسيات الإدارة التسويقية الفاعلة وتزداد الحاجة إلى الذكاء التسويقي والمعلومات باعتباره الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات الحديثة في عملية اتخاذ القرار وتنظيم تدفق المعلومات.

وبعد استعراض متضمنات الذكاء التسويقي وعناصر منظومته تفصيلا استخلصنا إلى أنه كلما كان نظام الذكاء التسويقي كاملا ودقيقا كلما كانت القرارات التسويقية صحيحة وسليمة وله دور أساسي في نجاح اليقظة التسويقية حيث يمكنها من الاتصال الدائم والمنظم بالأحداث الجارية في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وقد استنتجنا من هذا الفصل أن للذكاء التسويقي دور هام في وضع الخطط وصنع القرارات من خلال جمع المعلومات التسويقية كما أن تصميم نظام الذكاء التسويقي يتركز على مجموعة من الأبعاد المتداخلة فيما بينها والمتمثلة في ذكاء الزبون وذكاء السوق وذكاء المنتج وذكاء السوق.

ومن نتائج دراسة هذا الفصل وجود علاقة تبادلية بين كل من المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي ويسمح التفاعل بينهما بسهولة التعامل مع الأنواع المتعددة من الزبائن ذوي الثقافات والاتجاهات مختلفة وتكوين نظام متكامل يوفر هذه المعلومات عن هذه الأسواق بالقدر والكفاءة التي تساهم في زيادة فعالية القرارات التسويقية المتخذة بشأنها، ويساعد هذا التفاعل متخذ القرار باتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والدقة بما يقلل من درجة الخطورة وتسمح باستغلال الفرص التسويقية المتاحة.

# الفصل الثالث

اليقظة التسويقية وصياغة الخيارات

الاستراتيجية

تمهيد

يمثل الخيار الاستراتيجي محورا مهما في الأطروحات المختلفة في حقل الإدارة الاستراتيجية، وذلك لأهميته المتزايدة ولاسيما في ضوء التغيرات والضغوط المتنوعة والمتزايدة التي تمارس فعلها وتأثيرها على المؤسسات، فبعد تحديد رؤية المؤسسة وبيان رسالتها ووضع الأهداف التي ستعمل من أجلها إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وتبيين الفرص والتهديدات التي تتسم بها، من هنا يصبح من الممكن على المؤسسة أن تطرح بدائل استراتيجية والتي يمكنها الاختيار من بينها، ولهذا فالمؤسسة تستطيع أن تجد وتخلق وتكوّن، العديد من الخيارات الاستراتيجية، فالبدائل كثيرة لأن مجال الاستراتيجية، حيوي وواسع وكثير العطاء ونشط، وهذا ما يميز نشاط ميدان منظمات ومؤسسات الأعمال.

وتراهن المؤسسة المعاصرة على تطوير استراتيجيتها بما يتلائم مع تحقيق الأهداف التي اختارتها وتتضمن تلك الأنشطة الناتجة نتاج تشخيص داخلي وخارجي أجرته مسبقا يتوج بعملية خيار استراتيجي يهدف إما زيادة أو إدامة ميزة تنافسية أولية أو خلق ميزة دائمة، عندئذ يكون الخيار الاستراتيجي هو إما زيادة التخصص أو الانفتاح على مهارات جديدة من خلال التنويع دون أن تغفل عملياتها اليومية وواقعها الفعلي.

وفي الحقيقة وكما هو متعارف عليه أنه لا توجد استراتيجية مثلى تصلح لجميع المؤسسات في جميع الحالات وفي جميع الأوقات، وإنما هناك استراتيجية مثلى تصلح لمؤسسة معينة في ظل ظروف معينة، وهنا تبرز أهمية الخيار الاستراتيجي باختيار هذه الإستراتيجية المثلى.

كما يعد اختيار الخيار الاستراتيجي تحديا حقيقيا لقادة المؤسسات لأنه يستوجب عليها أن تكون قادرة بالفعل على فهم المشاكل المعقدة التي تواجهها المؤسسات في تطورها على المدى الطويل، وفي استيعاب ذلك تناولنا في هذا الفصل موضوع الخيار الاستراتيجي وطرق إدارته وعلاقة اليقظة التسويقية بالخيارات الاستراتيجية فكانت مباحث هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الخيارات الاستراتيجية

المبحث الثاني: نماذج تحليل الخيارات الاستراتيجية

المبحث الثالث: علاقة اليقظة التسويقية بالخيارات الاستراتيجية



### المبحث الأول: ماهية الخيارات الاستراتيجية

ان الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة، إدارة المؤسسات على اختلافها تؤشر إلى أن معظم المؤسسات التي تحقق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز مستند إلى تحسين أدائها لتضمن من خلاله النمو ومن ثم البقاء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولإنجاز هذه الأهداف فإن هاته المؤسسات تملك استراتيجية بعيدة المدى من خلاله تبني خيارات استراتيجية تحقق رسالتها التي حددت وفق الرؤيا الاستراتيجية لها مستقبلا.

وبناء على ذلك يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن الخيار الاستراتيجي يمثل أنسب بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة والذي يتم اختياره وفق ما هو متاح من القدرات الاستراتيجية في المؤسسة، وفي ضوء خصائص البيئة التي تعمل فيها، وسلوكيات المدير الذي يحكمه فيها قيمه الشخصية والثقافة المظمية السائدة، لذلك وجبت إلزامية التعرف على الأصول الفكرية للخيار الاستراتيجي، وعليه فسوف يتم عرض هذا المبحث وفق المطالب الآتية:

### المطلب الأول مفهوم الخيار الاستراتيجي

هناك العديد من المداخل التي حاولت أن تضع تعريفا محددًا للخيار الاستراتيجي وهي:<sup>1</sup>

- **مدخل اتخاذ القرار:** يعرف الخيار الاستراتيجي وفقا لهذا المدخل على أنه ذلك القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى الأهداف.
- **المدخل السياسي:** وفقا لهذا المدخل فإن الخيار الاستراتيجي هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة، والنابع من تفاعل عناصر القوى الإيديولوجية؛ الإدراك؛ الطموحات؛ والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الاستراتيجية للمؤسسة.
- **مدخل التشخيص الاستراتيجي:** يرى هذا المدخل أن الخيار الاستراتيجي هو الحالة الناتجة عن مقابلة نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى.
- إن أفضل المفاهيم لدينا هو أن معيار الاختيار، والمعيار هو الخيار الذي ينجز الهدف، وبشكل مرضي من جميع الجوانب، والخيار هو الذي يحقق النجاح، وعلى الإدارة العليا وهي تجلس لاتخاذ القرار في اختيار البديل، عليها

<sup>1</sup> - محمود الصميدعي وردينة يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة، عمان 2011، ص 263.

أن تضع على الطاولة كل الخيارات، وأن تضع عيوبها، وأفكارها على خارطة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وعلى ضوء المقابلة، والمواءمة بين نقاط القوة والضعف، لكل منها، يتم اختيار البديل الذي يدعم فرص المؤسسة للنجاح، ويضعف ويشل كل حركة من حركات تهديد المؤسسة، وإعاقة قدرتها على المنافسة.

ويركز العديد من الخبراء في سرد مفهوم الخيار الاستراتيجي على المعايير التي يمكن الاستناد إليها للوصول إلى الخيار الأفضل، فالخيار الاستراتيجي هو "مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة ترافقها معايير متعددة<sup>1</sup>". ومن المفاهيم الأخرى للخيار الاستراتيجي بأنه "قرار للاختيار بين البدائل الاستراتيجية والذي يلي أهداف المؤسسة بشكل أفضل من بقية البدائل - المحدودة العدد بطبيعتها - وفقاً لمعايير يستند إليها<sup>2</sup>".

من هنا نرى أن الخيار الاستراتيجي عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة - المستندة إلى معايير محددة - بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادر على تحقيق النجاح لأهداف المؤسسة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة في اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

إن أهم الأسباب التي تلعب دوراً هاماً في تحقيق النجاح الاستراتيجي تتمثل في اعتماد الخيارات الاستراتيجية المناسبة في جميع المستويات على أن ننتبه إلى ضرورة استمرار عملية التقييم الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية المستمرة ولتعديل الخيارات، أو تكييفها، وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية، أو في الحسابات الاستراتيجية لا توجد ثمة ثوابت، ينطبق هذا التوجه على المؤسسات كما ينطبق على سياسات الدول، والثابت الوحيد في الإدارة الاستراتيجية: أن توجه كل القنوات، وكل الحسابات، وكل الأهداف، وتلك الرؤى لغرض تحقيق النجاح، نجاح المؤسسة، هو القوة المحركة و القوة الدافعة، لتواجدها في السوق، وتفوقها، على المؤسسات المنافسة. إن الخيار الاستراتيجي بحق، هو البوصلة الموجهة، التي تقود المؤسسة بكل نشاطاتها نحو النجاح، حيث أن الخيار الاستراتيجي يمثل الدور العقلاني والفعال والواعي لتحديد وتحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ رسالتها.

كما يرى آخرون أن الخيار الاستراتيجي: هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلتها، والإبقاء على أفضلها، الذي يحقق الأهداف، وهو قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمؤسسة والبيئة، وأنا أميل إلى من عرّف الخيار بأنه قرار يتم اختياره من بين مجموع بدائل ويعتبر أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان الأردن 2007، ص 254

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 255

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومتراطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية، ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي.

وتتوج عملية الاختيار في نهايتها بقرار استراتيجي تنعكس نتائجه بخيار استراتيجي يمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة، لكونه يعد الأكثر موائمة لوضع المؤسسة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، فهو أداة لتحقيق التجانس بين حركة النشاطات داخل المؤسسة واتجاهها العام، وبالتالي البديل الذي ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل.

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

اختلف الباحثون في تصنيفهم للعوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية نتيجة لاختلاف رؤاهم، والزوايا التي نظر كل منهم من خلالها إلى الموضوع، وعلى الرغم من ذلك، فإن التباين في وجهات نظر الباحثين في تصنيفهم للعوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي لم يصل إلى حد التناقص وذلك لأن هناك الكثير من العوامل قد تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين في هذا المجال.

### أولاً طرق تحديد العوامل المؤثرة للخيار الاستراتيجي

يشير مجموعة من الباحثين إلى أن "اتجاه الدائرة نحو المخاطرة، وأسلوب اتخاذ القرار، وضغوط البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وطموحات المديرين الاستراتيجيين ورغباتهم" جميعها عوامل تؤثر في تحديد الخيار الاستراتيجي.

ومنهم من أشار إلى أن "وفرة الموارد المالية، والاتجاه نحو المخاطرة، والقدرات المنظمة، والعلاقات التنافسية" بوصفها قيوداً مؤثرة في الخيار الاستراتيجي.

أما آخرون فعدوا "الملكية، ورسالة المؤسسة واستراتيجياتها المرغوبة، ومدى التنوع في أعمال المؤسسة، والأبعاد العالمية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - معن وعد الله المعاضيدي و وزيرة يحي محمد سليمان ،تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص ص 124 125

وفي ضوء ما سبق، يكاد يكون التصنيف الآتي هو المتفق عليه لتحديد العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي:<sup>1</sup>

أ- **عوامل خارجية:** وتتضمن متغيرات البيئة الخاصة والبيئة العامة، إذ تفرض هذه المتغيرات التهديدات وتوفر الفرص البيئية التي تحفز نحو تبني استراتيجيات تكيفية تهدف لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

ب- **عوامل داخلية:** تتمثل بالقدرات الداخلية للمؤسسة، والهيكلة التنظيمية، وحجم المؤسسة، والثقافة التنظيمية، والنمط الإداري، ودورة حياة المؤسسة، وتعبر تلك المتغيرات عن جوانب القوة أو الضعف في المؤسسة، ويتم على أساسها بناء استراتيجية المؤسسة من خلال استغلال جوانب القوة ومحاولة التغلب على جوانب الضعف، وهنا يجب أن تكون الاستراتيجية المختارة متجانسة مع تلك المتغيرات من أجل إكسابها القوة والقبول من أعضاء المؤسسة.

ت- **عوامل خاصة:** وهي عوامل داخلية، تشمل مجموعة من العوامل الإدارية، والشخصية، والنوعية، والسلوكية الخاصة بالمديرين الاستراتيجيين، والتي تعد بمثابة قيود أو محددات على الخيار الاستراتيجي في المؤسسة.

ث- **القيم الشخصية:** إن للقيم مفاهيم ظاهرية أو ضمنية لكل ما يراه الفرد أو المجموعة مرغوب فيما يتعلق باختيارهم من بين الأنماط المتاحة للاختيار من بين الوسائل والغايات الخاصة بالأفعال المراد القيام بها، وبذلك تعد القيم المعيار الذي تعتمد عليه جميع العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي.

في حين أن هناك من أشار إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية، وهي:<sup>2</sup>

1. **شدة تمسك الإدارة بالاستراتيجيات السابقة:** إذ أن كون البدائل الاستراتيجية المعروضة حالياً أمام الإدارة مقيدة أساساً بالاستراتيجيات الحالية أو التي اعتمدت في الماضي، فإن هذا الأسلوب يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح للإدارة للتكيف أو الاستجابة للبيئة الخارجية.

2. **اتجاه أو ميل الإدارة نحو المخاطرة:** إن المديرين الذين يتحاشون المخاطر يشعرون بضعف مؤسساتهم وعليه فإنهم بحاجة إلى استراتيجيات ذات مخاطرة عالية، ويلجئون إلى اعتماد الاستراتيجيات الدفاعية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، أما المديرين الذين يخوضون المخاطر ويرونها ضرورية لنجاح المؤسسة يكون اختيارهم استراتيجية التوسع والنمو فيوجهون الأموال نحو الاستثمارات التي تدر عائداً عالياً.

<sup>1</sup> - حسين عباس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعة النسيجية كلية الإدارة والاقتصاد، كربلاء العراق، 2005، ص26

<sup>2</sup> - معن وعد الله المعاضدي و وزيرة يحي محمد سليمان، مرجع سابق، ص 128

3. الوقت الملائم للتصرف (اتخاذ القرار): إذ يتوجب على المدير ومؤسسة الأعمال معرفة الأوقات التي تحتاج المؤسسة للأموال من أجل إنفاقها على النشاطات، ومتى تولد هذه الأنشطة العوائد، والوقت المناسب لعرض المنتجات في الاسواق.

4. الموارد المتاحة: تعد جميع الموارد الملموسة وغير الملموسة بمثابة مدخلات للأداء الأفضل على مختلف المستويات، وهنا تحتاج إدارة المؤسسة إلى رؤية شاملة ودقيقة تساعد على متابعة بناء إمكاناتها، ومن ثم بناء مزايا تنافسية، وأن توفر الموارد بجميع أنواعها مرهون بمستوى التغيير المعتمد في إطار الاستراتيجية التي يتم صياغتها.

5. القوة التنظيمية في المؤسسات: تشكل القوة التنظيمية إحدى التطورات الأساسية الحديثة والمعاصرة في تحليل السلوك الاستراتيجي للمؤسسات وتفسيره والتنبؤ به على المستويين الكلي والجزئي، فهناك قوة تستلزم قدرا من المعرفة، ونتيجة لاختلاف القوة عن التأثير والرقابة والسلطة والإكراه، لذا فإن القوة تعد عاملا رئيسيا لا يمكن تجاهله من ناحية فهم كيفية قيام المؤسسات بعملها وكيفية إنجازها لأهدافها.

6. الحصة التسويقية للمؤسسة: وتشير إلى حجم الحصة التسويقية التي تتمتع بها المؤسسة، فالمؤسسة ذات الحصة التسويقية الكبيرة تستخدم استراتيجية تختلف عن مؤسسة تتمتع بحصة سوقية محدودة.

أما آخرون فيرون أن العوامل أدناه هي العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي الفاعل:<sup>1</sup>

1. الملاءمة: إذ عند اختيار الاستراتيجية لا بد من الأخذ بنظر الاعتبار التغيرات الإضافية التي تأخذ مكانها في البدائل الاستراتيجية المستقبلية، ولا بد أن تكون ملائمة لحاجات البيئة، وموارد المؤسسة وقيمها، وتوافق بين القوة والفرص من جهة، وتقلل من جوانب الضعف والتهديدات من جهة أخرى، ومن هذه المتطلبات، ما يأتي:

- تحليل SWOT (الموقف الاستراتيجي الحالي): هل أن الاستراتيجية الحالية يمكن فيها الاعتماد على القوة لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب نقاط الضعف والتهديدات الحالية والمحتملة؟

- التأثير على التطور الاستراتيجي: مدى إمكانية استخدام الاستراتيجية في تحسين المنظور الاستراتيجي والموقف التنافسي العام للمؤسسة، فالمؤسسة تكون مستجيبة للتغيرات في البيئة وتكون فاعلة طوال الوقت لتبقى منافسا فاعلا.

<sup>1</sup> - حسين عباس، مرجع سابق، ص 34

- **المهارات، التنافس والموارد:** هل تتوفر الإمكانية والحاجة بشكل يتوافق مع الاستراتيجية، وهل تحقق الاستراتيجية استثمارا مناسباً لكل من تلك الموارد والمهارات وتضعها في مواقع مفيدة؟ هل تحقق قيمة مضافة؟ هل الاستراتيجية القائمة على التنوع أكثر صواباً؟
  - **الرسالة والأهداف:** هل تتلاءم رسالة المؤسسة مع أهدافها الحالية؟ وهل هي مقبولة لدى أصحاب المصلحة؟
  - **الثقافة:** هل الاستراتيجية تتلاءم مع الثقافة التنظيمية؟
  - **التوافق:** هل يتحقق التوافق بين البيئة، والقيم، والموارد، إذ يتوجب أن تبحث المؤسسة عن فرص استثمار الموارد، واستغلال الفرص لإضافة قيمة لطرق جذابة للزبائن، هل هناك توافق بين البيئة، والقيم والموارد.
  - **البساطة:** وهي من مظاهر الملاءمة هل أن الاستراتيجية بسيطة ومفهومة؟ هل عملية الاتصالات ممكنة وأي الأشخاص متحمسون لها.
- 2. المرغوبة:** وهي الحد الذي عنده يعد الخيار الاستراتيجي مرغوباً فيه من قبل أصحاب المصلحة في المؤسسة، وهناك عدد من الأمور المصاحبة لرغبة في قبول الخيارات الاستراتيجية، والتي تعتمد على عدة أمور منها:<sup>1</sup>
- **الحاجات الاستراتيجية وتخطيط الفجوة:** إذ تتطلب فاعلية الاستراتيجية تحقيق الأهداف وسد الفجوات.
  - **التداؤمية:** التي تؤدي إلى تركيز الموارد قياساً بالمنافسين، ويؤخذ المنظور الاستراتيجي للمؤسسة مع الثقافة وهذه جميعها تؤدي إلى المواءمة الاستراتيجية وإجراء التحسينات على الاستراتيجية الحالية.
  - **حاجات أصحاب المصالح وتفضيلاتهم:** هذه تتعلق بتوقعات أصحاب المصلحة، وقابلية المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية لإنجاز النتائج المرغوبة.
  - **مستوى العوائد المتوقعة:** للعوائد أهمية في تحديد الخيار الاستراتيجي، ولهذا عندما تتساوى الرغبة، والمخاطر، والملكية، واجتماعية توقعات أصحاب المصلحة، فسيقع الاختيار على البديل الذي يحقق أرباحاً أكثر.
  - **المخاطر:** قد تتعرض المؤسسات إلى المخاطر في سعيها لتحقيق أهدافها، وإن الاستراتيجية المختارة لا بد أن تحقق التوازن بين العائد والمخاطرة. وتتمثل هذه المخاطر في: "المخاطر التنافسية، ومخاطر تنوع المنتج / السوق والمخاطر المالية المتمثلة بمخاطر التدفق النقدي وطلبات الافتراض، ومخاطر القابليات والكفاءات الجوهرية، ومخاطر التقنية والإنتاج المرتبط بالمهارات".

<sup>1</sup> - حسين عباس، مرجع سابق، ص 38 40

- الجدوى: وتشير إلى المدى الذي يمكن فيه أن يتم تطبيق الخيار عمليا، وتتم التساؤلات حول الأمور الآتية:
- تغيير الطلبات: قضايا التغيير، هل الاستراتيجية عملية قياسا بمواردها؟ هل تستطيع المؤسسة التغلب على تحديات تغيير الخيارات؟

- المالية والموارد المتاحة الأخرى: إن أي نقص في أي مورد يصبح عائقا عن التطور المحتمل.
- القابلية على مواجهة عوامل النجاح الحاسمة: فالبدائل الاستراتيجية لا تكون ممكنة إلا إذا توافرت إمكانية مقابلتها مع عوامل النجاح الحاسمة التي تفرضها الصناعة، وطلبات الزبائن كالجودة، والسعر، ومستوى الخدمات.

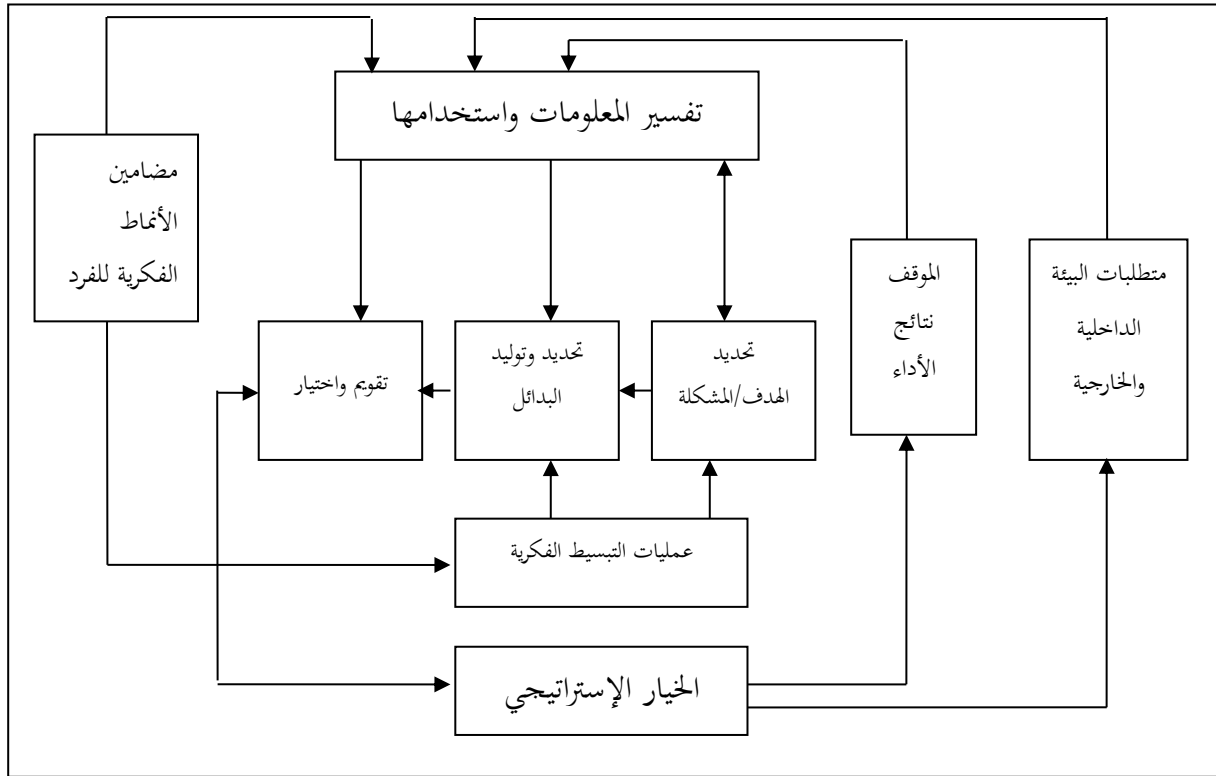
- الميزة التنافسية: عند صياغة الاستراتيجية لا بد من الأخذ بنظر الاعتبار المنافسين الحاليين، والإبقاء على المرونة ودمجها بمخطط، كل ذلك يؤثر على فاعلية الاستراتيجية وإدامة الميزة التنافسية.
- التوقيت: يعد التوقيت مهما للاستحواذ على الفرص قبل المنافسين، مع الأخذ بالاعتبار المخاطر من ناحية أخرى.

ووفق ما ورد يتضح أن جميع المعايير التي تحكم عمليات الخيار الاستراتيجي الفاعل ومتضمنات كل منها تحمل بين طياتها حاجة صانع القرار الاستراتيجي إلى المعلومات التي تعد غالبيتها معلومات تتعلق بالمنافسين على نحو خاص، فضلا عن تعلقها بمتغيرات البيئة العامة على نحو عام.

#### ثانيا: العلاقة بين العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

إن توضيح العلاقة بين تلك العوامل يعد حالة معقدة بسبب حقيقة التداخل والتشابك فيما بينها، مما يمكن أن يقود إلى تأثيرات متشابكة أيضا في عملية الخيار الاستراتيجي، وإن العوامل التي تؤثر على عملية الخيار الاستراتيجي لا تأتي مستقلة بذاتها وإنما بطبيعتها تأتي متداخلة بعضها مع بعض، ومن أجل الوقوف على حقيقة ذلك التداخل يمكن عرض الشكل أدناه:

الشكل رقم (3-1): نموذج تحليلي للعلاقات المتداخلة بين العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي



المصدر: الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 158.

ويمكن من خلال الشكل السابق الاستدلال على مجموعة مضامين ودلالات، وهي:

1. تمارس متطلبات البيئة الداخلية والخارجية والفروق الفردية والموقف تأثيرا كبيرا على تفسير صانع القرار للمعلومات.
2. كما تمارس العوامل المفسرة للمعلومات تأثيرا على عمليات التبسيط الفكرية والفروق الفردية لصانع القرار.
3. إن تفسير المعلومات واستخدامها يؤثران في مراحل الخيار الاستراتيجي من نقطة البدء بتحديد المشكلة، وتوليد البدائل، وإلى اختيار البديل الاستراتيجي وتقويمه.
4. تتأثر عملية تحديد الهدف، وتحليل البدائل، واختيار البديل وتقويمه بعمليات التبسيط الفكرية لدى الفرد.
5. إن نجاح عملية تحديد المشكلة يؤثر في عمق التحليل وتوليد البدائل وهذا بدوره يؤثر في عملية تقويم البدائل والاختيار بينها.
6. تؤثر عملية التقويم على القرار الاستراتيجي المتخذ "الخيار الاستراتيجي".



7. يؤثر الخيار الاستراتيجي في الموقف ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

### المطلب الثالث محددات الخيار الاستراتيجي

يوجد عدد من المداخل الرئيسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في سعيها لتحديد الخيارات الاستراتيجية في ظل تعقد الظروف البيئية المصاحبة لعملية الاختيار من جانب وتداخل العلاقة بين المتغيرات المتحركة لهذه العملية من جانب آخر.

#### أولاً: ماهية محددات الخيار الاستراتيجي

يرى مجموعة من الباحثين أن هناك مجموعة من المحددات والصعوبات التي تحد من التوجه نحو الخيار الاستراتيجي، وتتمثل تلك المحددات بما يأتي:<sup>1</sup>

1. **المعلومات:** قد لا توجد معلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي أو تكون المعلومات غير صحيحة عند تأدية أعمالهم، ولأجل ذلك لا بد أن تكون هناك قاعدة متكاملة من المعلومات واستخدام أساليب معالجة البيانات لخدمة اتخاذ القرارات الفعالة، وبموجب الاتجاه نحو استخدام الأدوات الحديثة من أجل توفير المعلومات الضرورية لصنع قرارات استراتيجية وتوظيفها في عملية التحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية، فقد زادت الحاجة إلى اعتماد أنظمة دعم القرارات DSS الموجهة لمساعدة المديرين في جميع مستويات صنع القرارات وبما تقود إلى تحقيق انعكاس إيجابي على أداء المؤسسة ومركزها التنافسي.

2. **الوقت ومحددات الكلفة:** ففي حالة تخطي صانع القرار المدة الزمنية المحددة له وتجاوزه تكلفتها، فسيكون قراره غير فاعل وبالتالي سيتأخر تنفيذ الأعمال.

3. **قطاع الاتصال:** قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلاً في المؤسسة لكنها بعيدة عن أيدي صناع القرار أو يتأخر وصولها إليهم مما يؤثر في الخيار الاستراتيجي.

4. **الاستراتيجيات المماثلة:** إن أعمال المؤسسة والسياسات التي سبق تنفيذها قد تؤثر في تفكير صانعي الخيار الاستراتيجي أو الاستمرار بها دون دراسة وتفهم وعدم إدراك البدائل المغرية.

5. **الإدراك والمعرفة:** انطلاقاً من الإدراك والتبصر والحكم الموضوعي وبالاعتماد على إمكانيات وظروف المؤسسة الداخلية والخارجية سيتمكن صانعو الخيار الاستراتيجي من الوصول إلى أهدافهم.

<sup>1</sup> - شوقي ناجي، جواد ادارة الستراتيج، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة 1، 1999، ص ص، 167168

وبموجب ما تقدم، يمكننا القول بأن تدفق المعلومات في المؤسسة يساعد على التعرف على متابعة التطورات التقنية وإمكانية التأثير للبيئة الخارجية مما يساهم في اتخاذ قرارات رشيدة وتحسين المؤسسة لمركزها التنافسي، وفي حالة تخطي المدة أو تجاوزها تتدهور فاعلية القرار، كما أن تأخر المعلومات أو نقصها أو تأخر وصولها إلى أيدي صناع القرار انعكاسا لسلوك صانع القرار في سعيه للوصول إلى مبتغاه.

### ثانيا: مراحل صنع الخيار الاستراتيجي

تتصف عملية صنع الخيارات الاستراتيجية بكونها أصعب مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، وقد اتفق معظم الباحثين أن تلك المراحل تتضمن ما يأتي:<sup>1</sup>

#### أ- توليد البدائل الاستراتيجية:

تعد هذه المرحلة الأساس في تحديد موقع المؤسسة والحكم على مدى كفاءة استراتيجياتها الحالية، ومن أجل استمرار بقاء المؤسسة ونجاحها، فإن الأمر يتطلب عمليات بحث دؤوبة عن بدائل استراتيجية إضافية يمكن تبنيها لمواجهة المستقبل، لذا تعد هذه المرحلة من المراحل الأكثر إبداعا في عملية صنع القرار الاستراتيجي، لأن عملية توليد بدائل استراتيجية في أية مؤسسة تتطلب:

- معرفة الأساس الاستراتيجي الذي تقوم عليه المؤسسة.
- تحديد اتجاه العمل الاستراتيجي المستقبلي.
- تحديد الطرائق الاستراتيجية البديلة.
- الإبداع في عملية توليد البدائل بما يجعل المؤسسة أكثر تميزا عن المنافسين عند اختيارها لأحد هذه البدائل. وهنا يمكننا الإشارة إلى أن عملية توليد البدائل تعد عملية إبداعية تتطلب رؤية إبداعية للإمكانيات المتاحة لتحقيق متطلبات المؤسسة من خلال توفر المعايير التالية:
- **المرونة:** في تقديم البدائل لضمان استغلال الموارد المتاحة بشكل متميز لتحقيق الميزة التنافسية.
- **التوقيت:** إذ أن للتوقيت أهميته في توليد البدائل الاستراتيجية.
- **تحديد المسؤولية:** إذ أن مسؤولية توليد البدائل تقع على عاتق المديرين الذين ساهموا في تحديد الإطار العام لرسالة المؤسسة وقاموا بعملية التحليل الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup> - النجفي زياد عبد العزيز، قيم المدير الاستراتيجي وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1996، ص ص 43 44

ب- تقييم الخيارات الاستراتيجية:

هناك العديد من الخيارات المتوفرة والملائمة لظروف المؤسسة والتي تتاح أمام الإدارة العليا، والتي يتم تقييمها وتنظيمها بحسب أولويتها وفق مجموعة من المعايير الكمية والنوعية، وهنا لا بد من قيام الإدارة بتحديد جدوى كل من تلك الخيارات الاستراتيجية والوقوف على مدى ملاءمتها وقبولها.

إذ يتم الاعتماد في تقييم هذه البدائل على المجموعة من المعايير الأساسية التي يجب أن تأخذ بها المؤسسة على النحو الآتي:<sup>1</sup>

1. أن تكون الاستراتيجية ملائمة للظروف التي تعمل فيها، ومدى ملاءمتها للتوجهات والتغيرات المستقبلية.
2. أن تكون الاستراتيجية مقبولة من جميع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة وتحقق أكبر عائد وأقل مخاطرة.
3. أن تكون الاستراتيجية ممكنة التنفيذ على وفق الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.
4. أن تكون الاستراتيجية متطابقة مع رسالة المؤسسة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها، وتوافقها مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.
5. أن تكون الاستراتيجية متناسبة مع نقاط قوة وضعف المؤسسة والتهديدات البيئية.
6. أن تحقق الاستراتيجية منفعة المؤسسة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية.
7. أن يحقق الخيار ميزة تنافسية.

وبموجب أهمية عملية تقييم البدائل الاستراتيجية يتضح أن هذه المرحلة مهمة لكونها تتعامل مع تعدد البدائل المتاحة، فضلا عن ضرورة أن يتم اختيار البديل ذي القابلية في تحقيق أهداف المؤسسة ووفق إمكانياتها المتاحة لضمان ديمومة أعمال المؤسسة.

ج اختيار الخيار المناسب:

وهي مرحلة مهمة تتضمن انتقاء الخيار الأنسب الذي يحقق أهداف المؤسسة وغاياتها، ويلبي طموحات وتحقيق رضا المتعاملين مع المؤسسة. إذ نشير إلى أن ما يميز المديرين الناجحين عن نظرائهم الأقل نجاحا هي قدرتهم على اختيار البديل المناسب والملائم من بين البدائل المتاحة.<sup>2</sup>، كما أن الإبداع في عملية اختيار الخيار يكمن في قدرة المدير الاستراتيجي على انتقاء البديل الملائم من بين مجموعة من البدائل التي تتصف بالتشابه والتكرار.

<sup>1</sup> - معن وعد الله المعاضيدي و وزيرة يحي محمد سليمان مرجع سابق ص 135.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 137

وعندما تختار المؤسسة البديل المناسب لا بد أن تضمن توفر ما هو ممكن لتطبيقه وفقا للإمكانيات المادية والبشرية والمالية، ويكون وفق المعايير المحددة مسبقا من حيث الكمية والنوعية.

لذلك نشير إلى مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تتبعها الإدارة العليا لإتمام عملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وهذه الأساليب هي:

• انتقاء البديل لتحقيق الأهداف، إذ تمثل أهداف المؤسسة مقياسا مباشرا يتم اعتماده في اختيار الاستراتيجية من بين البدائل المتاحة.

• طلب القائمين على عملية الخيار موافقة الإدارة العليا على ما تم التوصل إليه بخصوص الخيار المعتمد والمفضل.

• يتم تخصيص بعض الموارد لتنفيذ البديل المختار جزئيا.

• عند تعارض الأطراف المعنية ذات العلاقة بالمؤسسة حول البديل الذي يتم اختياره يمكن اللجوء إلى الوكالات الخارجية.

ولضمان اختيار البديل الاستراتيجي المناسب للمؤسسة، فإن ذلك يتطلب تحقيق المواءمة بين ثلاثة مهمة، تتضمن: الغرض الاستراتيجي للمؤسسة والبدائل المتاحة أمامها ونتائج عملية التقييم الاستراتيجي من أجل ضمان نجاح المؤسسة واستمرارها.

أما (Mercer Delta) وهي مؤسسة أمريكية، فقد قدمت نموذجا متكاملًا لتوضيح مراحل صنع الخيار الاستراتيجي، ومن شأن هذا النموذج أن يساعد على القيام بالخيار الاستراتيجي، من خلال:<sup>1</sup>

1. مساعد متخذي القرارات في إحداث الموازنة بين وجهات متعددة تشمل وجهة نظر للمؤسسة، ووجهة نظر العالم، ورؤية المؤسسة ورسالتها، ووجهة النظر التي تعبر عن موقع المؤسسة وطموحاتها المستقبلية.

2. يتم تطوير وتقييم البدائل "الخيارات المتاحة" مع أصحاب الخبرة باعتماد تقييمات فرص السوق الحالية والمحتملة في ضوء إمكانات المؤسسة المتاحة، ويمثل كل واحد من تلك البدائل استراتيجية ناجحة سهلة التطبيق لاستغلال الفرص المستقبلية والاستفادة منها.

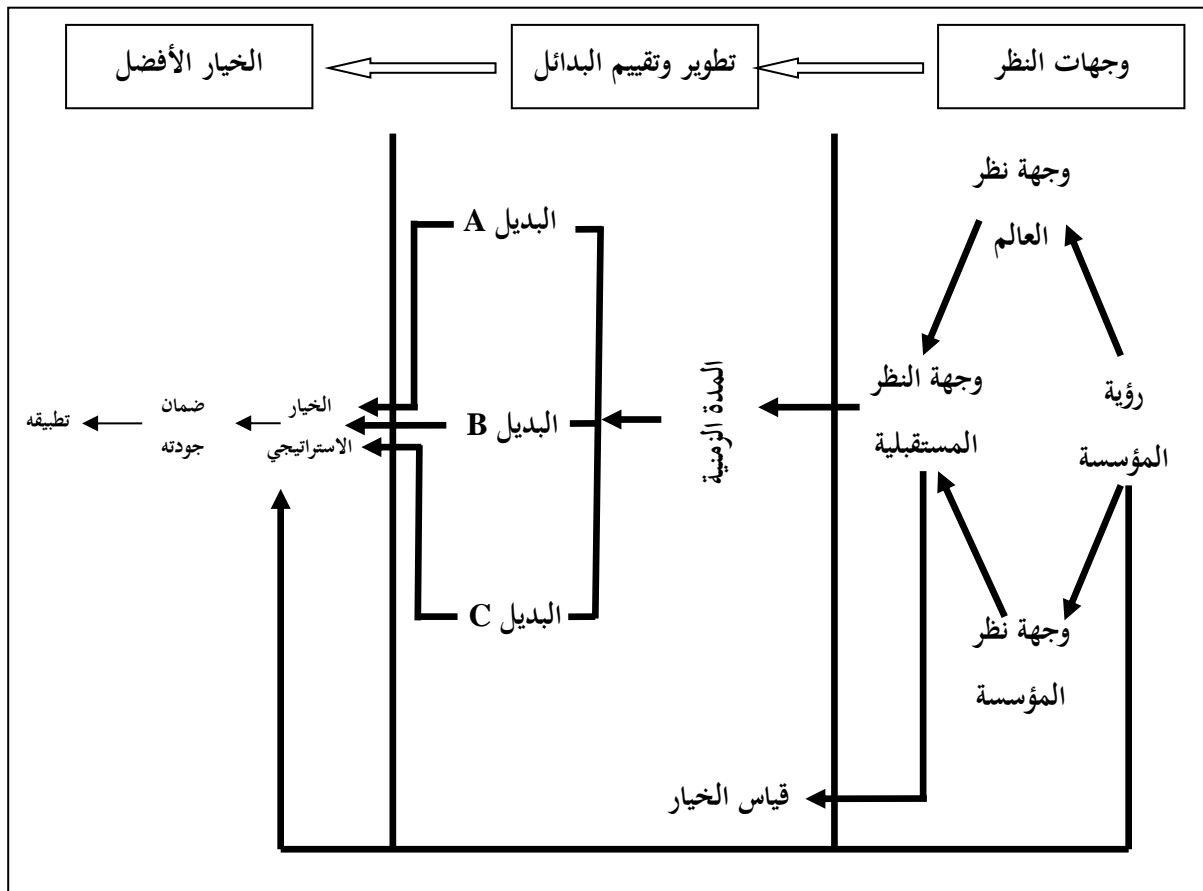
3. انتقاء الخيار الاستراتيجي من بين البدائل المتاحة وتطويره من خلال الاختبارات والمناقشات لمساعدة متخذي القرارات.

<sup>1</sup> - معن وعد الله المعاضيدي و وزيرة يحي محمد م، رجع سابق، ص 138

4. تقديم المساعدة في تقييم مراحل الخيار الاستراتيجي وتحديد ما يمكن أن يظهر من فجوات استراتيجية بعد تكوين الخطة الاستراتيجية والبدء في تنفيذها.

ويوضح الشكل التالي نموذج مؤسسة (Mercer Delta) في تحديد مراحل صنع الخيار الاستراتيجي.

الشكل رقم (3-2): نموذج (Mercer Delta) في تحديد مراحل صنع الخيار الاستراتيجي



المصدر : معن وعد الله المعاضيدي و وزيرة يحي محمد ،سليمان تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2015، ص 139 .

وبموجب ما سبق، فإن عملية صنع الخيار الاستراتيجي تمر بمجموعة من المراحل المتعاقبة، ولكل منها أهميتها وانعكاسها في عملية صنع الخيار الاستراتيجي، فضلا عن أن الوصول إلى الخيار الاستراتيجي المناسب يتطلب الحصول على المعلومات التي توفر الرؤية وتمكن من مقارنة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة ومن ثم تقييم البدائل المتاحة استنادا إلى سلوكيات المؤسسة للوصول إلى تحديد السلوك السليم الذي يتوجب الاستناد إليه في خياراتها الاستراتيجية

المبحث الثاني: نماذج تحليل الخيارات الاستراتيجية

إن كل مؤسسة يمكنها عمل حزمة من هذه الاستراتيجيات وبدائلها، والتي تتلاءم مع فلسفتها، وأهدافها، وبما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية ، ويكون على الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين هذه التوليفات الممكنة، وواقع الحال يُؤشر على عملية الاختيار للنموذج الأمثل من البدائل المطروحة (الاستراتيجية المثلى)، وهي عملية شاقة تحتاج إلى مزيد من التفكير والتحليل الواعي الخلاق، ويتطلب هذا الاختيار، بالإضافة إلى ما ذكرناه وجود عدد من الأساليب التي تساعد على إجرائه وإنجازه، كما يتطلب وجود عدد من المعايير التي تم استخدامها ففي تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة يجب ضرورة الانتباه أن ما يمكن أن نسميه استراتيجية مثلى لمؤسسة معينة، قد لا يكون بنفس الوقت استراتيجية مثلى لمؤسسة أخرى، نظرا لاختلاف ظروف البيئة، بين المؤسستين وحتى المؤسسة الواحدة، قد نجد استراتيجية مثلى لها، في ظروف معينة، فإذا ما تغيرت الظروف التي تعمل في ظلها تلك المؤسسة فإن الاستراتيجية المنتقاة، قد لا تعد كما كانت من قبل استراتيجية مثلى.

وهناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي، وذلك من أجل القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من أساليب التحليل، ومن أشهر هذه الأساليب تلك التي تستند إلى:

- أ- أسلوب تحليل المحفظة.
- ب- أسلوب تحليل الفجوة.
- ج- أدوات التحليل الاستراتيجي الشاملة.

المطلب الأول : أسلوب تحليل المحفظة:

يساعد هذا الأسلوب في تقييم مستوى الأداء لوحدة الأعمال الاستراتيجية، أو لخط منتجات أو الأسواق سواء كان ذلك مرتبطا بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل، ونلاحظ أنه عندما تكون المؤسسة كبيرة الحجم وتتكون من العديد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإنها تهتم بمعرفة أمرين مهمين هما:

- كيف تؤدي ككل هذه الوحدات المطلوب منها؟.
- أداء هذه الوحدات على عدد من الأبعاد مثل: معدل النمو، أو حصتها في الأسواق.

هذه المعرفة تساعد المؤسسة على المقارنة بين الوحدات الاستراتيجية التي تنتمي إليها المؤسسة وعلى ضوء

ذلك يمكن اتخاذ القرار بشأن الجوانب الآتية:

- ما يخصص لكل وحدة من الموارد.
  - تقدير أفضل أنواع الاستراتيجيات التي يجب أن تلتزم بها كل وحدة في المستقبل.
- إذن من المنطق أن نعطي لوحدة الأعمال الاستراتيجية التي تدر عائدا جيدا للمؤسسة مقدار كبيرا من المخصصات الخاصة بالاستثمار، والعكس صحيح، فإذا أرادت المؤسسة أن تحقق ذلك يجب عليها استخدام نموذج من نماذج تحليل المؤسسة حتى يمكنها أن تقف على أداء كل وحدة من وحداتها من نماذج تحليل المحفظة، مقارنة بأداء الوحدات الأخرى على نفس أبعاد المقارنة (المبيعات الربح، حصة السوق)، وعلى نفس الاتجاه فإنه عندما تكون المؤسسة ذات مجال واحد فإنها يمكنها استخدام المنتجات أو الأسواق لتحليل أداء هذا النشاط، فإذا كانت المؤسسة تقدم عددا من المنتجات (المرتبطة بنشاط أعمال واحد) فإنها يمكن أن تقارن بين مستوى الأداء لكل منتج من هذه المنتجات على بعض الأبعاد (المبيعات، أو الربح، أو الحصة) وحتى إذا كانت المؤسسة تقوم بإنتاج وتسويق منتج واحد في عدة أسواق فإنه يمكنها أن تستخدم تحليل المحفظة على مستوى كل قطاع سوقي من القطاعات التسويقية المختلفة التي تعمل بها فيبدو واضحا أن أسلوب تحليل المحفظة يصلح للاستخدام وفعالية، على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الأعمال ونماذج تحليل المحفظة عديدة، لكن أكثر النماذج شيوعا في الاستخدام هي<sup>1</sup>:

- النموذج الذي قدمته المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية والذي يعرف بال **BCG** نسبة إلى الحروف الأولى التي تكون اسم المجموعة **Boston Consulting Group** التي قدمت هذا النموذج.
- النموذج الذي قدمته مؤسسة جنرال إلكتريك العالمية والذي يطلق عليه أحيانا اسم نموذج استراتيجية إشارة المرور لمؤسسة **GE**.
- نموذج هوفر : هي مصفوفة أنشأها هوفر لتفادي العيوب الموجودة التي رافقت مصفوفتي بوسطن الاستشارية و نموذج استراتيجية إشارة المرور لمؤسسة **GE**، وتتكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج / السوق) من 15 مربعا، تعكس مراحل تطور المنتج / السوق **K** وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين، المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق.

<sup>1</sup>- عاطف فرحة و قيس السيد علي، الاختيار الاستراتيجي، منشورات جامعة دمشق، دمشق سوريا 2014، ص10.

وسنأخذ مصفوفة BCG كنموذجاً

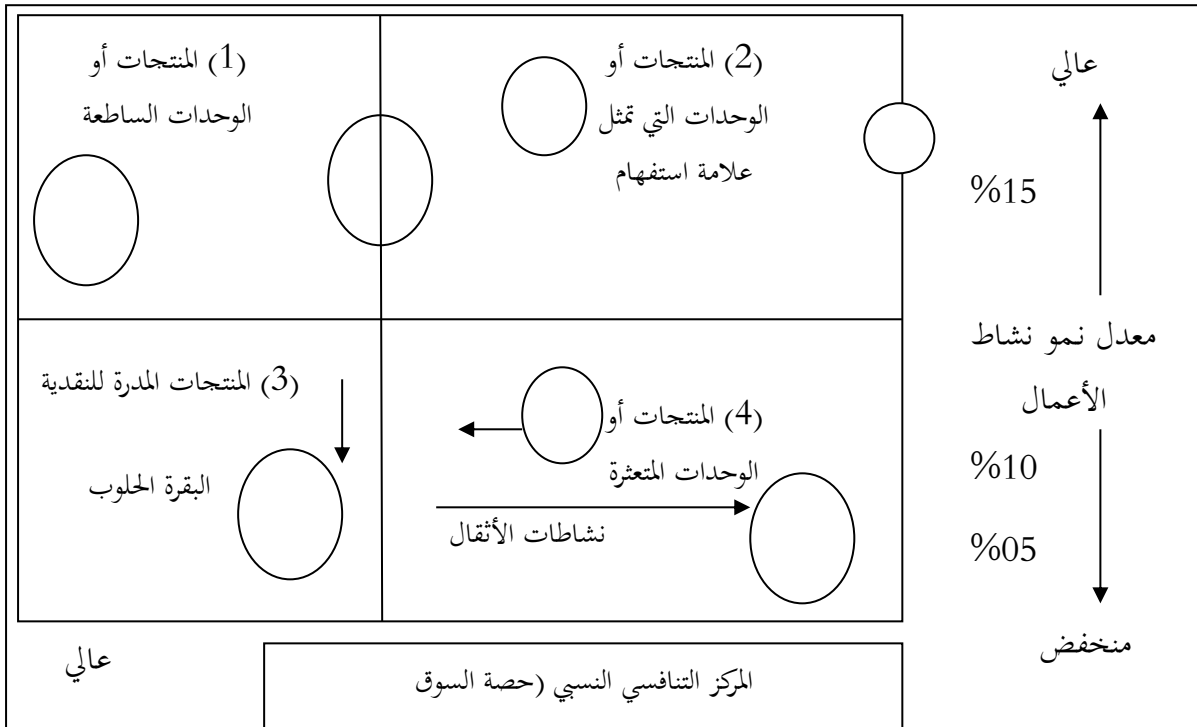
### 1. - تعريف مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group:

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجاً يعد من أهم وأكثر النماذج قبولاً بهدف اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يتعلق بوحدات الأعمال أو بمنتج أو مجموعة منتجات معينة، يعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين، البعد الأول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه بالمحور الأفقي أما البعد الثاني هو نمو السوق (الصناعة) ويعبر عنه بالمحور العمودي.

وتنقسم المصفوفة إلى أربع خلايا هي النجوم، علامات الاستفهام، البقرة الحلوب، الوحدات المتعثرة، وداخل المصفوفة يتم رسم دوائر حيث تعبر كل دائرة عن وحدة أعمال أو منتج حيث حجم الدائرة يعبر عن الحجم النسبي لوحدة الأعمال (المبيعات غالباً) أما المساحة المظللة في الدائرة تشير إلى نسبة الأرباح التي حققتها تلك الوحدة.

الهدف الأساسي من هذا النموذج هو الحصول على محفظة أعمال متوازنة

الشكل رقم (3-3) نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية



المصدر: عبد العزيز بن حبتور، مرجع سابق، عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار

المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 263.



## 2. أبعاد المصفوفة:

حينما تقوم مؤسسة بالمنافسة في أكثر من مجال سلعي أو خدمي، فإنها تحتاج إلى إعداد استراتيجية مستقلة لكل مجال من مجالات الأعمال المختلفة، ويساعد في تحقيق ذلك كل من مصفوفة مجموعة بوسطن، وتعمل مصفوفة مجموعة بوسطن (BCG) أساساً على التمييز بين الأقسام أو المنتجات المختلفة على أساس بعدين أساسيين:<sup>1</sup>

### أولاً : الحصة السوق النسبية

التي من خلالها نحدد الوضعية التنافسية لكل ميدان نشاط استراتيجي وهي النسبة بين حصة السوق لوحدة أعمال معينة وحصة السوق لأكبر منافس في هذه الصناعة، ونقطة الصفر على هذا المحور هي الواحد الصحيح.

### ثانياً : معدل نمو النشاط

والذي من خلاله نحدد قيمة النشاط الداخلية باستعمال معدل نمو رقم الأعمال ويقاس كنسبة مئوية، ونقطة الصفر على هذا المحور هي (10%). وأحياناً تستخدم المؤسسات أرقاماً خاصة بها للبعدين.

ويتقاطع هذين البعدين ليقدّم لنا مصفوفة محفظة نشاطات المؤسسة من أربعة مناطق كما ظهرت في الشكل وكل منطقة تناسبها خيارات استراتيجية خاصة بها وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

- الحاجات النقدية لهذه الأنشطة مرتفعة بينما توليدها للنقدية منخفض.

أ. منطقة نشاطات النجوم: (درجة النمو في النشاط عالية/حصة المؤسسة في السوق عالية) وهي المنطقة المفضلة لأي مؤسسة لأن كل المؤشرات فيها تكون قوية سواء من حيث الوضعية التنافسية، أو من حيث معدل النمو مما يجعل المؤسسة تقدم فائض مالي لتمويل ذاتها فهي لا تحتاج لتمويل من النشاطات الأخرى أو الخارج، والخيار الأفضل هو المحافظة على هاته الوضعية مع إمكانية التقوية أكثر لمضاعفة الأداء.

وأهم أهم مميزات هذا المربع هو:<sup>3</sup>

- تتمتع المنتجات بدرجة عالية من القبول في السوق.

- تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة.

<sup>1</sup> الحاج مداح عرابي، الادارة الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 270.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 271-272

<sup>3</sup> عاطف فرحة و قيس السيد علي، الاختيار الاستراتيجي، منشورات جامعة دمشق، دمشق سوريا 2014 ص 14

- من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة.
- تتسم المؤسسات هنا بمكانة وسمعة طيبة.

❖ **الاستراتيجيات الملائمة:**

يجب أن تعمل المؤسسة في مثل هذه الظروف على الحفاظ على مركزها التنافسي القوي من خلال توجيه جزء ملموس من استثماراتها نحو تلك الوحدات والإنفاق على البحوث والتطوير والاستمرار في الإعلان والتوسع في التوزيع ومحاولات تخفيض التكاليف وغيرها.

والاستراتيجيات الملائمة في مثل هذه الحالة استراتيجيات النمو والتوسع مثل التكامل الأمامي والخلفي والأفقي، اختراق السوق، تنمية السوق، تنمية المنتج والمشروعات المشتركة

**ب. علامات الاستفهام (درجة النمو في الصناعة عالية/حصة المؤسسة في السوق منخفضة)**

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي ضعيف للمؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات في نفس مجالها وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو، وسمي هذا المربع بعلامات الاستفهام لأنه يقع على عاتق المؤسسة اتخاذ قرار بصدد هذا الأنشطة، هل تعمل على تقويتها أم تتخلى عنها؟

وأهم مميزات هذا المربع:<sup>1</sup>

- انخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط.
- تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات.
- إقبال العملاء على منتجات المنافسين.
- عدم استقرار سمعة ومكانة المؤسسة في السوق.
- الحاجات النقدية لهذه الأنشطة مرتفعة بينما توليدها للنقدية منخفض.

❖ **الإستراتيجيات الملائمة:**

هناك ثلاثة بدائل إستراتيجية:

- **البديل الأول** هو إتباع استراتيجيات النمو أو التركيز ويعد هذا البديل مناسب إذا كانت المؤسسة حديثة الدخول السوق أو إذا توافر لديها موارد مالية إضافية أو عناصر أخرى من المدخلات لتعزيز موقع المنتجات في السوق. حيث تنتقل المؤسسة إلى مربع النجوم.

<sup>1</sup>عاطف فرحة و قيس السيد علي، مرجع سابق، ص 14

- البديل الثاني هو المحافظة على الحصة السوقية السابقة إذا كان معدل نمو السوق غير مستقر، حيث تنتقل المؤسسة هنا إلى مربع نشاطات الأثقال عندما يبدأ معدل نمو السوق بالانخفاض، ويشير هذا البديل لإتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

- البديل الثالث هو الاستغناء عن هذا النشاط وتوجيه موارد المؤسسة إلى أنشطة أخرى تتصف بحصة سوقية مرتفعة.

ت. منطقة نشاطات البقرة الحلوب : (حصة سوقية عالية/درجة نمو النشاط منخفضة)

يصل ميادين النشاط في هذه المنطقة إلى درجة النضج، أين لا يمكن رفع معدل النمو لأنه سيبقى مستقر أو يبدأ بالانحصر، لكن الحصة السوقية تبقى كبيرة جداً مما يسمح للمؤسسة بتحقيق فائض مالي يفوق بكثير احتياجات هذه المنطقة، والسبب من وراء هذه التسمية أن وحدات النشاط هنا تولد نقدية تفيض عن حاجتها وكثير من الوحدات التي تصنف كبقرة حلوب حالياً كانت نجوماً في الماضي. ولا بد من إدارة وحدات البقر الحلوب بطريقة تحافظ على مركزها القوي لأطول فترة ممكنة مع السعي إلى استثمارات في مجالات أخرى، والخيار الأفضل هو المحافظة على هاته الوضعية كما هو دون أي استثمار إضافي من أجل تعظيم الفوائض المالية الممكنة.

وأهم أهم مميزات هذا المربع هو :<sup>1</sup>

- كبر حجم التدفق النقدي واستمراره.
- يصل النشاط إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات إلى مرحلة النضج في دورة حياة المنتج.
- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط، بل يجب أن يبقى التدفق النقدي إيجابياً.

❖ الاستراتيجيات الملائمة :

تنمية المنتج أو التنويع المركز من أجل الاستفادة من التدفق النقدي الناتج عن هذه الوحدات في تحويل علامات الاستفهام إلى نجوم، وعندما تصبح وحدات البقر الحلوب ضعيفة يفضل إتباع استراتيجية الانكماش أو تخفيض الاستثمار مع البحث عن استثمارات في مجالات أخرى بإتباع استراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط أو البحث عن الاستراتيجية المناسبة من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

<sup>1</sup>-عاطف فرحة و قيس السيد علي، مرجع سابق، ص 15

ث. منطقة نشاطات الأثقال: (حصة المؤسسة في السوق منخفضة/درجة نمو السوق منخفضة) وهي منطقة الحظر والتدهور حيث بلغت ميادين النشاط نهاية دورة حياتها واتجهت نحو التقادم ولا سبيل لإعادة إنعاشها إلا بتقديم ميادين نشاط جديد، فهي تقدم فوائض مالية محدودة جدا تتجه نحو النقصان وفي نفس الوقت لا تتطلب أي موارد مالية، والخيار الأنسب هو الانسحاب بعدة طرق إما بشكل فوري أو متأخر.

و أهم مميزات هذا المربع:<sup>1</sup>

- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
- تناقص الأرباح إلى درجة وقوع الخسائر.
- عدم الإقبال على المنتجات بصورة عامة.
- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.

#### ❖ الاستراتيجيات الملائمة:

عادة ما تلجأ المؤسسة في مثل هذه الظروف إلى إتباع أحد أشكال الإستراتيجيات الانكماشية، أو تخفيض الاستثمار حيث أن كثيراً من نشاطات تسترد نفسها بعد تخفيضات ملموسة في الأصول والتكلفة وتتحول مرة ثانية إلى وحدات مربحة، وقد تتحول المؤسسة إلى مجال آخر تاركَةً هذا المجال برمته، وأحياناً تكون إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار في السوق.

#### ثالثاً خطوات تطبيق نموذج جماعة بوسطن الاستشارية

تمثل خطوات تطبيق نموذج جماعة بوسطن الاستشارية في:<sup>2</sup>

- أ- تحديد القطاعات التسويقية التي تعمل فيها المؤسسة.
- ب- تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي أي تحديد كل من معدل نمو السوق والحصة التسويقية للمؤسسة في كل قطاع.
- ت- تحديد موقع كل قطاع سوقي على المصفوفة وذلك فيما يتعلق بالمنتج أو المنتجات محل الدراسة.
- ث- يعبر عن كل نشاط أو منتج داخل المصفوفة باستخدام الدائرة.

<sup>1</sup>عاطف فرحة و قيس السيد علي، مرجع سابق، ص 16

<sup>2</sup>عقيلي عمر وصفي و.نعساني، عبد المحسن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة حلب، حلب 2007 ص 156

ج- اختيار الاستراتيجية الملائمة لكل قطاع.

والجدول التالي يوضح المضامين الاستراتيجية لمصفوفة بوسطن باختصار:

الجدول (3-1): المضامين الاستراتيجية لمصفوفة بوسطن

صافي التدفق النقدي	الاستثمارات المطلوبة	ربحية النشاط	استراتيجية حصة السوق	تصنيف نشاط الأعمال
قريب من الصفر أو سالب	كبيرة	مرتفعة	الاحتفاظ بالحصة أو زيادة الحصة	النجوم
موجب بدرجة عالية	صغيرة	مرتفعة	الاحتفاظ بالحصة	البقرة الحلوب
سالب جداً	كبيرة جداً	مرتفعة	زيادة الحصة	علامات الاستفهام
موجب	لا توجد	منخفضة/سالبة	الانحسار/الاستبعاد	الأثقال
موجب	لا توجد	منخفضة/سالبة	انحسار/استبعاد	الأثقال

المصدر: مرسي نبيل وسليم أحمد ، الإدارة الإستراتيجية: المكتب الجامعي الحديث. 2007 الإسكندرية ص 54.

### المطلب الثاني : أسلوب تحليل الفجوة.

المؤسسة التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي التسويقي تضع في اعتبارها الاهداف البيعية التي تسعى لتحقيقها خلال فترة من الزمن وقد تكون قصيرة او طويلة ، وهذه الاهداف البيعية قد تتطابق مع الواقع الفعلي للمبيعات او تكون أكثر من الواقع، ومن هنا تحصل الفجوة بين المخطط والفعلي، وعليه فإن المؤسسات التي اعتمدت تحليل الفجوة والذي يعد أسلوب تكتيكي (فني) مبسط ومعقد بذات الوقت لمساعدة المؤسسة في استيضاح استراتيجياتها الحالية المتعلقة بالسوق / المنتج نحو إنجاز اهدافها المخططة.

### أولا مفهوم: أسلوب تحليل الفجوة

نقصد بهذا الأسلوب مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمؤسسة أو نشاطاتها (منتجات، أسواق) بالأداء المخطط لها (الأهداف)، وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها فإنه يكن لازما على المؤسسة أن تستخدم استراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - اسماعيل محمد السيد ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 2013 ص 302

إن مصطلح (الفجوة) في غاية الوضوح وهو الذي يؤثر الفارق بين الأداء الحالي والهدف وهو الذي يعرض على الإنارة أن تغير استراتيجيتها للقضاء على هذه الفجوة، ولا يمكن لإدارة أن تخطو هذه الخطوة قبل أن تتأكد من توافر أربعة شروط أساسية:<sup>1</sup>

1- التأكد والتحقق من الفارق بين الأداء الحالي والمخطط له، على أن يكون الفارق كبيراً، وملحوظاً ومؤثراً لا على أداء المؤسسة بشكل كبير جداً، أي التأكد من أن الفجوة الحقيقية واضحة وتستحق إجراء التعيير على استراتيجية المؤسسة.

2- من الضروري: أن يكون هناك لدى المؤسسة دافع قوي للقضاء على الفجوة فالمؤسسة ، ولا يمكن أن تحقق كل أهدافها، فهناك بعض الأهداف التي تتغاضى عنها المؤسسة لعدم أهميتها.

3- لابد من التأكد على أن هذه الفجوة تستحق الاهتمام، أما إذا كانت الفجوة متعلقة بجانب غير مؤثر على أداء المؤسسة، فهذا يؤكد أنها لا تستحق الاهتمام، والتغيير في الاستراتيجية كلها.

4- ضرورة أن تأمن الإدارة بقدرتها الحقيقية في القضاء على الفجوة. ولو تغيرت هذه الإدارة فلن تفكر بإيجاد البديل الاستراتيجي.

إن معالجة الفجوة، تخضع لأسلوب وتقدير شخصي، تقدير من يقوم بالتحليل فلو اكتشف هؤلاء وجود الفجوة، وعرفوا أسبابها فيمكنهم عندئذ استخدام عدد من الإجراءات التي بواسطتها يتم القضاء أو التحقق من تأثير الفجوة ومن أهم هذه الإجراءات:<sup>2</sup>

- 1- القيام بتغيير الخطط الاستراتيجية الحالية للوحدات أو النشاط موضع التقييم.
- 2- إضافة بعض الوحدات أو الأنشطة إلى الوحدات الموجودة حالياً.
- 3- التخلص من الوحدات أو الأنشطة التي يقع فيها بالتدهور.
- 4- استخدام بعض التصرفات السياسية بغرض معرفة الظروف التي أدت إلى سوء الأداء ومعالجتها.
- 5- تخفيض مستوى الأداء المستهدف لبعض الوحدات أو الأنشطة على أن يكون هذا الإجراء هو الحل الأخير، وغالباً ما يتم ذلك بوجود إدارة نشطة ذكية، قد تخفض من حجم الأهداف لتحسين فعالية الأداء.

<sup>1</sup> السيد غراب كامل، الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، دار جامعة الملك سعود للنشر ، الرياض 1995 ص 129

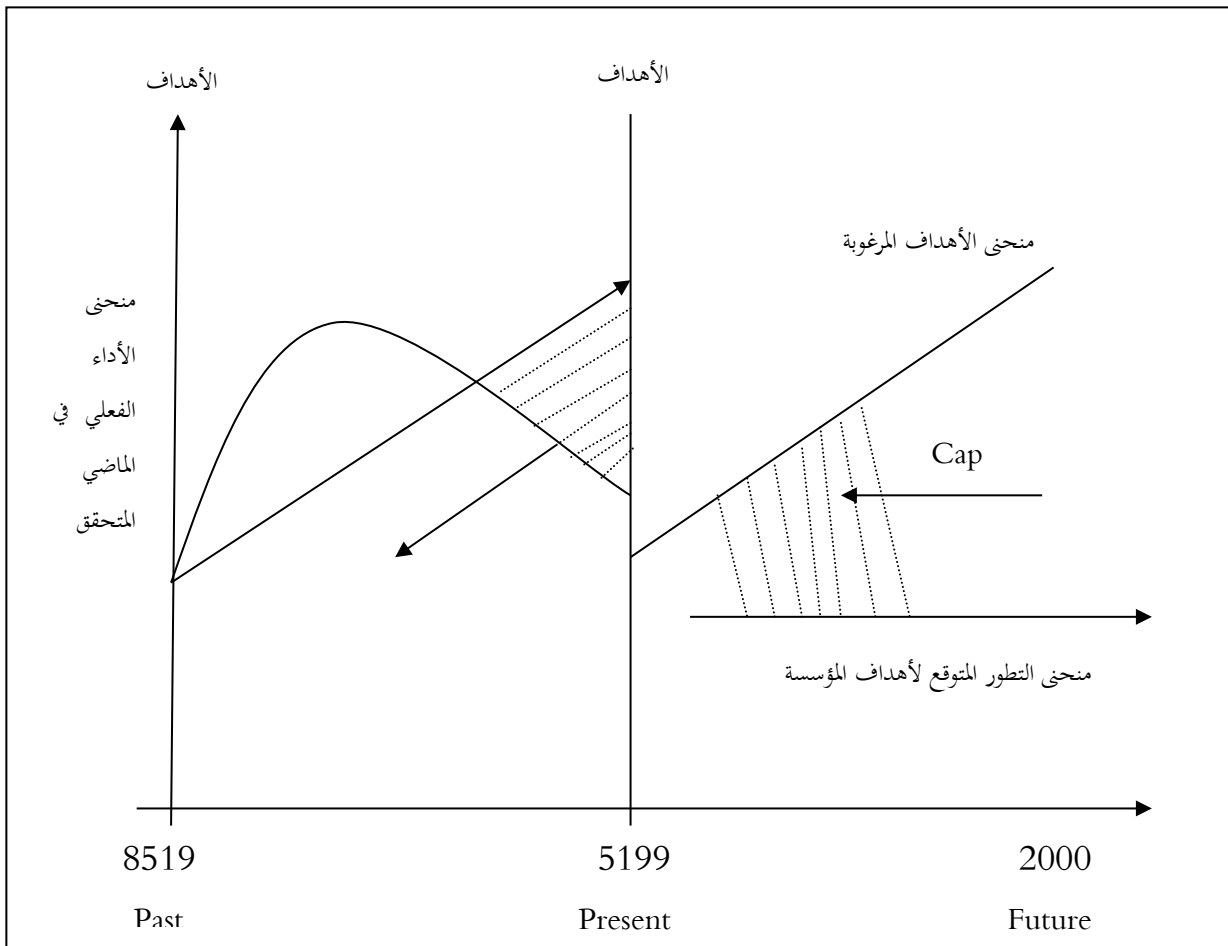
<sup>2</sup> السيد غراب كامل ، مرجع سابق، ص 130

وفي الأخير يمكننا القول بأن الاعتبارات الواجب مراعاتها من الإدارة الاستراتيجية للتعامل مع الفجوة هو أن تدرك ابتداءً بوجود الفجوة في المجال المحدد الذي تعمل به، ومن ثم تتخذ القرارات المناسبة نحو غلق أو تقليص حجم الفجوة وبما يعود بالنفع والمردودية إلى المؤسسة.

### ثانياً التعريف بالفجوة الاستراتيجية:

وردت العديد من التعاريف بحق الفجوة الاستراتيجية فقد عرفها Bampcyger الفرق ما بين توقعات المؤسسة التي تتم بتقديرات التطور الذي سيصيب إمكانات المؤسسة خلال فترة الاستراتيجية المزمع تغطيتها في المستقبل وبين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها، وفيما يلي الشكل الذي يمثل الفجوة الاستراتيجية وفق تصور (بامبرجر):<sup>1</sup>

الشكل (3-4): الفجوة وفق تصور الاستراتيجية بامبرجر



المصدر : عبد العزيز صالح بن حبتور مرجع سابق ص 284

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 283

ويتضح من الشكل هذا أن الفجوة الاستراتيجية تمثل الجزء أو المساحة المحصورة بين منحنى الأهداف المرغوبة والمطلوب إنجازها مستقبلا وبين منحنى التطور المتوقع لإمكانات المستقبل.

وعليه فإن الفجوة الاستراتيجية لا تهتم بالحاضر وإنما تعتمد الآفاق المستقبلية، خاصة وأن الأهداف تمثل حالة مستقبلية مطلوب إنجازها، ويتم تجسيد الإمكانيات المتوقعة، أي إحداث الإضافات والتطورات المتوقعة في الموارد الحالية، وأن الفرق بينهما يمثل الفجوة الاستراتيجية .

فهي عبارة عن الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متحقق ، وبعد قياس الفرق يقوم الفريق الاستراتيجي بتحديد البدائل المتاحة كثيرة وتحليلها والتركيز على هذا الجاذب منها بما ينسجم ويتناسب مع أهميتها وتأثيرها على مستقبل المؤسسة.

و يتم وضع خطة لتحصيل الموارد والأدوات اللازمة لتقليل هذا الفرق خطوة خطوة حتي تصل للادارة العامة في الوقت المحدد مسبقا والخطة تشمل الخطوات والوسائل التنفيذية التي من خلالها سيتم تقليل الفرق ، ويتم وضع الخطة بأهداف خاصة لتقليل تلك الفجوات ويجب ان تتصف الأهداف بأنها تكون سمات وهي بمعنى ذكي ولكن الكلمة اختصار لخمس كلمات أخرى<sup>1</sup> ( smart )

( specific ) - وتعني محدد أن يكون الهدف محدد.

( Measurable ) - M - مقياس بمعنى أن يمكننا قياس الهدف.

( Attainable ) - A - قابل للإنجاز أن يكون هدف غير خيالي.

( Realistic ) - R - يمكن تحقيقه أن يكون الهدف يمكن تحقيقه وواقعي.

( Timely ) - T - محدد بزمن ان يكون الهدف محدد بزمن معين.

ومن الطبيعي جدا عند قياس الفجوة بين وضع المؤسسة الان والوضع التي ستكون عليه عند تنفيذ الرؤية

والأهداف الموضوعه مسبقا، تجد أن هذا الفجوة كبيرة فإن كانت صغيرة فيجب تعديل الخطة مرة أخرى لأن الخطة الاستراتيجية طويلة المدى فيجب أن تكون صعبة الوصول إليها علي المدى القريب ولكن ممكنة علي المدى البعيد ولكن تكون خطة منطقية ليست خطة مستحيلة.

### ثانيا تصنيف الخيارات الاستراتيجية:

تتخذ الخيارات الاستراتيجية أنواع وتصنيفات عديدة صنفتم إلى خيارات استراتيجية على المستوى الكلي خيارات استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال خيارات استراتيجية على المستوى الوظيفي.

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق ص 307

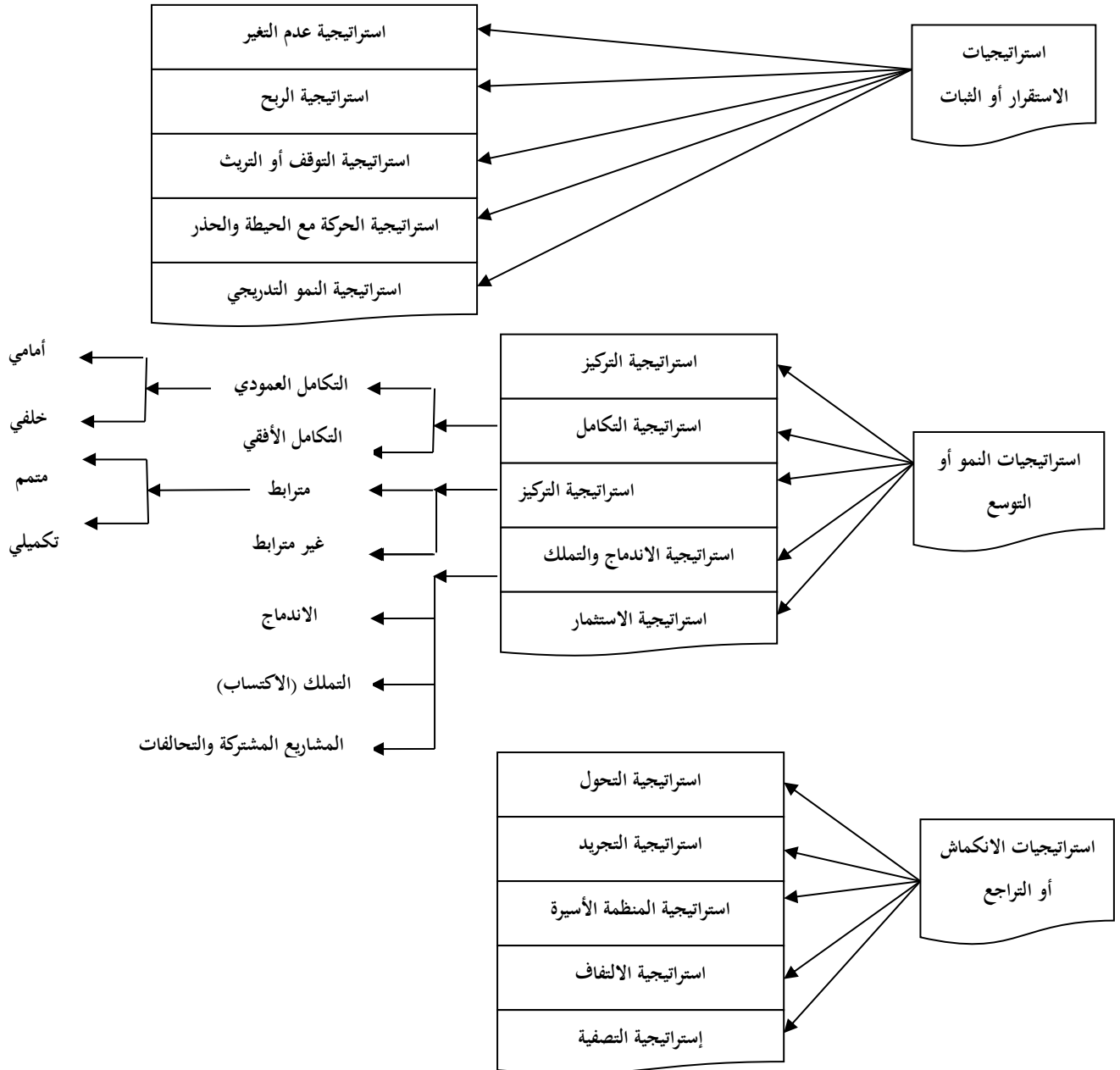


1 الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي:

صنف باحثو ومنظري الاستراتيجية الخيارات على المستوى الكلي تصنيفات متعددة، إلا أنهم يلتقون في

أربع استراتيجيات ضمن هذا المستوى، وهي كما موضحة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل (3-5): البدائل الاستراتيجية على المستوى الكلي



المصدر: خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، اليازوري، عمان، الاردن، 2009، ص 219.

<sup>1</sup>- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، اليازوري، عمان، الاردن، 2009، ص 220.

1. استراتيجية الاستقرار (الثبات): تتناسب استراتيجية الاستقرار مع المؤسسات الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ المؤسسة على أداء أعمالها السابقة نفسها وبمستوى الأداء السابق نفسه، وتتجه المؤسسات على هذه الاستراتيجية إذا اعتقدت أن أدائها العالي جيد، أو في حالة عدم ميل مديرها الاستراتيجي نحو تبني مستوى عال من المخاطرة، وعدم إدراك الإدارة للتغيرات الحاصلة في البيئة وتفضيل المديرين للعمل بدلا من التفكير والتأمل لأن الاستراتيجية المستقرة لا تلزمهم في تقييم خيارات أخرى وتتركز توجهاتهم نحو الاستراتيجية المستقرة لا تلزمهم في تقييم بدائل أخرى وتتركز توجهاتهم نحو الاستراتيجية الحالية، إن استراتيجية الاستقرار لا تعني عدم فعل شيء وإنما الاستقرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها، وتتخذ استراتيجية الاستقرار أنواعا، وهي:<sup>1</sup>

- أ- استراتيجية عدم التغيير: وهي تعني استمرار المؤسسات على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.
- ب- استراتيجية الريج: وهي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد.
- ت- استراتيجية التوقف أو التريث: وهي تنطوي على خفض أهداف المؤسسات إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقاتها.
- ث- استراتيجية الحركة مع المحيط والحذر: وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.
- ج- استراتيجية الحصاد: ويدخل في إطار هذه الاستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن الأنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.
- ح- استراتيجية النمو التدريجي: وهي أن تقوم المؤسسات بانتخاب أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار.

## 2. استراتيجيات النمو

تحتل استراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري المؤسسات لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح، وتسعى المؤسسات التي تعمل في حركية إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من منحنى الخبرة في خفض كلفة الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح، ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المؤسسة ينمو بسرعة، وإذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر،

<sup>1</sup>-خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 220.

لكن بالمقابل تعاني المؤسسات التي لم تحقق الحجم الاقتصادي اللازم خسائر اقتصادية، إلا إذا تمكنت هذه المؤسسة من استخدام قطاع صغير ومريح في السوق، ويعد النمو مؤشر على نجاح المؤسسة استراتيجياً، ويعبر عن استراتيجية النمو بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، من الأسباب التي تدفع باتجاه إتباعا استراتيجية النمو:<sup>1</sup>

1. اقتران الفاعلية بالنمو عند أغلب المدراء.
  2. يؤدي النمو إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من منحى الخبرة في تخفيض كلفة الوحدة المباعة ومن ثم الأرباح.
  3. على المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية أن تنمو لتبقى.
  4. يحقق النمو منافع للمجتمع بشكل عام من خلال زيادة عدد الخدمات والمنتجات المقدمة.
  5. يحقق النمو والتوسع للمؤسسة القيادة والسيطرة في السوق، أي تعزيز المركز التنافسي لها.
  6. يمثل النمو مقياساً لكفاءة الإدارة وقدرتها على استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة بشكل كفؤ.
- وعادة ما يكون النمو وفق أسلوبين:

1. **النمو الذاتي:** أي أن المؤسسة تستطيع أن تتوسع وتنمو وفق قدراتها وإمكاناتها الذاتية، حيث الاحتياج إلى الأموال والموارد الأخرى للنمو، سواء داخل القطاع الذي تعمل فيه أو إلى قطاعات أخرى.
2. النمو من خلال التعامل مع أطراف خارجية، وفي إطار هذه الاستراتيجية يمكن أن تعتمد مؤسسة الأعمال واحدة من بدائل عديدة.

أما أنواع استراتيجية النمو، فيمكن تلخيصها كما يلي:<sup>2</sup>

- أ. **استراتيجية التركيز:** تتسم هذه الاستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جدا من المنتجات أو الخدمات والتي تمتاز بالتقارب، حيث تلجأ مؤسسة الأعمال إلى هذه الاستراتيجية وفق الأبعاد التالية:

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 222

<sup>2</sup> -Wheeleen Thomas, &Hunger, Strategic Management and Business Policy Pearson, Education , New Jersey,2006, P 170

الجدول رقم (3-2): أبعاد استراتيجية التركيز

<b>التركيز على العملاء (الأسواق)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتمادي على العملاء الحاليين.</li> <li>- جذب عملاء منافسين.</li> <li>- جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج/الخدمة.</li> </ul>
<b>التركيز على المنتج</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تباين واختلاف المنتجات/الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين.</li> <li>- تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج/الخدمة.</li> <li>- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.</li> </ul>
<b>التركيز على التكنولوجيا</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير الآلات ومعدات لتحسين الكفاءة.</li> <li>- تحسين جودة المنتجات/الخدمات.</li> <li>- تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج/الخدمة.</li> </ul>

المصدر: المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 165

ب . استراتيجية التكامل : تعد استراتيجيات التكامل من استراتيجيات النمو المحبذة للمؤسسات، خاصة وإنها

تدر على مؤسسة الأعمال أرباح إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال.

ت. استراتيجية التنويع إن استراتيجية التنويع تعني أن تقوم مؤسسة الأعمال بالتوسع من خلال:<sup>1</sup>

- تقديم المنتجات/الخدمات الجديدة.

- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية.

إن الهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجية هو دخول المؤسسة في بعض مجالات الأعمال فهي استراتيجية

مناسبة عندما يكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي، وترجع أسباب اعتماد استراتيجية التنويع إلى:

- تنويع المخاطر.

- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع.

<sup>1</sup> -المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 168

- تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الاستراتيجية.
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة.
- ويمكن تصنيف استراتيجية التنويع إلى الأصناف التالية:<sup>1</sup>
- استراتيجية التنويع الأفقي: تهدف إلى التطوير نحو النشاطات المنافسة والمكملة بالنسبة لنشاطات المؤسسة ومن خلالها تحرص المؤسسة الحفاظ على نفس الزبائن ونفس الأسواق وهذا باستغلال قدراتها الاستراتيجية في ميادين نشاط جديدة .
- استراتيجية التنويع العمودي: تعمل المؤسسة من خلالها على تقوية شعبيتها الصناعية، هذا بإضافة مراحل سابقة لعملية لإنتاج، ولهذا الاستراتيجية عدة دوافع مالية وتكنولوجية واستراتيجية لمواجهة عدة مخاطر.
- استراتيجية التنويع التركيبي: تساعد على زيادة وفرات الحجم وتقلص من مخاطر التعامل مع نفس الزبائن .
- استراتيجية التنويع غير المتجانس: تهدف إلى البحث عن التوسع والسيطرة وتوزيع المخاطر بالتواجد في أكثر من قطاع لمحاولة الاستفادة من الفرص المتاحة في القطاعات الأكثر ربحية والأقل مخاطر للتعويض فيها في القطاعات الأقل نمو.
- ث . استراتيجية الاندماج والتملك ويقصد بالاندماج ضم مؤسستين أو أكثر معا، وتكون نتيجة الإدماج تكوين مؤسسة أعمال واحدة ويتم الاندماج عادة بين مؤسسات متماثلة في الحجم و الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الاندماج هي:<sup>2</sup>
- زيادة سعر سهم مؤسسة الأعمال في السوق.
- التوجه نحو الاستثمار الجديد.
- زيادة معدل النمو بنسبة تفوق ما يحققه التنويع الداخلي.
- زيادة درجة استقرار أرباح مؤسسة الأعمال.
- الحصول على موارد إضافية.
- تقليل الضرائب.

<sup>1</sup> الحاج مداح عرايبي، مرجع سابق، ص ص 238-239

<sup>2</sup> السيد غراب كامل، مرجع سابق، ص 171

ج- استراتيجية الاستثمار

قد تسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية النمو لغرض البيع، فقد يخطط الكثير من قيادات المؤسسات إلى تحقيق نمو مؤسساتهم لتصل في نموها إلى أعلى درجة ممكنة لها حسب مرحلة تطور منتجاتها/خدماتها، عند ذلك تبيع المؤسسة أكبر وتحقق البيع هذه عندما تزداد حدة المنافسة.

**3. استراتيجية الانكماش (التراجع):** تتبع هذه الاستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه ومحاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة وخدمة الزبائن<sup>1</sup>.

ثالثا العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية خلال مرحلة الفجوة :

توجد مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية خلال مرحلة الفجوة وهي:<sup>2</sup>

- ❖ شدة تمسك الإدارة بالاستراتيجية السابقة، حيث أن كون البدائل الاستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيدة أساسا بالاستراتيجيات المستخدمة حاليا أو التي استخدمت في الماضي القريب، ومن فوائد استخدام الاستراتيجيات الحالية في تنمية البدائل الاستراتيجية الجديدة، لكن هذا الأسلوب يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها واستجابتها مع البيئة الخارجية.
- ❖ اتجاه الإدارة نحو المخاطر من المعروف أن اتجاهات الإدارة نحو المخاطر ينتابها الشعور بعدم الارتياح والقلق، وربما يشعر المديرون الذين لا يرتاحون للخطر ويتحاشونه أن مؤسستهم ضعيفة وعليه يحتاجون إلى استراتيجيات ذات مخاطر عالية، وبالتالي يكون اختيارهم محصورا في الاستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة، كذلك تعتمد هذه المؤسسات اعتمادا كبيرا على الاستراتيجيات السابقة حيث تقل معها درجة المخاطرة، وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للاستثمار في المجالات التي تدر عائدا كبيرا على الاستراتيجيات السابقة حيث تقل معها درجة المخاطرة، وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للاستثمار في المجالات التي تدر عائدا معقولا ومضمونا إلى حد كبير، أما المديرون الذين يخوضون المخاطر ويرون أنها ضرورية لنجاح المؤسسة فسوف يؤكدون على أهمية اختيار استراتيجيات ذات مخاطر عالية، وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للاستثمار في المجالات التي تدر عائدا عاليا.

<sup>1</sup> - خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup> - عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية الاسكندرية، الاسكندرية، مصر، 2001،

رابعاً تشخيص أسباب الفجوة الاستراتيجية:

كل المؤسسات إذا أرادت البقاء و النمو أن تنظر إلى الأمام و تنمي استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة و المتجددة في صناعتها، فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة، و هذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، و بناء على تشخيص البيئة و ما سيتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق و المنافسين و المنتجات، و تنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة، و كل ذلك يتم عن طريق التشخيص والذي نجد فيه مجموعة من الأنواع من أبرزها:

**1. التشخيص الاستراتيجي:**

ويعمل تقييم استراتيجية المؤسسة الجارية و العودة إلى المراحل المبكرة و الأولى من عملية الاستراتيجية و الممتثلة في تقييم عناصر قوة المؤسسة و ضعفها و العناصر المتاحة لها و التهديدات المحيطة بها، إضافة إلى فحص و تدقيق الافتراضات التي تم استخدامها في بناء استراتيجية المؤسسة، و في ظل هذا التشخيص يتم وضع الأسئلة المتعلقة بحدوث المتغيرات في البيئتين الداخلية و الخارجية و التي أثرت بصورة سلبية في نجاح استراتيجية المؤسسة الجارية و منها:<sup>1</sup>

أ. العوامل البيئية التي ساهمت في إجراء التغيرات في بعض القيم و المواقف في المجتمع و في العوامل الديموغرافية أو إحداث التطورات التكنولوجية في الصناعة، و معدل الفائدة و نسب معدلات التبادل أو في الرقابة الحكومية.

ب. حدوث تغيرات في استراتيجية المنافين المستثمرين الموردين.

ت. حدوث تغيرات في طبيعة الصناعات، الطاقة، اختلافات في المنتج.

ث. هل حدثت هناك فرص أو تهديدات جديدة كنتائج لعملية التخيير في البيئة الخارجية أو في استراتيجية المنافين أو الصناعة؟

ج. هل تغير مفتاح النجاح الأساسي في الصناعة؟.

إن الإجابة على مثل هذا الأسئلة يمكن أن يعكس للمؤسسة و جوب تبني استراتيجية جديدة ملائمة للظروف البيئية الخارجية، و عليه فإن التشخيص الاستراتيجي يحدد هل أن المنتج الاستراتيجي الحالي هو السبب

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 287 - 288

المباشر في ظهور هذه الفجوة؟ أي هل أن الخلل يمكن أن يكون في الاستراتيجية ذاتها أم في برامج وأدوات تنفيذها؟

## 2. التشخيص العملي (التشغيلي):

يهتم هذا التشخيص بتقييم نتائج تنفيذ الاستراتيجية الحالية، إذ يركز على تقدير الأداء الحالي للمؤسسة ومن ثم إلى تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الفجوة، وأن المرحلة الأولى من عملية التشخيص العملي تكمن في تحديد مجالات الأداء التشغيلي ومتى تكون غير مقنعة أو تحت مستوى القبول والتي تحتاج إلى إجراء التحسينات والتعديلات عليها.<sup>1</sup>

ولذلك فإن ظهور الفجوة قد يكون بسبب وجود مشاكل في الجوانب الوظيفية (المالية، التسويق، الأفراد)، وقد يعود إلى بعض الممارسات الإدارية الخاطئة في مجال التخطيط والتنظيم أو نظام الحوافز ونظم المعلومات، الاتصالات، أو نظم الرقابة.

وفي حال تحديد الفجوة القائمة بين الأداء الفعلي والخطط يبدأ البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور وانبثاق هذه الفجوة تمهيدا لاتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج ومواجهة الموقف الحاصل والوقوف وقفة متأنية من أجل تحديد الأسباب والقيام بتحليلها سعياً لإيجاد ذلك التأثير الجوهرى الموجه صوب عملية ترشيد الخيارات الاستراتيجية الممكنة والقادرة على تقليصها إلى الحد الممكن.

## خامساً تحليل الفجوة الاستراتيجية:

إن مهمة التعرف على الفجوة من المهام الحيوية وذات الأهمية المتميزة تتعلق يتأمل وتفحص كافة البدائل الاستراتيجية في ضوء المعطيات التي سبقتها والتي من شأنها أن تساعد في تقليل التباعد الحاصل بين الأهداف من جهة وبين التطور المتوقع لإمكانات المؤسسة من جهة أخرى فإن الأمر يتطلب في هذه المرحلة بالذات إلى استنفار الجهود والقابليات لأقصى مدى للبحث عن البديل أو البدائل التي يتم تحليلها وتقديمها.<sup>2</sup>

ولغرض استخدام أسلوب واضح وشامل لتحليل الفجوة الاستراتيجية يتطلب توفر شروط محددة منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 288.

<sup>2</sup> اسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 206.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 206.



- أ. إن الهدف التي تريد المؤسسة تحقيقها قد حددت بوضوح.
- ب. التعرف على إمكانيات المؤسسة الحالية وعملياتها وما تتوخ أن تقوم به.
- ت. أن تكون الفجوة بين المتوقع والمطلوب تحقيقه قد تم رصدها وتحديدتها بدقة بالغة.
- ث. إن يكون سعى الإدارة باتجاه البدائل وانتقاء الاستراتيجية الكفيلة في تطبيق البديل الأكثر انفاقا وانسجاماً (كخيار استراتيجي) للوصول إلى الهدف المطلوب.

وعليه فإن إتباع هذا الأسلوب يفترض أن يتم على كل هدف استراتيجي على حدى، من أجل إتمام التحديد الأول للاستراتيجيات الجديدة الممكنة أو الصيغ الممكنة لتطوير الاستراتيجيات القائمة، وأن الغاية الأساسية من ذلك هو العمل قدر المستطاع على إغلاق الفجوة أو تقليصها إلى أدنى حد ممكن.

وخلال تحليل الفجوة يمكن تهيئة الإطار العام الذي يتجه إليه قرار الإدارة العليا في تحديد الخيار الاستراتيجي القادر على غلق أو تقليص الفجوة، وهذا القرار يعتمد على دقة نتائج التحليل في المراحل السابقة التي تتحدد وفقها البدائل الاستراتيجية وأن هذه البدائل بحاجة إلى تقييم وغرلة للمفاضلة بينها على ضوء مفاضلة وتقييم من قبل الفريق الاستراتيجي وبذلك فإنه في هذه المرحلة يتم العمل على موائمة الإمكانيات مع مستوى الطموح وذلك باختيار البديل الأنسب من مجموعة البدائل والذي سيتم إقراره بتحديد استراتيجية أو مجموعة استراتيجيات قادمة على حسن تعبئة وتوجيه الموارد بحيث تحقق أقصى مدى في الهدف المرغوب.

ولابد الإشارة إلى أن هذه العملية يفترض أن تكون عملية مستمرة ومتواصلة، حيث أن هذا المخطط يوضح جانبين أساسيين يتمثل الأول في مسببات الفجوة الناجمة عن وجود مساحة بين مستوى الطموح وبين الأداء المتوقع في الموارد الإضافية والمتوقعة، والأساس الذي يحدد حجم هذه المساحة هو الأهداف الاستراتيجية المنبثقة عن تحليل المؤسسة وتوقعاتها وإفرازاتها من نقاط قوة وضعف وتحليل البيئة وتوقعاتها وما أفرزته من فرص وتحديات وهذه تتفاعل فيما بينها تبادلياً.

وينجم عن تحليل الفجوة قيام الإدارة العليا بتحديد مجموعة من الخيارات الاستراتيجية المحدد بأربعة بدائل:

- التنويع . - الاستقرار - التكامل - التحول.

المطلب الثالث : أدوات التحليل الاستراتيجي الشاملة

يحتاج أهل الاختصاص في مجال (الإدارة الاستراتيجية) وباستمرار إلى تحديد وتقييم أدوات التحليل الاستراتيجية وأهم النماذج المستخدمة في هذا المجال، وذلك لغرض زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد الاستراتيجية الأحسن والأفضل، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهذه الأدوات تشمل:<sup>1</sup>

1. نماذج التنبؤ.
2. تحليل البيئة الخارجية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية).
3. المقارنة المرجعية.
4. تحليل المرجعية.
5. تحليل الأهلية (الكفاءة) المميزة.
6. تحليل السيناريو.
7. تحليل عناصر القوة والضعف والتهديدات.
8. تحليل الفجوة.
9. التجسيد المعرفي.
10. مصفوفة تخطيط المحفظة.
11. التقييم الكمي للاستثمارات.
12. تحليل أصحاب المصالح.

وتحتوي نماذج التنبؤ على مزايا متعددة فهي تساعد المدراء على تحديد مفاتيح الابتكار والانبثاق (التوجه الاستراتيجي)، ومعرفة الاتجاهات أو الحركة الشمولية للعديد من المتغيرات المهمة مثل<sup>2</sup>:

- السلوك الشرائي للمستهلكين، أو الطلب المحتمل على الخدمات والسلع من قبل الزبائن.
- المنتجات والخدمات التي يتم تسويقها.
- العمليات والأنشطة التشغيلية في السوق.
- الموارد المتاحة للمؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ص ص 297-298

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 299.

- أنظمة الموارد البشرية والتسويقية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) وغيرها.
- المتغيرات الخاصة بمحتويات البيئة وما تنظمه.

ويمكن استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والرياضية في تحليل المتغيرات كالسلاسل الزمنية، وتحليل الاقتصاد السياسي وأسلوب دلفي ومع تحليل PESTL فإنه يشتمل على تحليل المتغيرات السياسية، مثل القوانين والتشريعات السائدة في تلك الدولة والتي تتحكم بتوجهات المؤسسات وكذلك الرقابة على النفقات العامة، ومديريات الرقابة الحكومية وقوانين استخدام العمالة وقوانين السلامة الصحية.

وفي حين تشتمل المتغيرات الاقتصادية على معدل النمو الاقتصادي والعاملين، وتكلفة العمالة وكلفة الموارد والتشييد والمنافسة، متوسط الأعمال، والتبادل التجاري الدولي.

ويتم تحليل المتغيرات الاجتماعية من خلال دراسة كل اتجاهات التوزيع الجغرافي للسكان والتغيرات في نمط الحياة وتوقعات المستهلكين وتوقعات العاملين، والمجتمعات والهياكل العائلية، والميول الاجتماعية، أما المتغير التكنولوجي فإنه يشمل على دراسة وتحليل الاتصالات خلال العمل، والاتصالات مع المستهلكين، نفقات البحث، والمنتجات الجديدة.<sup>1</sup>

أما المقارنة المرجعية Benchmarking فإنه يشمل على عملية جمع المعلومات والبيانات من قبل الإدارة حول أداء تلك المؤسسات العاملة في نفس البيئة وهم المنافسون ومن ثم إجراء عملية المقارنة في مفردات الأداء، وأن البيانات يمكن أن تغطي مجالات واسعة، كأن تشمل على الأداء المالي، عمليات الأعمال، كذلك الإنتاجية ونمط الإدارة، وهذه البيانات والمعلومات يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة أو ربما يمكن الحصول عليها من خلال الزيارات والمناقشات، أو المصادر العامة.<sup>2</sup>

وعلى صعيد تحليل الموارد فقد ازدادت أهمية هذا الأسلوب خلال السنوات القليلة الماضية في مجال الإدارة الاستراتيجية ولذلك أشار HAMEL إلى رؤية المؤسسة على أساس تحليل مواردها وهذا ما ينظر إليه من خلال ما يسمى بمحفظة الموارد أي توليفة الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وكذلك القدرة على استخدام تلك الموارد في

<sup>1</sup>-بيتر داركر، الإدارة ترجمة محمد عبد الكريم الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 1995 ص 241

<sup>2</sup>-فلاح الحسيني، مرجع سابق، ص 144

الرؤية المهمة للأداء التنافسي، ويعد هذا المدخل حجر الأساس لتأكيدات (بورتير) السابقة عند تحليله لهيكل الصناعة ولذلك يؤكد هذا التحليل على جانبين مهمين هما:<sup>1</sup>

- ما الموارد المتوفرة من ناحية؟.

- وما هي الموارد لتنفيذ هذه الاستراتيجية؟

وتقسم الموارد إلى الآتي:

- الموارد المادية.

- الموارد البشرية.

- الموارد المالية.

- الموارد غير الملموسة مثل (شهرة المحل).

إن تحليل الموارد يمكن استخدامه في مراحل مختلفة من عملية التحليل الاستراتيجي، حيث يمكن أن يستخدم كجزء مهم عند التقييم الداخلي، كما يمكن استخدامه في تقييم أو تقدير التسهيلات المقدمة للأعمال ولعملية التخطيط والتنفيذ للنشاط الاستراتيجي ويكون ذات أهمية كبيرة لجميع التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق استراتيجيتها.<sup>2</sup>

ويستند تحليل الكفاءة (الأهلية المميزة) والذي يشتمل على قائمة كبيرة من الأسباب المحددة، والتي ترتبط بنظرية المنافسة على أساس الأهلية المميزة حيث تركز على نوع خاص من الموارد والذي يمثل جوهر الأهلية المميزة حيث ينظر إليها على أنها شكل من أشكال المهارات، وبهذا الاتجاه يمكن أن نلاحظ ثلاثة أساليب:<sup>3</sup>

أ. تطوير المهارات على شكل خريطة.

ب. تحليل المهارة العنقودية.

ت. تحليل المهارات المخرجة، والهمة جداً.

<sup>1</sup> -فلاح الحسيني، مرجع سابق، ص 144

<sup>2</sup> -السيد كامل غراب، مرجع سابق، ص 139

<sup>3</sup> -المرجع نفسه، ص 140

المبحث الثالث: اليقظة التسويقية والخيارات الاستراتيجية

الخيار الاستراتيجي كمرحلة وكنشاط استراتيجي يتم بموجبه اختيار القرارات والتوجهات الاستراتيجية يجب أن يتم على أسس موضوعية وعلمية، وبالاعتماد على مخرجات المعلومات البعيدة عن الحدس والارتجال والتخمين والأحكام الشخصية، ومن أهم نماذج التحليل تلك التي تم دراستها في المبحث السابق وأهم ما يميز تلك النماذج أنها تقدم بيئة تتميز بالديناميكية وعدم الثبات، واليقظة التسويقية أكثر حداثة ودقة وتطورا لمواكبة المؤسسات المعاصرة فهي تتميز بأنها واسعة ومتكررة ومرنة وتناسب مع النظم المعقدة ومرتبطة بزمن معين وتستخدم لحل مشاكل معقدة، ومن خلال ما سبق يتبين لنا ما يمكن أن تقدمه اليقظة التسويقية للفريق الاستراتيجي من معلومات جاهزة في وقت مناسب وبالقدر المناسب.

المطلب الأول: دور المعرفة التسويقية في تنمية الميزة التنافسية

يتجسد دور المعرفة التسويقية في تنمية الميزة التنافسية من خلال <sup>1</sup>:

- 1- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة ما أدى إلى وجود ما يسمى حديثا إدارة المعرفة التسويقية.
- 2- ازدياد حدة المنافسة التي قلصت أعداد العاملين في المؤسسة التسويقية ذات المعرفة المتميزة وهذا وجه المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات أو الاستعانة بها كقوة بديلة.
- 3- تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافس ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.
- 4- إن المنافسة بين المؤسسات التسويقية أصبحت تعتمد على المعرفة التي تمتع بها كل مؤسسة عن زبائنها ومنافسيها.
- 5- إدارة المعرفة التسويقية الجيدة تساعد المؤسسة على تغيير استراتيجياتها.
- 6- إدارة المعرفة التسويقية تعد الفرصة الأولى لتحقيق الوفورات الاقتصادية والتطوير الحقيقي للأداء.
- 7- أن إدارة المعرفة التسويقية وتطويرها مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

<sup>1</sup> - أبوغيم أزهار نعمة، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2007، ص 42

- 8- تمثل أساسا لابتكار الميزة التنافسية والمحافظة عليها عن طريق شروعها لإدارة معرفة ملائمة وأن المصدر المضمون في استمرار الميزة التنافسية هي المعرفة التسويقية.
- 9- خلق ثقافة شاملة للمعرفة في المؤسسة عن طريق تحديد قدرات المؤسسة وحاجاتها المستقبلية. وضمن التوجه نفسه تسعى مخرجات المعرفة التسويقية إلى ما يلي:<sup>1</sup>
- 1- تغلق الفجوة المعرفية بين المؤسسة والزبون، لما يمثله من حصول المؤسسة على المزايا المعرفية التي يحملها كل زبون ويمكن أن تحقق المؤسسة التفاعل المباشر معه وب التالي تحقق الميزة التنافسية.
  - 2- تعد في جوهرها أساسا في انضباط العمل التسويقي لكونها تمثل ركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة المستمدة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة.
  - 3- نشر المعرفة التسويقية في المؤسسة من شأنها أن تؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي وبشكل يتفق مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية مسبقا.
  - 4- تعد سلاح تنافسي تتوافق مع الألفية الثالثة لمواجهة هجوم المنافسين.
  - 5- تعمل على تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي التسويقي المناسب للمؤسسة.
  - 6- تعمل على تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي التسويقي المناسب للمؤسسة.
- استنادا على ما سبق من وجهات نظر المؤلفين لأهمية المعرفة التسويقية، يمكننا القول بأن أهمية المعرفة التسويقية تكون واسعة، ويمكن أن تعود إلى المؤسسة والزبائن والمنافسين والموردين والمجتمع والبيئة على حد سواء ويمكن تفصيلها وفق الجدول التالي :

<sup>1</sup> - أبوغنيمة أزهار نعمة ، مرجع سابق، ص 44

الجدول (3-3): علاقة المعرفة التسويقية بتنافسية المؤسسة

مصدر المعرفة	ميدان تطبيقها	
المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دقة تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات بشكل أفضل والتعرف على مواطن القوة والضعف بصيغة أوضح.</li> <li>- اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتسويقية بحكمة وعقلانية.</li> <li>- اختيار وتعيين أفضل للموارد البشرية التي لديها المهارة والخبرة الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة.</li> <li>- تهيئة بيئة خصبة للإبداع والابتكار لدى أفراد المؤسسة.</li> <li>- تعمل على نشر الثقافة التسويقية في المؤسسة.</li> <li>- تحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها جذب المزيد من الزبائن والاحتفاظ بهم.</li> <li>- تحسين الأداء التسويقي والمحافظة عليه.</li> <li>- تحقيق حصة زبائنه أكبر.</li> <li>- تطوير المنتج بالمستوى الذي يحق القيمة للزبون.</li> <li>- تشكيل سلسلة إمداد كفؤة وفاعلة.</li> <li>- خلق الفجوة بين المؤسسة والزبون.</li> </ul>	1
الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة عن الزبائن بشكل أكثر تفصيل ودقة وبالتالي إشباع حاجاتهم بشكل أفضل قياسا بالآخرين.</li> <li>- إقامة وتطوير علاقات قوية مع الزبائن الحاليين والعمل على جذب زبائن مرتقبين.</li> <li>- تحقيق البهجة والسعادة لدى الزبائن عند إشباع حاجاتهم عندما تفوق إدراكاتهم عن توقعاتهم.</li> <li>- تثقيف الزبائن بثقافة تسويقية أوسع نتيجة تعاملهم مع المعرفة الجديدة التي تعمل على دقة اختياراتهم نتيجة توسيع مداركهم.</li> <li>- تحفيز الزبائن لتقديم المقترحات وجعلهم شركاء وبالتالي انعكاس ذلك إيجابيا على الزبون والمؤسسة.</li> <li>- تقليل التكلفة التسويقية المترتبة على الزبائن والمتمثلة بالكلف المادية والنفسية والجسمانية.</li> <li>- تقديم منتجات نوعية عالية وفق المواصفات العالمية ومواصفات المنتج الأخضر والتي تكون أكثر صلاحا للاستهلاك البشري.</li> </ul>	2
الموردون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توضيح الاحتياجات المطلوب توفيرها للمؤسسة أمام الموردين.</li> </ul>	3

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبسيط إجراءات العمل للموردين الأمر الذي يخفض من الكلف والجهود والسرعة في التنفيذ والتي تعود منافعه لجميع الأطراف.</li> <li>- تعميق الثقة بين الموردين والمؤسسة.</li> <li>- تكون فرصة سانحة وحافز للمورد لطلب الشراكة مع المؤسسة.</li> <li>- اتخاذ قرارات رشيدة بشأن اختيار المؤسسة التي تحقق أفضل المنافع للموردين.</li> <li>- تحقيق الاستقرار والأمن في عمل المورد.</li> <li>- تحفيز الموردين للإبداع وتحقيق النوعية.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على المثابرة لمواجهة المنافسين الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الأطراف كافة.</li> <li>- تهيئة المجال للمنافسين لتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.</li> <li>- قد تؤدي إلى الاندماجات والتحالفات والتعاون بين المنافسين.</li> <li>- تحفيز المنافس للبحث التسويقي.</li> <li>- مؤشر لمعرفة المنافسين موقعهم بين الآخرين.</li> </ul>	المنافسين	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم منتجات صديقة للبيئة لا تؤدي إلى تلوث البيئة.</li> <li>- حسن استخدام الموارد البيئية.</li> </ul>	المجتمع	5

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على أبوغنيم والداردكة وعلاء فرحان

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين مصادر المعرفة التسويقية المتعددة واليات تطبيقها في الميدان وهو ما يكسب للمؤسسة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها .

#### المطلب الثاني: دور الذكاء التسويقي في إعادة التموضع

تحتاج الشركات أحيانا إلى تغيير هام في مركزها الحالي و يدعى ذلك بـ ”إعادة التمركز أو إعادة التموضع و التي تعني تعديل بعض خصائص الخدمات المقدمة أو إعادة تحديد القسم المستهدف من السوق ، أما على مستوى المؤسسة فإعادة التمركز ستستلزم التخلي عن بعض المنتجات المحددة أو سحبها بشكل كامل من بعض الأقسام المعنية من السوق .

في البداية كانت إعادة التموضع تعني كيفية إغراق المنافسين أو سبل ازاحتهم غير انها تطورت لتساعد على تبني طرق تكنولوجية تساهم من تحسين وتطوير نوعية وجودة الكثير من المنتجات والخدمات .



من المهم أن نفهم جوهر التموضع وذلك لأنه يعد أساسا او قاعدة لإعادة التموضع، والتموضع هو ما تتميز به المؤسسة عن بقية المنافسين في فهم واستيعاب أذواق وحاجات المستهلكين مرتكزة على ذلك في عمليات التواصل.

أما إعادة التموضع فهي عبارة عن الاستراتيجية التي تتيح للمؤسسة التكيف مع متطلبات وذوق المستهلك بحيث يتقبلها او يتقبل منافسيها ولكي تنجح استراتيجية المؤسسة في ذلك عليها أن تمتلك ذكاءا تسويقيا وتفهم كيف يفكر المنافس والزبون والسوق والمنتج.

وإذا استطعنا أن نفهم كيف يفكر كل هؤلاء يمكننا عندها أن نستخدم بشكل فعال جميع التصورات والخيارات حول التموضع والأمر نفسه ينطبق على إعادة التموضع ومن بين أسس التفكير نجد<sup>1</sup>:

1. **القصف الالكتروني:** حسب معطيات مجلة Scientific American اي مجلة العلوم الأمريكية في كل يوم تظهر على World Wide Web ملايين الصفحات الالكترونية إضافة إلى ملايين الصفحات السابقة، إضافة إلى ذلك تقوم الأقمار الصناعية المخصصة لنقل المعلومات بتوزيع ونشر كميات غير محدودة من الأخبار إلى كافة أرجاء المعمورة حتى هذه اللحظة كل شاب بريطاني أتم الثامنة عشر من عمره قد اطلع على الأقل على 140 الف عنوان دعائي وكل مستهلك سويسري تصله ثلاثة الاف دعاية اعلانية يومية ، من خلال كل ما سبق يجب على المؤسسة أن تكون ذكية ومميزة في إعلاناتها وتكون بسيطة وواضحة إلى اقصى حد وعليها أن تظهر ايمانها بما تتميز من طرح افكار وخدمات ومنتجات.

2. **قوة البساطة** على المؤسسة أن تتجاهل كل ما يقوله عنها منافسيها وأن تبعد عن كل ما يحتاج إلى تعقيد في التحليل أو صعوبة في الاثبات او لا يتوافق مع تصوراتها المسبقة لمستهلكيها وأذواقهم .

3. **منظومة الذكاء التسويقي:** باعتماد آراء الباحثين في عناصر أو مكونات المنظومات فان عناصر منظومة الذكاء التسويقي تتألف من:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جاك تروت، ترجمة منتجب يونس ، إعادة التموضع الأعمال في عصر التنافس التغييرات والأزمات، دار علاء الدين، دمشق سوريا،

2018، ص ص 13-14

<sup>2</sup>-المرجع نفسه،ص 16

أ. المدخلات: وتعرف بأنها مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظومة على متابعتها وتحقيق الاستغلال الأفضل لها، وتمثل تلك المدخلات بحسب إشارات الباحثين من مجموعة البيانات المتعلقة بالفرص التسويقية، المخاطر التنافسية، تهديدات المنافسين، جوانب الضعف وسنشرح كل عنصر على حدى.

- **الفرصة التسويقية:** هي المجال التسويقي الذي تتمتع فيه مؤسسة معينة بميزة تفضيلية بالنسبة للمؤسسات المنافسة لها، وتنبع هذه الفرصة من التعرف على الفرص المختلفة المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، من خلال وجود احتياجات لاتشبعها السلع والخدمات المعروضة حالياً، وغالباً ما تأتي الفرصة التسويقية نتيجة حصول المؤسسة على مزايا تنافسية خاصة بمقتضاها تضيف المؤسسة قيمة مضافة للزبائن بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، وبما يمكن المؤسسة من تقديم مجموعة من المنافع تزيد عن هؤلاء المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بمزايا إضافية كأن تكون بسعر أقل قليلاً<sup>1</sup>.

وتعرف الفرصة التسويقية بأنها حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيهما المؤسسة احتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الاحتياجات في سوق الأعمال، ونجد المزايا التنافسية في صورتين أولهما الميزة التنافسية التسويقية وهو قدرة المنتجات من سلع وخدمات على تقديم إشباع أفضل للحاجات والرغبات والتوقعات الخاصة بالزبائن المرتقبين، وثانيهما مزايا نقص التكلفة وهي ميزة يمكن أن تشجع بها منتجاتك لانخفاض تكلفتك عن تكلفة المنافسين، وتعمل المؤسسة على فحص تلك الفرص في السوق، ومواءمة الموارد المتاحة لديها بإمكانياتها في إشباع تلك الفرص.

- **تهديدات المنافسين:** تلجأ المؤسسات إلى تحليل البيئات التنافسية والمتغيرات السائدة فيها ليس لتحديد الفرص القائمة والمحتملة فحسب، وإنما بهدف التحليل كذلك إلى الوقوف على مجموعة الجوانب المتعلقة بالمنافسين.

- **المخاطر التنافسية:** يعمل فريق الذكاء التسويقي لعزل وتقييم المخاطر والاجابة عن الأسئلة التالية:<sup>2</sup>

- ما لمخاطر التنافسية التي يمكن أن نواجهها في السوق؟
- ما لمخاطر التنافسية التي قد نواجهها في السوق؟
- كيف يمكن إدارة هذه المخاطر على الوجه الأفضل؟

<sup>1</sup>-رامز واثق، التسويق الاستراتيجي، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة ،، الطبعة الأولى ، الدوحة قطر، 1997ص ص 52- 56 .

<sup>2</sup> -المرجع نفسه ، ص 61

- نقاط الضعف جوانب الضعف والقصور تتمثل في النقص في الامكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين وبما ينعكس في مستوى الأداء المتحقق بها، ويعبر عن جوانب الضعف بالآتي: محدودية الموارد المالية ومصادرها، نقص في الموارد البشرية، عدم انتظام عملية التوريد ، محدودية ميزانية الترويج وغيرها.<sup>1</sup>

ب. العمليات تتمثل في المراحل الآتية: مراقبة بيئة العمل، وجمع وتحليل وترشيح وتوزيع مخرجات الذكاء التسويقي التي تقدم لصانع القرار المسؤول عن اتخاذ الخيارات الاستراتيجية التي توجه إلى تحسين تنافسية المؤسسة و تحسين موقفها في السوق .

ت. المخرجات تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

=المعلومات تتمثل في المعلومات الذكية ذات المواصفات المثلى التي تم تخصيصها أو تجميعها بعد بوصفها حزمة من الخصائص لها أهميتها وتأثيرها .

=التعلم التنافسي: يركز التعلم على عملية اكتساب المعلومات وتوظيفها في صنع القرار لكون التعلم أكثر ارتباطا بأهداف الإدارة في تحقيق التغيير الموجه نحو الأداء.

- د التغذية العكسية تكتسب أهمية بالغة نتيجة لارتباط نتائجها بمهمة صنع القرار الاستراتيجي الذي يعد الأساس في قياس مدى فاعلية منظومة الذكاء التسويقي.

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة التسويقية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

أولاً: دور اليقظة التسويقية في دعم استراتيجيات المؤسسة

يظهر الدور الحيوي الذي تلعبه اليقظة التسويقية في تكوين أي استراتيجية لأي مؤسسة من خلال ضمان التدفق اليومي والمستمر للمعلومات، فبشكل عام تعد اليقظة التسويقية وسيلة لجمع ومعالجة المعلومات وتستخدم للتحقق من أن جميع الشروط مطلوبة للموافقة على تنفيذ القرارات، وتعمل على دعم وفرز البدائل المطروحة .

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، أبو بكر مصطفى محمود، جبة طارق رشدي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2002، ص 39.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 45.

فاليقظة التسويقية تبدأ مراحلها بتعريف الاحتياجات التي تنشأ عن أهداف الإدارة العليا ويجب أن تؤدي إلى معلومات استراتيجية تساعد هذه الأخيرة على اتخاذ القرار المناسب مقارنة بالأهداف المتوقعة ومراحل تكونها هي:<sup>1</sup>

1. تعريف الاحتياجات.

2. تعريف محاور قطاعات اليقظة التسويقية.

3. تحديد المصادر (مصادر اليقظة التسويقية).

4. جمع المعلومات.

5. تحليل ومعالجة المعلومات.

6. نشر المعلومات.

7. العمل بمخرجات اليقظة التسويقية .

وكما تم ذكره سابقا توفر اليقظة التسويقية الأدوات اللازمة للعمل ولعل أهمها بلا شك الوقت ، وتقلل التكاليف المتعلقة بالعمل المتكرر لاسترجاع المعلومات والتحسين الكمي والنوعي لتدفقات المعلومات ومع ذلك ، فإن التدخل البشري ضروري عندما يتعلق الأمر باختيار مصادر المعلومات المفيدة ، وتقييم والتحقق من صحة المعلومات الموجودة ، وتحليل وتوليف المعلومات التي تم جمعها وكذلك التحقق من رضا المتلقين .

والمطلبات الأساسية لإعداد مشروع اليقظة التسويقية والذي من خلالها صياغة الاستراتيجية اللازمة هي كما يلي:<sup>2</sup>

- يجب أن يقتنع القادة بفائدة المشروع

-تحدد الإدارة بوضوح استراتيجية المراقبة للمؤسسة

- يجب توصيل هذه الاستراتيجية إلى جميع الموارد البشرية للمؤسسة

<sup>1</sup> - BENNANI Lamiae, La Gestion des Connaissances et la Veille au Service de L'innovation Marketing : Cas d'une Entreprise Marocaine Spécialisée dans Le Domaine de La Formation et du Consulting , Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing ,N° 11 Janvier - Juillet ,2015, P 264

<sup>2</sup> - BENNANI Lamiae ,Op Cite, P 265

يشكل التنفيذ الناجح لنظام اليقظة التسويقية "منجم ذهب" من حيث المعلومات الاستراتيجية اللازمة لاتخاذ القرار، وبغض النظر عن أنواع وعدد أنظمة اليقظة الموجودة في المؤسسة، فإنها تكمن للإدارة المثلى من المعلومات الواردة من البيئة الخارجية مع دراسة متأنية لظروف العمل والعاملين.

إن الهيكل المخصص لليقظة التسويقية يجب أن يتكون من أجهزة بشرية وتكنولوجية مؤسسة لزيادة فعالية نشاط اليقظة التسويقية بالمؤسسة، ونشر المعلومات التي يتم تحليلها من مختلف الأشخاص المهتمين، وفيما يتعلق بأدوات اليقظة التسويقية فهي متنوعة ومتعددة وتكمل بعضها البعض:

- الحاجة إلى اتخاذ قرار: يتم استخدام اليقظة التسويقية للحصول على جميع البيانات لتحفيز الحاجة إلى اتخاذ قرار، ويتمثل التحدي بعد ذلك في اغتنام الفرصة المحددة، أو تجنب المخاطر التي تواجهها المؤسسة.
- تحليل العمليات: فإن إعداد عملية يقظة تسويقية للمؤسسة يشجع جميع الخدمات على المشاركة في المشروع، من قسم التسويق لتحليل اللاعبين في السوق، الصورة، وتطور العرض، البحث والتطوير من أجل الابتكار وتطوير الحلول، إضافة إلى من خلال الإدارة والتنظيم للتغييرات التنظيمية والقانونية، وإرشادات المؤسسة.
- تحليل صورة العلامة التجارية: يتضمن هذا النوع من اليقظة التسويقية مراقبة صورة العلامة التجارية لنشاط المؤسسة التجاري في السوق، مما يسمح بمتابعة الآراء التي أعرب عنها الزبائن على المؤسسة، من خلال فك رموز هذه العوائد، فإن المؤسسة قادرة على إجراء تعديلات على منتجاتها أو خدماتها، أو حتى اكتشاف الاتجاهات الأساسية التي تسمح باليقظة التسويقية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الصورة أو السمعة الإلكترونية تسهل نزع فتيل "الكلام الشفهي"، من خلال الاستجابة السريعة والفعالة لهذه الظاهرة الفيروسية، وتساعد المؤسسة من حد المؤسسة من مخاطر الصحافة السيئة.
- المراقبة التنظيمية و التشريعية: تهدف هذه المراقبة إلى توقع تعديل معيار أو مرسوم أو قانون تعمل المؤسسة بهذه الطريقة لإجراء التعديلات اللازمة على منتجاتها أو إجراءاتها الداخلية قبل أن تكون ملزمة بها قانوناً .
- اليقظة التسويقية هي أداة لصنع القرار الاستراتيجي: لا تقتصر اليقظة التسويقية على تجميع المعلومات فقط فهي جزء لا يتجزأ من المنظومة الاستراتيجية للمؤسسة لذلك يجب أن تؤدي اليقظة التسويقية دورها والمتمثل بطبيعة الحال إلى اتخاذ قرارات استراتيجية وجذابة للمؤسسة.
- التشخيص والتدقيق: تستخدم اليقظة التسويقية للتحقق من صحة القرار الذي اتخذ بالفعل.

ثانيا : اليقظة التسويقية أداة لاقتناص الفرص وتوقع المخاطر

في عالم متغير وبيئة معقدة أفرزت ثورة جديدة انتقلت فيها المؤسسات من نشاط المنتج إلى نشاط المعرفة حيث المعلومات هي أداة للتنافسية ، يقول البعض أنها العامل الثالث لتعزيز القدرة التنافسية لأي مؤسسة بعد رأس المال و اليد العامل.

واليوم تكون المؤسسة في خطر إذا لم تكن قادرة على تجديد عروضها وبياناتها في كثير من الأحيان بما فيه الكفاية وتوفير المعلومات الصحيحة ، في الوقت المناسب للشخص المناسب ، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار ، هي من مخرجات اليقظة التسويقية فهاته الأخيرة تتوقع تكشف التغييرات وتعمل لقياس الفروق بينها وبين منافسيها مع التركيز على الحد من المخاطر من خلال الكشف عن المخاطر المحيطة بها .

ومن خلال ذلك وفي بيئة متزايدة الغموض ، يوجد يقين سبيل واحد فقط في المؤسسات يتمثل في اليقظة التسويقية والتي ستبقى قادرة على تطهير قطاعات جديدة، وتطوير منافذ واعدة ، واستغلال الأسواق من خلال الحصول على مكان بارز بفضل قدرتها التنافسية والقدرة على الابتكار.

ومما سبق يتسنى لنا القول أن الهدف الرئيسي لليقظة التسويقية يتمثل في تحديد الفرص التسويقية وتقليل المخاطر، فعدم توفير اليقظة التسويقية هو بالتأكيد ضمان لفقدان القدرة التنافسية، ، فعدم توفير آليات اليقظة التسويقية هو بالتأكيد ضمان لفقدان القدرة التنافسية كما أنها العامل الأساسي وراء نجاح أو فشل الاستراتيجيات التي تركز أساسا على مدى متابعة وتحليل الفرص التسويقية المتاحة والمخاطر التي تم تحديدها نتيجة للمراجعة الشاملة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية وهي من المهام الرئيسية لخلية اليقظة التسويقية وهي كما يلي: <sup>1</sup>

1. تحليل العوامل البيئية الخارجية: المؤثرة في درجة التنافسية للمؤسسات مع بعضها البعض ومنها العوامل الاقتصادية والديمقراطية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية.

2. متابعة التغييرات في الصناعة: من خلال المتابعة الفورية للصناعة التي تعمل فيها المؤسسات موضوع الاهتمام، وخاصة ما يحدث فيها من تطورات أو تحسينات تكنولوجية من جهة بالإضافة إلى مجموعة القناعات أو المشاعر التي تكونت حول منتجات هذه الصناعة من جهة أخرى .

<sup>1</sup> -Grundstein, M. Rosenthal-Sabroux, Decision Support Approach to Identify and Locate Potential Crucial Knowledge,5th Conférence on Knowledge Management (ECKM),Paris, France , 2004 , P 132

3. تحليل الزبائن: من المعروف أن الهدف الأساس للأنشطة التسويقية هو تسهيل وتشجيع عمليات التبادل التجاري مع الزبائن.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى الدور الذي تلعبه معلومات اليقظة التسويقية في استكشاف الفرص التسويقية والتهديدات المحتملة، من خلال القيام بتشخيص المحيط، وعليه، فإن<sup>1</sup>:

- اليقظة التسويقية تعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية، من أجل اقتناص الفرص وتجنب المخاطر.

- معلومات اليقظة التسويقية: تعد عامل هام في ذكاء المؤسسة، بما تمنحه من قدرة أكبر على خلق الفرص وعلى اقتناصها قبل المنافسين، وتجنب المخاطر والتهديدات قبل حدوثها.

- معلومات اليقظة التسويقية : تساعد متخذ القرار الاستراتيجي على استيعاب ما يحدث في المحيط الخارجي من تحولات، وتسمح بإبراز الجانب الهجومي والبحث عن كيفية اغتنام الفرص، دون إهمال الجانب الدفاعي والحاجة إلى الكشف عن المخاطر والتهديدات .

- استباق مناورات المنافسين في المكان أو الزمان المناسبين من خلال إجراء مراقبة تنافسية، وذلك بالاعتماد على منهجية دقيقة لأنشاء نظام رصد فعال، لأنه سيسمح للمؤسسة بمواكبة ممارسات منافسيها و توقع ما يقومون به من أجل أن تبقى المؤسسة متقدم بخطوة.

- إلقاء نظرة فاحصة على الإجراءات التسويقية للمنافسين ومناوراتهم الاستراتيجية، لهذا تعد اليقظة التسويقية الدقيقة أمرًا ضروريًا لجمع وثائقهم ، ومراقبة منتجاتهم في المعارض التجارية ، ومراقبة نتائجهم المالية والتغيرات في هيكلهم ... باختصار هناك العديد من مجالات الاهتمام، لذلك من الضروري اتباع نهج صارم لتعزيز الميزة تنافسية .

- اليقظة التسويقية هي عمل حقيقي ضد الزمن ، من خلال المعلومات التي يتم جمعها وقت قياسي، ومن خلال الكشف عن الوافدين الجدد إلى السوق و المؤثرين الحاليين ومتابعة موقع المؤسسة في السوق وسمعتها الإلكترونية و إجراءات تسويق المنافسين وتوقع سلوكياتهم والبحث عن منتجات وخدمات وتقنيات وعمليات وأسواق جديدة.

<sup>1</sup> Chirouze, Yves Op cite P42

خلاصة الفصل

تم التوصل في هذا الفصل إلى أن صياغة الخيار الاستراتيجي تمر بعدة مراحل وتتمثل هاته المراحل في توليد البدائل وتقييم البدائل واختيار البديل الأفضل وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تناول هذا المفهوم إلا أنها جاءت كلها لتؤكد على أهمية الخيار الاستراتيجي وعلى أنه وسيلة فعالة ومهمة يعتمد عليه متخذ القرار للوصول لأفضل النجاحات من خلال دراسة كل الخيارات واختيار القرار المناسب.

وهذا يستلزم فهم حقيقي للنشاط الاستراتيجي حيث أن أهم الأسباب التي تلعب دورا هاما في تحقيق النجاح الاستراتيجي تتمثل في اعتماد الخيارات الاستراتيجية المناسبة في جميع المستويات، حيث يعتبر الخيار الاستراتيجي مرحلة لاحقة للتحليل البيئي في مراحل الإدارة الاستراتيجية، وعلى ضوء عملية التحليل الاستراتيجي الناجحة يتم اعتماد الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها والذي يتم وفق رؤية المؤسسة للمستقبل ونتيجة لتعدد الخيارات الاستراتيجية التي تبنتها المؤسسة عبر مراحل حياتها، هنا وجب على المؤسسات اختيار البديل الذي يحقق أكبر عائد استثمار للمؤسسة ويحافظ على تنافسيتها.

ويعد تطبيق أبعاد اليقظة التسويقية (المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي) أمرا هاما في تحديد وتحقيق الخيار الاستراتيجي خاصة من ناحية توسيع المؤسسة لنشاطاتها.

وبناء على ما جاء في هذا الفصل تبين أن لليقظة التسويقية دور استراتيجي في تكوين استراتيجية المؤسسة من خلال تزويدها بالمعلومات اللازمة وتعمل المعرفة التسويقية بشكل مستقل في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، ويوجه الذكاء التسويقي جهوده لتحقيق أفضل تموضع للمؤسسة في السوق.



# الفصل الرابع

دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة التسويقية والخيارات الاستراتيجية

على مستوى مؤسسة كوندور

تمهيد .

بعد التعرض في الجانب النظري بقدر من التفصيل في تقديم اليقظة التسويقية وتقديم مكوناتها المتمثلة في كل من المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي ، وبعد التطرق إلى الخيارات الاستراتيجية بصفة عامة وكذا العلاقة بين المتغيرين دعنا ضرورة البحث إلى التأكد من استعمال هاته المعارف النظرية وتطبيقها على الميدان و سنحاول اسقاط الجانب النظري على مؤسسة كوندور الرائدة في مجال الالكترونك.

وتعد مؤسسة كوندور عملاقة سواء من حيث عدد مناصب الشغل المتوفرة للكفاءات الجزائرية الشابة أو من حيث شبكة التوزيع أو نقاط البيع المنتشرة في كل ربوع الوطن ، أو من حيث تشكيلة المنتجات المتنوعة فائقة الدقة وعالية الجودة أو من خلال خدمة المستهلك الجزائري باستراتيجية الأسعار المدروسة التي تناسب كل الفئات حتى المحدودة الدخل أو من خلال شبكة خدمة ما بعد البيع الأكبر في الجزائر والأعلى خدمة للمستهلك، وبفضل أنظمة الجودة الراقية، التسعير الجيد وخدمات ما بعد البيع المحترفة.

أصبح مجمع كوندور واحدا من أنجح العلامات التجارية المطروحة في الجزائر مقارنة بالعلامات الوطنية أو الأجنبية المتوفرة في السوق التي باتت تغزو وتسيطر على السوق الجزائرية، ليتهاي المجمع الحدود الجغرافية للوطن، و الهدف من الدراسة الميدانية هو التوصل إلى نتائج ومعلومات وذلك من إجراء بعض المقابلات مع المسؤولين وإجراء استبيان مع القيام بعملية فحص دقيق لواقع المؤسسة داخليا وخارجيا و من أجل الامام بما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول:** تقديم مؤسسة كوندور وتحليل استراتيجاتها.

**المبحث الثاني:** تشخيص مؤسسة كوندور وتحديد خياراتها الاستراتيجية.

**المبحث الثالث:** عرض لمنهجية الدراسة الميدانية .

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور وتحليل استراتيجياتها.

استحقت مؤسسة مركز الريادة بعدما أوصل عالم الإلكترونيك في الجزائر إلى ما هو عليه اليوم بتقديم منتجات راقية تنافس أكبر الماركات العالمية، بل فرض عليها التزامات خاصة بالمستهلك الجزائري على غرار تخفيض الأسعار وتوفير خدمة ما بعد البيع وهو الأمر الذي وقر للمستخدم الجزائري حزمة متنوعة من الأجهزة الالكترونية والأجهزة الإلكترونية والهواتف الذكية حتى يستمتع الجزائري بأحدث التكنولوجيات، وبفضل أنظمة الجودة الراقية، أصبح مجمع "كوندور" واحدا من أنجح العلامات التجارية التي تسيطر على السوق الجزائرية، ومتوجهة نحو التصدير.

لا يمكن الحديث عن الصناعة الالكترونية في الجزائر من دون الحديث عن مجمع "كوندور"، منتج البطاقة الأم لأول مرة في الجزائر وفي إفريقيا، متصديا لكل الضغوطات الممارسة من قبل المؤسسات الكبرى عالميا لإبعاد الجزائر عن تصنيع جهاز الكمبيوتر ولواقه حتى تبقي على احتكارها وسيطرتها على السوق الجزائرية والإفريقية، ومنتجات "كوندور" تركز على الجودة العالية وبأفضل العروض والخدمات وهي منتجات جزائرية تصنع وتركب في الجزائر بسواعد وكفاءات جزائرية.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة كوندور من حيث التعريف بالمؤسسة الأم وهيكلها التنظيمي وكذا نشاطاتها وقدراتها التنافسية.

### المطلب الأول تقديم المجمع

مؤسسة كوندور من المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الالكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري لها وزن ثقيل على السوق الوطنية والعربية، فهي تعتبر أحد الممومنين الرئيسين للسوق المحلية والخارجية لجودة نوعيتها وهذا ما أهلها لأن تكون محلة ثقة الزبائن داخل و خارج الجزائر لاحتوائها على هياكل والآت جد متطورة.

هي مؤسسة صناعية اقتصادية تابعة لمجموعة بن حمادي ANTAR TRAD وهو اسم باللغة الإنجليزية وترجمته للغة العربية عنتر للتجارة المتخصصة في صناعة وتسويق وخدمات ما بعد البيع لأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية وأجهزة الاعلام الالي، تأسست في أبريل 2002 وباشرت نشاطها في فيفري 2003 كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة وأصبحت منذ جوان 2012 مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 245.000.000 دج

المجموعة الجزائرية الناشطة في مجالات متعددة، مثل النقل اللوجستي، البناء والأشغال العمومية، الصناعات الصيدلانية، تجميع السيارات (بيجو)، حققت رقم أعمال بـ 02 مليار دولار مع نهاية العام 2018، وقد بدأ المجمع قبل 15 سنة بـ 10 عمال وهو يملك حاليا 15 ألف عامل في مختلف مجالات نشاط المجمع.

ويسعى المجمع لبلوغ 25000 إلى 30000 موظف في غضون الخمس السنوات القادمة، في حين أن مؤسسة كوندور قد استحوذت على ميزانية 01 مليار دولار من استثمارات المجمع، 35 في المائة فقط لصالح الهواتف النقالة، ما ستسهم بشكل فعال في تعزيز الصادرات الرئيسية، حيث بلغ رقم أعمال صناعة التجهيزات الكهرومنزلية والهواتف النقالة إلى مستوى 500 مليون دولار بداية سنة 2020.

ويتكون المجمع من الوحدات التالية:<sup>1</sup>

**1 مؤسسة AGLOTUBES** وهي المؤسسة التي أنشأت المجمع وهي حجر الأساس وكانت مؤسسة تسويق ثم مؤسسة لتصنيع مواد البناء.

**2 مؤسسة GERBIOR** لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته تحوي طاحونة رائعة في مدخل برج بوغريريج، وتمكنت هذه الطاحونة مع منشآتها الجد العصرية والتقنية وكفاءة مستخدميها وجودة مادتها الأولية من فرض نفسها كأحدى القيم الأكيدة للصناعة الغذائية، وفيما يخص الجودة فإن منتوجاتها المختلفة (السميد والفريزة والكسكس وغيرها) من بين الأفضل في الجزائر.

**3 مؤسسة ARGILOR** وهي وحدة صناعة الآجر وهدفها الرئيسي أن يعود للآجر المنتج في الجزائر مكانته النبيلة، وتحديدها الذي تعكف على رفعه هو إطلاق وحدة إنتاج بطاقة 210000 طن سنويا.

**4 مؤسسة POLYBEN** وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية مؤسسة مختصة في إنتاج وتسويق الأكياس المنسوجة من البوليبروبيلان المستعملة في الصناعات الغذائية لمختلف التغليفات (الفريزة والسميد والخضر الجافة والملح، الخ) ومنتجات البحر .

**5 مؤسسة HODNA Métal** وهي تنشط في مجال المواد المعدنية أدت فكرة إنشاء حضنة ميتال من معاينة السوق الوطنية التي تتطلب الكثير من المنتج الحديد والاسراتيجي ألا وهو اللوح المزدوج

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

غير أن إطلاق هذا المشروع كان تحديا كبيرا وذلك خلال كل المراحل التقنية للإنجاز ولكن نوعية دراسات السوق التقنية والاقتصادية الممتازة قبل اطلاقه شكلت أساسا متينا للمشروع المستقبلي يوجد مقرها في ولاية المسيلة بدأت أشغال إنجاز البناء في أوت 2006، وبعد مضي 10 أشهر فقط، بدأت حضانة ميتال في الإنتاج.

5 مؤسسة فندق BENI HAMMED وهي فندق في برج بوغريبرج فندق 4 نجوم.

6 مؤسسة CONDOR مؤسسة مختصة في تصنيع التجهيزات الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الاعلام الآلي.

### المطلب الثاني : استراتيجية مؤسسة كوندور

كوندور يقدم للمستهلك الجزائري أعلى وأحدث تكنولوجيا بأقل سعر وتتوفر المؤسسة على أحدث التقنيات والتطبيقات المصممة خصيصا للزبون الجزائري وفق الخصوصية الجزائرية وذلك بالمستوى المتميز من الجودة والنوعية وتقوم مؤسسة كوندور بالاستثمار في الموارد البشرية والطاقت البشرية المحترفة ويسهر على تكوينه.

ويعمل بكل الطاقات على تطوير عدة منتجات عالية الجودة لاستقبال السنة الجديدة حتى يظل المستهلك الجزائري وفي المنتج الجزائري ومنتج "كوندور" نظام خدمة ما بعد البيع لا تضاهيها خدمة لدى المؤسسات المنافسة .

### أولا لمحة موجزة عن مؤسسة كوندور

يتواجد مقرها الرئيسي المنطقة الصناعية برج بوغريبرج، تتربع على مساحة تقدر ب 89700 م<sup>2</sup> المغطاة 37178 م<sup>2</sup> وهي ملكية كاملة للمؤسسة بالإضافة إلى كونها مؤسسة ذات طابع اجتماعي وتجاري، فهي تقوم باستيراد بعض السلع والمنتجات من الصين لإعادة بيعها مثل: مجفف الشعر، المدفأة.

تمتلك المؤسسة خدمة ما بعد البيع تعد الأكبر في الجزائر وكذلك من خلال شبكة التوزيع ونقاط البيع وصلات العرض المقدرة ب 109 قاعات منتشرة عبر الوطن، وتتسم المنتجات المعروضة من قبل "كوندور" بالأسعار المتناسبة مع القدرة الشرائية للمواطن الجزائري بغض النظر عن فئته العمرية وطبقته الاجتماعية، مع التميز بالعديد من المزايا التقنية والتكنولوجية العصرية ذات الجودة العالية.

انطلقت المؤسسة ب 90 عاملا وهي تشغل حتى نهاية 2019 حوالي 6500 عامل من خريجي الجامعة موزعين على مختلف الوحدات حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم مؤطرين من طرف إدارات أكفاء.

وتملك مؤسسة كوندور الكرتونيك 15,5 % من مصنع بيجو الجزائر، و 50 % من أسهم " أوراس صولار" (1)

### ثانيا رؤية مؤسسة كوندور

تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تصنيع وتركيب المنتجات الكهرو منزلية والالكترونية وهذا بموجب أحكام لمرسوم الوزاري رقم 2000/74 ، المؤرخ في 2000/04/02 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية في اطار التركيب وهي Complete Knock Down CKD و SKD و Semi Knock Down.

تنتج المؤسسة تشكيلة منتجات مثل أجهزة التلفاز LCD et LED ،جهاز الاستقبال الرقمي ، الثلاجات أجهزة الكمبيوتر، الهواتف النقالة ، المكيفات الهوائية، الات الغسيل ، قارئ الأقراص المضغوطة وتستورد بعض المنتجات التامة مثل الأوعية الهوائية المقعرة ،رؤوس الاستقطاب الهوائي ،مجففات الشعر ،وتحتل المؤسسة مرتبة رائدة في مجال الصناعات الالكترومنزلية في الجزائر وتصدر منتجاتها لكل من تونس وليبيا.

واسم كوندور يعبر عن العلامة المسجلة للمؤسسة ،حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات في أفريل 2003 ،وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعروف عنه أنه يطير عاليا ، وسمت المؤسسة نفسها به حتى يكون فأل خير عليها والحرف ® تعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات L'INPI.

شعار المؤسسة الابتكار هو الحياة .. Innovation is Life واللون المميز هو اللون الأزرق .

كما أن لديها فروع في 48 ولاية على المستوى الوطني أهمها: بلدية العلمة بولاية سطيف وبمقر بلدية سطيف، وكذا بولاية الجزائر العاصمة، وبولاية بشار ووهران وولاية قسنطينة بحيث تقوم بتوزيع هذه المنتوجات فيها، وكذا فان المؤسسة تصدر منذ 2016 تجهيزاتها الالكترونية و الكهرومنزلية نحو 16 بلدا من افريقيا و آسيا وأوروبا.

<sup>1</sup> - مؤسسة جزائرية - فرنسية " أوراس صولار" لصناعة الألواح الشمسية وتقع في عين ياقوت (باتنة) وهي مملوكة بنسبة 49 % من طرف مؤسسة " فانسون للصناعة".

المؤسسة تطمح في توسيع عملياته الخاصة بالتصدير الى 35 بلدا بحلول 2022 ، وأبرز محطات التصدير نجد تونس، ليبيا، وتكون هذه المنتوجات متبوعة بوثيقة ضمان الجودة لمدة 24 شهرا، وفي حالة حدوث أي خلل في هذه الفترة تتكفل المؤسسة بإصلاحها وإرجاعها إلى الزبون دون تكاليف.

### ثالثا أهداف مؤسسة كوندور الإلكترونيك

ما يطبع اليوم قطاع صناعة الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية هو ذلك التطور المذهل للتكنولوجيات المستعملة، وعدد الزبائن الذي يزداد يوما بعد يوم بطلبات ورغبات جديدة، كل هذا في وسط سوق تنافسية شديدة، وأمام هذه الوضعية تحاول مؤسسة كوندور تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

1. تحقيق حاجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات والخدمات والمتطلبات القانونية والبيئية.
2. تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
3. العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج.
4. المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.
5. تدعيم الاستثمارات باقتناء وسال إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة.
6. تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة.
7. التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي.
8. التكوين المستمر للعمال والإطارات.
9. الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.
10. تعظيم الربح إلى أكبر قدر ممكن.
11. زيادة الإنتاجية من أجل غزو أكبر للأسواق وذلك عن طريق التحفيزات المقدمة للعمال، وكذا عن طريق توظيف عمال ذوي تكوين جامعي في جميع التخصصات سواء الإدارية أو التقنية.
12. العمل على تقديم منتوجات ذات جودة عالية.
13. العمل على تحقيق ميزة تنافسية في استغلال الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق جميع الدراسات العلمية عن الموارد البشرية وكيفية التكوين والتحفيز لهذا العصر المهم في المؤسسة.
14. التنويع في المنتجات من أجل مواجهة المنافسة والتوسع في السوق.
15. السعي إلى الريادة في مجال صناعة البطاقات الإلكترونية.

16. دعم الولاء للعلامة من أجل الحفاظ على السوق الحالي للمؤسسة، ودخول أسواق جديدة وذلك عن طريق تحسين خدمات ما بعد البيع.
17. تطوير الاقتصاد الوطني وتوفير منتج وطني جزائري في السوق.
18. السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
19. الإرضاء التام للزبائن الحاليين والمستقبليين، وهذا بالتحسين والترقية الدائمة لجودة ونوعية منتوجات كوندور الإلكترونيك.
20. الرفع من رقم الأعمال وتوسيع حصتها السوقية.
21. توسيع نشاطها ومواجهة المنافسة وتحدياتها.
22. توسيع الشبكة التجارية عن طريق فتح وكالات لها في الدوائر الكبرى لكل ولاية.
23. تحقيق احتياجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات والخدمات.
24. تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الانتاج الوطني مع رفع نسبة الادمج في الصناعة .
25. العمل على نيل شهادات الجودة العلمية الخاصة بالمنتج.
26. تعزيز تنافسية من خلال العمل على زيادة الحصة من خلال اسواق جديدة.
27. المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة .
28. تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل انتاج عصرية وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة.
29. غزو الأسواق الخارجية خاصة الافريقية والعربية منها.
30. التكوين المستمر للعمال والإطارات لتحسين الأداء.
31. تطوير الاقتصاد الوطني من خلال توفير منتج وطني جزائري 100% .

#### رابعا الجودة في مؤسسة كوندور

تحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية من أهمها:

1. تمكنت المؤسسة من الحصول على شهادة الايزو 2000 . 9001 في ظرف وجيز مارس 2007 من طرف AFAK AFNOR للجودة العالمية.
2. وتحصلت على شهادة ISO 9001.2008 من طرف المخبر الألماني للجودة ، كما تحصلت على شهادة الجودة للدول للأسواق الأوروبية بمنتوجها الخاص بجهاز تلفاز LCD.



3. وحصلت على شهادة ISO 1700 لحماية البيئة فهي تعمل على جمع الفضلات الصناعية والكارتون والأغلفة.

4. وتحصلت المؤسسة على شهادة نظام الإدارة الكامل للجودة والبيئة والصحة OHSAS18001 في 2018

5. وتحصلت على شهادة المسؤولية الإجتماعية ISO26000 في 2019.

لهذا فهي تعمل على التحسين المستمر في منتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالمية معترف بها دوليا.

#### خامسا: المعلومة داخل مؤسسة كوندور

تعتبر المعلومة من الركائز الأساسية في هياكل أي مؤسسة ، ولذا وجب حمايتها والحفاظ عليها بكل الطرق والوسائل لما تواجهه نظم المعلومات والشبكات من مخاطر الاختراق بأنواعه المختلفة.

يكن أمن المعلومات في ضمان السرية، النزاهة وتوفر المعلومة، لهذا الغرض قامت مؤسسة كوندور الكترونيكس بتأسيس نظام تسيير لأمن المعلومة مطابق لمواصفات ISO 27001:2013.

يجدر التأكيد على أن أمن المعلومات هو واجب الجميع وهذا بالنظر إلى قيمة المعلومة وضرورة المحافظة عليها عن طريق تحسيس كل موظف بمسؤوليته، وامتناله لأحكام هذه السياسة وكذا مشاركته في التحسين المستمر لهذا النظام الحساس والحفاظ عليه، ومن خلال ذلك تلتزم المؤسسة ب:

- احترام المتطلبات القانونية والنظامية.
- ضمان السرية، النزاهة وتوفر المعلومة الضرورية.
- تحسين نظام أمن المعلومات بصفة مستمرة
- إنشاء مخطط استمرارية وتقرير مصلحة الإعلام الآلي.
- وعليه فإن سياسة أمن المعلومات في المؤسسة تهدف إلى :
- الحفاظ على سرية البيانات ذات الطابع الشخصي.
- الحد من مخاطر الاختراق لنظام المعلومات.
- فرض عمليات المعالجة والتبادل لضمان الالتزام بلوائح المعلومات.

### سادسا: السياسة الطاقوية

تعد الطاقة أحد المكونات الحساسة لكل مؤسسة، وهذا ما جعل كوندور تنتهج سياسة التحسين المستمر في إدارة الطاقة في جميع نشاطاتها الصناعية والاقتصادية.

يهدف " نظام إدارة الطاقة "، المعمول به في شهادة المطابقة " ISO 50001 " إلى التحكم بشكل أفضل في استهلاك المؤسسة للطاقة وتأثيرها البيئي، ولهذا كان الحصول على الشهادة وتطبيق المعايير من الأهداف التي تحظى بالأولوية في المؤسسة، ومن خلال ذلك تلتزم المؤسسة ب:

- تحديد النشاطات الأكثر استهلاكاً للطاقة وتطوير مخطط عمل.
- توعية وتحسيس جميع الموظفين حول الاستخدام الرشيد للطاقة.
- توفير المعلومات والموارد اللازمة لجميع الموظفين لتحقيق الأهداف والغايات المحددة.
- التحسين المستمر لأداء الطاقة في المؤسسة.
- التشجيع على شراء المنتجات الموفرة للطاقة.
- احترام المتطلبات القانونية والتنظيمية، كفاءة استخدام الطاقة.

### سابعا: السياسة العامة

المنافسة الصناعية التي تواجه المؤسسة، وطموحها المستمر في التنمية، وبناء مبادئ المؤسسة يتطلب من إطاراتها وعمالها مواكبة التطور باستمرار، من أجل أن تكون قادرة على المنافسة وإرضاء زبائنهم وكذلك الأطراف المعنية .

تهدف كوندور، المؤسسة الرائدة في سوق الأجهزة المنزلية عالية التقنية المحلية، بمنتجاتها المتطورة ونموذجها الصناعي الفعال، إلى اتباع سياسة تنمية حقيقية بفضل نظام الإدارة المتكاملة ومن خلال ذلك تلتزم المؤسسة ب.:

- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية وغيرها؛
- ضمان توفير الموارد اللازمة؛
- ضمان وقاية البيئة؛
- الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين، والتشاور معهم وإشراكهم؛

- تطوير مهارات القيادات؛
- تطوير مهارات الإدارة التشغيلية
- رعاية بالموظفين؛
- تقليل التكاليف؛
- السهر على مواكبة التكنولوجيا وابتكار منتجات جديدة بما يتماشى ومتطلبات السوق؛
- العمل المستمر على تطوير العلامة التجارية دولياً؛
- التقليل من النفايات المضرّة بالبيئة البيئية واعتماد ثقافة المسؤولية البيئية.
- تقليل تعرض الموظفين لمخاطر الصحة والسلامة المهنية.
- التحسن المستمر للأداء.

#### ثامنا :المعلوماتية في كوندور

« كوندور » الذي اقتحم عالم المعلوماتية منذ سنة 2009، بعد السمعة الطيبة التي حققها في المنتجات الكهرومنزلية واكتسابه لمكانة معتبرة في السوق الجزائرية وبعض الدول العربية والإفريقية وحتى الأسواق الأوروبية منها .

فقد دخلت مؤسسة « كوندور » عالم المعلوماتية بقسم “كوندور ملتيميديا” الذي شرع في تركيب وتصنيع الحواسيب المكتبية خلال السداسي الأول من سنة 2009 ، ليتوجه بعدها إلى الحواسيب المحمولة، حيث سوّق أول حاسوب محمول له سنة 2010، وخلال سنة 2011 ومع إطلاقه لأول بطاقة أم للحاسوب جزائرية الصنع.

وبحلول سنة 2014 بدأ الإنتاج يكبر والطلب يتزايد فتم تركيب وحدات جديدة ليصبح عددها اليوم يقدر بثلاث وحدات متواجدة كلها في ولاية برج بوعرييج، لتتولى تقديم منتج جديد للزبون الجزائري خلال كل شهرين أو ثلاثة أشهر بأحدث التقنيات والتطبيقات وتصاميم النماذج العصرية المطابقة لاستخدامات الجيل الثالث والجيل الرابع، وبمواصفات دولية راقية بالشراكة مع الرواد العالميين في ابتكار الأنظمة كالعاملين "إنتل" و"ميكروسوفت".

وفي سنة 2011 نالت المؤسسة شرف أول مؤسسة جزائرية تحصل على شهادة الجودة الصناعية و تقتحم عالم تكنولوجيايات الاتصال بتصنيع الأجهزة المحمولة، و تملك أكبر تجربة بابتكارها لعدة موديلات في عدة مجالات مما مكنها من تنمية خبراتها.

في مجال التطبيقات، كوندور تتوفر على فريقين يسهر طاقمهما على تطوير التطبيقات وتقديم الأفضل للمستعمل الجزائري، الفريق الأول CONDOR ITC ينتمي لفرع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الكائن مقره بالعاصمة والمتخصص في تسيير نظام "كوندور ستور" وتطوير التطبيقات ويسهر كذلك على اختيار أحسن التطبيقات الموجودة في العالم من أجل توفيرها مجاناً لمستعمل أجهزة "كوندور"، وفريق البحث والتطوير المتواجد على مستوى الإدارة المركزية بولاية برج بوعرييج يسهر على تطوير الأنظمة وابتكار وطرح الحلول التكنولوجية وبعض التطبيقات وهو مبتكر نظام "مدرستك".

. في مجال اللوحات الالكترونية « كوندور » يعرض حتى الآن 19 نوعاً بما فيها اللوحات الموجهة للأطفال بتصميم وتطبيقات خاصة بأطفال الجزائر وفق المناهج الدراسية المعتمدة في بلادنا.

اما في مجال الهواتف النقالة فقد تميزت مؤسسة كوندور في ظرف سنتين من إنعاش سوق الهاتف النقال في الجزائر وتعزيزه بتشكيلة متنوعة تضم 15 نوعاً من الهواتف الذكية، حتى يستجيب لطلبات الزبون الجزائري من كل الفئات سواء الطلبة، المهنيين، الجمهور العام وحتى الأطفال، ليفرض تواجد رغبته بابتكار منتج جديد بتكنولوجيا راقية خلال ظرف شهرين أو ثلاثة أشهر، مما يعكس ويؤكد استمرارية سياسة المؤسسة في الانتشار وتنويع العروض لتلبية رغبات عشاق التكنولوجيا الرقمية.

ومن تشكيلات الهواتف الذكية المتنوعة من « كوندور » نجد: "سي 1، سي 1+، سي 2، سي 3، سي 4، سي 4+، سي 5، سي 6، سي 6 برو، سي 7، سي 7 ميني، سي 8، سي 8 s، ألو 9، وصولاً إلى آخر ابتكار وهو ألو 9+، بالإضافة إلى هذه الهواتف الذكية تم عرض هواتف F1، F2، F3 من طرف كوندور وبخصوص الهواتف الأكثر رواجاً عند "كوندور" تم تسجيل C6 و C8، فيما احتل C2 المرتبة الأولى من حيث المبيعات بعد ما سوقت منه المؤسسة أكثر من نصف مليون قطعة، باعتباره هاتفاً ذكياً في متناول الجميع وبسعر أقل من 6000 دج.

وبعد ذلك تم تقديم سلسلة Griffe وهو ثمرة شراكة العملاقين الجزائري « كوندور » والأمريكي الرائد في مجال البرمجيات "ميكروسوفت"، يشتغل هذا المولود الفتى بنظام "ويندوز فور" ويحمل العديد من المزايا بسعر لا

يتجاوز 8800 دج، يتوفر على خصائص وتطبيقات موجهة بالدرجة الأولى للمهنيين لنسبة 90% من إطارات الشركات في الجزائر الذين يستعملون "ويندوز" في عملهم اليومي، تم الاستجابة لاحتياجاتهم لمواصلة عملهم في الخارج كما في المكتب بفضل هذا الابتكار الجديد، الذي يندرج ضمن إطار إدخال موديلات جديدة، ورغم أنه من النوع المتوسط، يحمل هذا الهاتف العديد من المزايا وهو الأول من نوعه في شمال إفريقيا.

ويفتخر « كوندور » بتقديم هذا المزيج التكنولوجي الرائع لمستعملي الهواتف الذكية في الجزائر والذي يعد آخر مولود في سلسلة الهواتف الذكية أليز من « كوندور » الذي يستعد لتقديم كل ما هو اضافي عما هو متوفر عالميا ليصبح بحق « كوندور » علامة عالمية تضاف لقائمة الكبار تظل دوما تتميز بصمتها الجزائرية الأصيلة.

### تاسعا: المراحل التي مرت بها مؤسسة كوندور

ولقد مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما عليه اليوم وهي :

#### - المرحلة الأولى La Vente en État

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري وذلك لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات .

#### - المرحلة الثانية شراء المنتج مفكك جزئيا SKD

تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة لتقوم بعد ذلك بتركيبها وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة بعدة مزايا:

- تخفيض تكلفة الشراء
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والاعانة الحكومية

#### - المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفكك كليا CKD

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من :

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا وتكلفة أقل.
- توفير مناصب أخرى للعمل.

**المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا لم يبق سوى تسجيله بعلامة خاصة بها وهذا ما قامت به فعلا بغد شراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

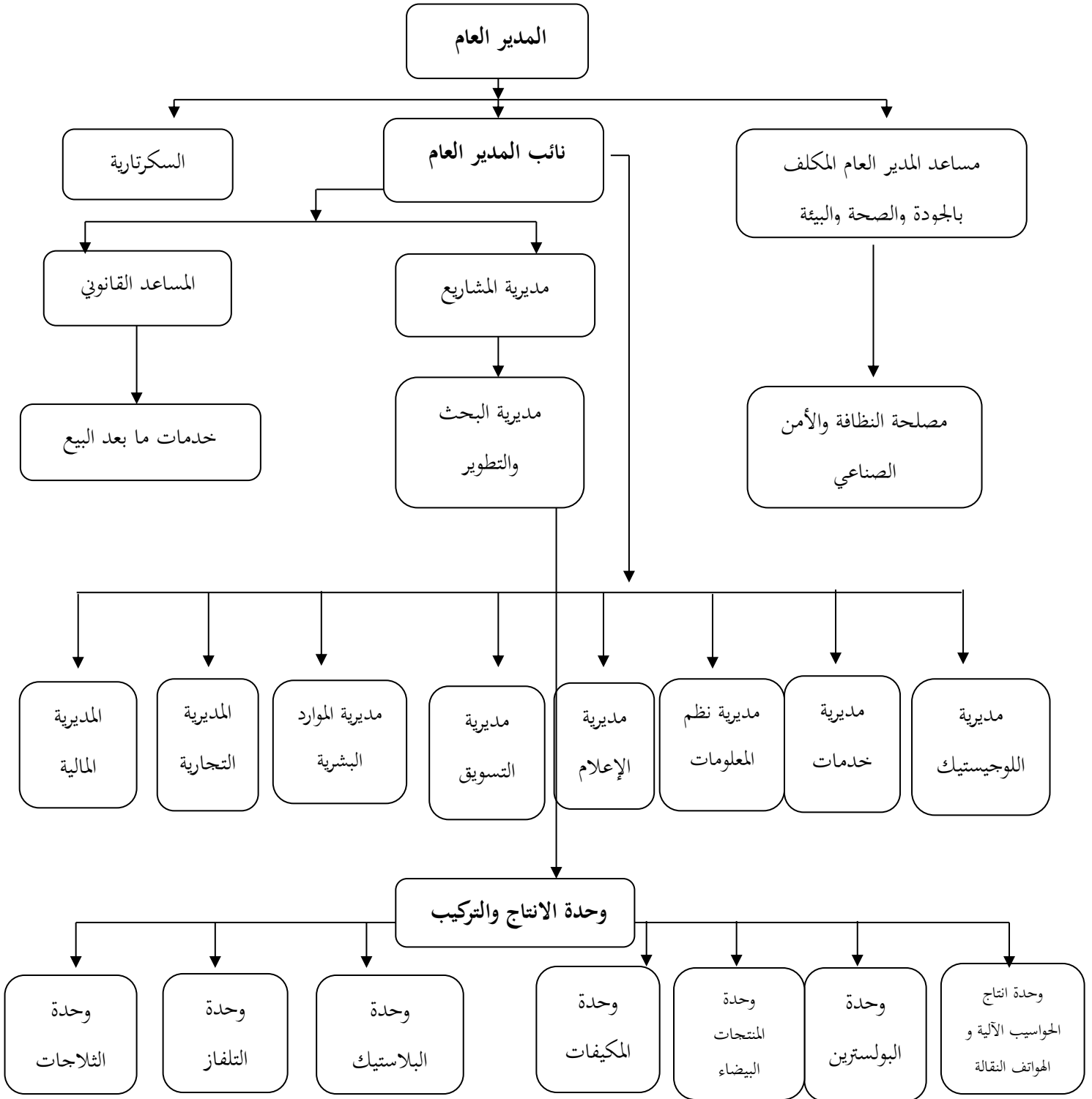
### المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

يعبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة عن مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة كما أنه يرتب العلاقات داخلها ويوضح مجموع الأنشطة ومختلف العلاقات الرسمية ومراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، وباختصار الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة ويعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها

### أولا : تحديد الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

عند استقراءنا للهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور تبين لنا وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمؤسسة وحرص الإدارة العليا على وضوح التخصص في العمل ووجود مهام محددة .  
ومن خلال موقعها، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة والاستراتيجية المتبعة والقدرات البشرية التي تتميز بها امتلكت المؤسسة هيكلًا تنظيميًا متوازنًا يتماشى مع المواقف والظروف البيئية .

الشكل (1-4) الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: وثائق المؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي :

**1) الإدارة العامة** تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، وتمثل أعمال المديرية العامة فيما يلي :

- تحقيق برامج الانتاج المسطرة من طرف المؤسسة.

- تحقيق تسويق الانتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة .

- تطوير أليات دخل للأعمال .

- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين.

هذه بعض الأعمال التي تمارسها في الإدارة العامة وهي كثيرة يصعب ذكرها كاملة ، وتوزع المهام كما يلي :

**1) المدير العام:** مهمته الإشراف على إدارة المؤسسة والإشراف على النظام العام للمؤسسة، و يمثل المؤسسة عند السلطات القضائية وكل الهيئات الأخرى ويقوم بالإمضاء على كل الوثائق باسم المؤسسة.

**2) نائب المدير العام:** يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حالة غيابه.

**3) السكرتارية:** مسؤولة على تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه، وبين الأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها.

**4) مساعد المدير العام المكلف بالجودة والصحة والبيئة :**

مسؤول تسيير الجودة وظيفته استشارية مهمته السهر على السير الحسن لمختلف مراحل الإنتاج من أجل

تقديم منتج جيد، وهذا من خلال:

- تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض التوجيهات اللازمة.

- القيام بتقييم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح.

- تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم على إرضائهم لأي مؤسسة.

- هو المسؤول عن خلية اليقظة في المؤسسة .

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.

- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.



## 5) المساعد القانوني:

تحدد مهامه في تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب القانوني للمؤسسة، ، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

## 6) مديرية الموارد البشرية :

يسهر على تسيير مختلف شؤون المستخدمين من خلال:

- إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف الوظائف.
- توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة.
- ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التابعة للعمل والتي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.
- تطبيق مخطط التكوين للعمال، مع الاشراف على التكوين والترقية.
- معالجة المشاكل القانونية

## 7) مصلحة العتاد Logistique

هي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتتبية اللازمة، السيارات، البنزين، شاحنات النقل  
تتم بإمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات اللازمة من خلال:

- التحكم في عمليات نقل البضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل نقل.
- ضمان نقل العمال.

## 8) مصلحة المحاسبة والمالية:

تتمثل مهمته بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات الجبائية، وهذا من خلال:

- إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها.
- متابعة حسابات الخزينة.
- المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات.
- إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير .
- متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة ودراسة الفروق وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

## 9) مصلحة الأمن والوقاية :

تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة تهتم بسلامة وأمن المؤسسة وهذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات أجهزة الأمن أو أجهزة التسيير حسب قرارات المؤسسة وتقوم ب:

- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر على المؤسسة.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدة .
- تكوين العمال على الوقاية والأمن الصناعي.

## 10) المديرية التقنية: تتمثل مهامها في :

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الانتاج .
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

## 11) المديرية التجارية:

تتمثل مهامها فيما يلي :

- بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع بالمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغييرات التي تطرأ على السوق.
- التنسيق الممول لتنظيم الطلبات ومتابعة في مراكز العبور.
- معالجة الطلبات اتجاه البنك الإمضاء الامضاء على الموافقة من طرف البنك
- فرز ملفات الشراء.

## 12) مديرية خدمات ما بعد البيع :

تتمثل مهامها في :

- توفير خدمات ما بعد البيع في إطار الضمان .
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب المتعلقة بالمنتج .
- توجيه عملية الانتاج لتحسين المنتج .

### 13) مديرية التسويق

تتمثل مهامها فيما يلي :

- دراسة وتشخص كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
- القيام بعمليات الاشهار في كافة وسائل الاعلام.
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية .
- تدعيم الفرق الرياضية وخاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية .

### 14) وحدات الانتاج والتركيب وتتكون من :

أ. وحدة انتاج المكيفات الهوائية :وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تطبيق كل الاحتياطات للوصول إلى الجودة.

- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

ب. وحدة انتاج الثلاجات تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب الثلاجات .

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة .

- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

ت. وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية تقوم هذه الوحدة ب:

- انتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

ث. وحدة انتاج التلفاز تقوم هذه الوحدة ب:

- انتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز.

- تركيب جهاز التلفاز.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

ج. وحدة إنتاج الحواسيب الآلية والهواتف النقالة تتمثل مهامها فيما يلي:

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

ح. وحدة البلاستيك تتمثل مهامها فيما يلي:

صنع المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات وحدة الثلاجات والمكيفات الهوائية

خ. وحدة البوليستران تقوم هذه الوحدة ب :

- صناديق التغليف لوحدة التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

- تلبية احتياجات وحدة التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية.

**المطلب الرابع: الوظيفة التسويقية في مؤسسة كوندور**

يتناول هذا المطلب الوظيفة التسويقية لمؤسسة كوندور، من خلال إستعراض عناصر مزيجها التسويقي

**المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور:**

تتبع مؤسسة كوندور إستراتيجية لإشباع رغبات و حاجات زبائنها من خلال تبني تشكيلة مؤثرة أو داعمة للإستراتيجية التسويقية، مكونة من خليط من الأنشطة يتم من خلالها دراسة المنتج الذي يتناسب مع رغبات و حاجات الزبون ثم تحديد و دراسة السعر المناسب و التنافسي لبيعها و الترويج لها و بعدها يتم توزيعها و إيصالها إلى المكان المناسب وفي الزمان المناسب من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن و تحقيق ربح مناسب أو على الأقل إثبات وجود المؤسسة .

1- **المنتج:** تتسم المنتجات المعروضة من قبل "كوندور" بالأسعار المناسبة والقدرة الشرائية للمواطن الجزائري بغض النظر عن فئته العمرية وطبقته الاجتماعية، بالعديد من المزايا التقنية والتكنولوجية العصرية ذات الجودة العالية أبرزها :

■ هي منتجات جزائرية تصنع وتركب في الجزائر بسواعد وكفاءات جزائرية.

■ منتجات "كوندور" تركز على الجودة العالية وبأفضل العروض والخدمات، ففي 2011 نالت شرف أول مؤسسة خاصة تحصل على شهادة الجودة الصناعية.

وتقوم مؤسسة كوندور بتقديم المنتجات الآتية:

### 1-1 الأجهزة الإلكترونية:

أول مؤسسة جزائرية تقتحم عالم تكنولوجيا الاتصال بتصنيع الأجهزة المحمولة، "كوندور" تملك أكبر تجربة بابتكارها لعدة موديلات في عدة مجالات مما مكنها من تنمية خبرتها:<sup>1</sup>

أ- بدأت مؤسسة كوندور الإلكترونيك بإنتاج أجهزة التلفاز سنة 2003، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من هذه الأجهزة من حيث الحجم والتكنولوجيا.

ب- بدأت مؤسسة كوندور الإلكترونيك بإنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية سنة 2003 حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من هذه الأجهزة

ت- أنتجت كوندور الإلكترونيك سنة 2011 أول حاسوب جزائري إفريقي وعربي ببطاقة أم جزائرية الصنع، مما مكنه من الدخول في مصف الكبار وإحكام زمام السيطرة على سوق الحاسوب في الجزائر.

ث- وبدأت بإنتاج اللوحات الشمسية سنة 2013.

ج- بدأت بإنتاج لوحات الكترونية وهواتف ذكية في سنة 2013.

ح- وبحلول سنة 2014 بدأ الإنتاج يكبر والطلب يتزايد على اللوحات الالكترونية والهواتف الذكية فتم تركيب وحدات جديدة ليصبح في سنة 2015 يقدر بثلاث وحدات متواجدة كلها في ولاية برج بوعرييج، لتتولى تقديم منتج جديد للزبون الجزائري خلال كل شهرين أو ثلاثة أشهر بأحدث التقنيات والتطبيقات وتصاميم النماذج العصرية المطابقة لاستخدامات الجيل الثالث والجيل الرابع، وبمواصفات دولية راقية بالشراكة مع الرواد العالميين في ابتكار الأنظمة كالملاقين إنتل (intel) وميكروسوفت (microsoft) بعقد شراكة لمدة خمس سنوات لإنتاج اللوحات الالكترونية.

وأنتجت مؤسسة كوندور الإلكترونيك في سنة 2015 الساعة الذكية .

### 1-2 الأجهزة الكهرومنزلية :

أ. بدأت مؤسسة كوندور الإلكترونيك بإنتاج الثلاجات في 2004، حيث تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة منها وذلك من حيث الحجم والنوع .

<sup>1</sup>- من وثائق المؤسسة

ب. بدأت مؤسسة كوندور الإلكترونيك بإنتاج المكيفات الهوائية في سنة 2004، وتقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من هذا المنتج سواء من حيث الحجم أو النوع، منتوجاته متمثلة في تشكيلة من المكيفات الهوائية أهمها هيرت بيور الذي يشتغل بغاز "ار32" وهو غاز ايكولوجي ويحافظ على الطاقة وغيرها من المنتوجات التنافسية.

ت. وتنتج مؤسسة كوندور الإلكترونيك البولستيرين والبلاستيك لتستعمله في المنتوجات النهائية.

ث. ي إنتاج وتسويق الألواح والخلايا الشمسية، لتكون بذلك أول مؤسسة خاصة تدخل عالم الطاقة الشمسية في الجزائر، معتمدة على إطارات وتقنين جزائريين، ما يترجمه استثمار كوندور لحوالي 300 مليار سنتيم، مع الإشارة إلى كون الوحدة الإنتاجية وليدة شراكة مع شركات آسيوية وأوروبية.

بين مختلف سلسلة إنتاج اللوحات الشمسية، من جمع الخلايا الضوئية داخل اللوح الواحد على شكل مصفوفة ذات بعدين إلى التركيب في لوح بلاستيكي شفاف ولصقه بمادة السيليكون، وتصل طاقة الإنتاج حسب بن حمادي إلى 50 ميغاواط سنويا، أي حوالي 300 لوحة من مختلف الأحجام من 70 إلى 285 واط يوميا، مع ضمان يمتد إلى 20 سنة، يمكن صاحبه من استرجاع تكاليف الاستثمار في الطاقة الشمسية بعد 5 سنوات، واستغلال الطاقة مجانا لمدة تتراوح بين 15 و20 سنة. ،ووفرت الوحدة أكثر من 200 منصب عمل .

**2- الترويج:** يتمثل الترويج في اتصال المؤسسة بزبائننها الحاليين والمحتملين لمدهم بالمعلومات أو للتأثير على سلوكياتهم، ووعيا منها بأهمية هذا تقوم مؤسسة كوندور الإلكترونيك بتطبيق مزيج ترويجي يتناسب مع زبائننها، ومن أهم عناصر هذا المزيج الترويجي ما يلي:

## 2-1- الحملات الإعلانية

تعتمد مؤسسة كوندور الإلكترونيك في تنفيذ حملاتها الإعلانية على الإعلان التلفزيوني والإذاعة والصحافة إضافة إلى وضع اللافتات الإشهارية في الطرق ووسائل النقل، وتعتمد مؤسسة كوندور الإلكترونيك في إشهار منتوجاتها على وكالات إشهارية عالمية كالوكالة MAICAD من أجل تحليل واختيار الصور الملائمة التي الموضوعة في الإعلان.

وكذلك الأمر فيما يتعلق بالاسم التجاري للمنتوج حيث يلاحظ أن العلامة التجارية لمؤسسة كوندور الإلكترونيك سهلة الحفظ، موسيقية الوقع، لا يختلط مع الأسماء التجارية المنافسة.

كذلك تم الاتصال بوكالة فرنسية لتصميم الإعلانات، وهي التي جعلت اللون الأزرق هو رمز المؤسسة.

## 2-2- البيع الشخصي:

يتمثل البيع الشخصي في الاتصال المباشر بالزبائن المتقربين بمده إخبارهم ومحاولة إقناعهم بالتعامل مع المؤسسة، وهو ما تقوم به المؤسسة مع زبائنها المحتملين بحيث تقوم سنويا بتكوين قوة بيعية المتمرنة وذات كفاءة وفق برنامج يتضمن ما يلي:

- التعريف بالمؤسسة ومجال عملها.
  - التعريف بالخدمات التي تقدمها (السعر، طرق الدفع، فوائدها،...)
  - التعريف بأهم خدمات المنافسة.
  - التعريف بالخصائص العامة للزبون المحتمل.
  - طرق استغلال وسائل المساعدة (ملفات الزبائن، الوثائق التجارية، الفوترة،...).
  - التكوين في طريقة المعاملة الجيدة للزبائن، وكيفية جذب أكبر عدد من الزبائن، وفن التفاوض التجاري.
- وتوكل مؤسسة كوندور الإلكترونيك فرق متخصصة في فن العرض تقوم بزيارة نقاط البيع بشكل منظم للتعريف بالخدمات التي تعرضها المؤسسة، وتوضيح أي جديد يدخل على هذه الخدمات، كما تقوم هذه الفرق بالبحث عن نقاط بيع جديدة تقنعها ببيع منتوجات مؤسسة كوندور الإلكترونيك، لذلك غالبا ما تقوم هذه الفرق بعدة مراحل للوصول على نقاط البيع المرتقبة:
- البحث عن الزبائن، وذلك بالتقصي والبحث عن الزبائن الذين يمكن أن يشكل فرصا تسويقية مغرية لمؤسسة وغالبا ما يكون ذلك عن طريق العلاقات الشخصية.
  - لقاء الزبون بعد الإعداد لذلك: ويكون ذلك بداية بجمع المعلومات الضرورية على الزبون المعني وتحديد أحسن الطرق للتعامل معه ليتم بعد ذلك لقاءه واقتراح عرض المؤسسة ومختلف امتيازاته عن غيره في محاولة لجذب الزبون واستمالته.
  - المفاوضات؛ تتم المفاوضات في محاولة لمواجهة أي اعتراضات من طرف الزبون وبالتركيز على أوجه إشباع الحاجة في خدمات المؤسسة.
  - إنهاء المقابلة ومتابعتها، ويتم التركيز في مثل هذه الحالة على ضرورة ترك الانطباع الجيد لدى الزبون مهما كانت نتيجة المقابلة، ذلك لأن الزبون الذي لا يمكن إرضائه يجب على الأقل ألا يأخذ موقفا سلبيا عن المؤسسة.

وتقوم مؤسسة كوندور الكترونيك بتقديم الضمان والخدمات ما بعد البيع، ولهذا الغرض صممت شبكة من الوكلاء المعتمدين تتكون من 250 وكيلًا يغطون كامل التراب الوطني في سنة 2015، هذا ما لا تتوفر عليه أي مؤسسة منافسة، وتقوم مصلحة خدمات ما بعد البيع بالسهر على استماع لشكاوي واحتجاجات الزبائن، وتقدير نسبة الأجهزة المعابة.

## 2-3- تنشيط المبيعات:

يشير تنشيط المبيعات إلى كافة الأنشطة الترويجية بخلاف الإعلان والنشر والبيع الشخصي، والتي تهدف إلى حث الزبون على التعامل مع المؤسسة، وهو ما تقوم به مؤسسة كوندور الكترونيك،

كما قامت بتنظيم مسابقة لنقاط البيع لاختيار أحسن واحد يقوم بالبيع، بالإضافة إلى تقديم تخفيضات على المنتجات، كما يقوم فريق متخصص بتسيير نظام "كوندور الكترونيك ستور" وتطوير التطبيقات ويسهر كذلك على اختيار أحسن التطبيقات الموجودة في العالم من أجل توفيرها مجانًا لمستعمل الإدارة المركزية بولاية برج بوعرييج يسهر على تطوير الأنظمة وابتكار وطرح الحلول التكنولوجية وبعض التطبيقات وهو مبتكر نظام مدرستك، كما قامت بتحميل ثمانين (80) كتاب مجاني مع اللوحات الالكترونية عن الثقافة الجزائرية من إصدار ونشر جزائري.

## 2-4 - النشر:

يتم ذلك بالاستعانة بالملصقات في نقاط البيع وقاعات العرض التي تزينت واجهاتها بملصقات، وقامت المؤسسة بتكثيف الإعلانات في الإذاعة والتلفزيون والجرائد. وتوزيع المطبوعات الإرشادية للزبائن وكل المتعاملين معها.

بالإضافة إلى ذلك أنشأت مؤسسة كوندور الكترونيك موقعًا على الانترنت [www/condor.dz](http://www/condor.dz)، يهدف إلى التعريف بخدمات المؤسسة وجديدها والترويج لخدمات المؤسسة، كما يسمح للزبائن بالتواصل مع مؤسسة كوندور الكترونيك عبر كل الجزائر وتقديم اقتراحاتهم أو شكاويهم عبر البريد الإلكتروني أو فيسبوك.

فتحت مؤسسة كوندور الكترونيك مركز لخدمة الزبائن برقم أحضر 3075 منذ بنظام 7/7 أي كل أيام الأسبوع بأكثر من عشرين (20) موظف تحت التصرف للرد على استفسارات وانشغالات وشكاوي الزبائن لهم خبرة في كامل منتوجات كوندور الكترونيك، ولا يقصر نشاط هذا المركز على توجيه الزبون للوكيل الذي يصلح له العطب بل يمتد نشاطه قبل الشراء للاستفسار عن سعر المنتج وخصائصه وكل المعلومات التي يريدها من منزله،



ويعمل هذا المركز ببرامج متطورة بمجرد الاتصال يفتح له حساب خاص به ويحول إلى الخبراء المختصين، وفي حالة أي عطب يرسل إلى أقرب وكيل معتمد أو يبعث الوكيل إليه وبعد إنهاء التدخل يعيد المركز الاتصال بالزبون ويطرح عليه مجموعة من الأسئلة حول مدى رضاه عن الخدمة المقدمة ومعاملة المختصين بخدمات ما بعد البيع.

## 2-4 - العلاقات العامة:

شاركت مؤسسة كوندور المشاركة لأول مرة في الصالون الدولي للتكنولوجيات "وورلد موبايل كونغرس" برشلونة في سنة 2016، وأسست مؤسسة كوندور مديرية خاصة بالتصدير لرفع مبيعاتها إلى الخارج في سنة 2016

وفي سنة 2018 شاركت مؤسسة كوندور في معرض "ايفا" برلين ألمانيا للتكنولوجيا الذي ضم أكثر من 1500 عارض من حوالي 50 دولة مشاركة سعت من خلالها مؤسسة كوندور لترويج أكثر لمنتجاتها بالخارج وتوسيع صادراتها من مختلف المنتجات الكهرومنزلية والهواتف النقالة وغيرها من المنتجات التي اضحت تنافس ماركات عالمية.

وفي سنة 2019، كان الراعي الرسمي لمعرض الجزائر الدولي في طبعته 52 و التي كانت في الفترة من 18 إلى 23 جوان، وهذا كما جرت عليه تقاليد الجمع الذي ارتبط اسمه بالتظاهرة الاقتصادية الأكبر في الجزائر. ومشاركة مجمع كونور نوعية و قوية كالعادة، حيث كانحاضرا في الجناح المركزي بعلامة كوندور للأدوات الكهرومنزلية، بمساحة عرض 420 متر مربع بجناح عرض بألوان رياضية تشجيعا للمنتخب الوطني الذي شارك في كان2019.

ويتميز كوندور دوما في المعارض الدولية بتقديم دورات مجانية ففي 2019، استضاف المجمع الخبير الدولي في عالم التحميل السيد جيلاني معاشي الذي سينشط دورات تدريبية و يعطي نصائح للنساء الراغبات في أخذ توجيهات في الماكياج الجناح المخصص للماكياج و أدوات التحميل.

كما قامت حيث مؤسسة كوندور برعاية مباريات مثل مباراة جمال دحو للمحافظة على لقبه العالمي في الملاكمة سنة 2015، وتدعيم فريق برج بوعريريج لكرة القدم، وعقدت اتفاقية مع شركة موبيليس للترويج لهواتفها النقالة، كما قامت كوندور الكترونيك بحفل تكريم 200 شخص من زبائنها الأوفياء من داخل وخارج الوطن في تقليد سنوي تسمينا لدور شركائها في تطوير العلامة في نهاية سنة 2018 ' وتقوم مؤسسة كوندور بالاشتراك في صالون تكنولوجيا الإعلام الذي يقام كل سنة، وتستغل هذا الصالون لعرض التشكيلة المبتكرة بأدق

التكنولوجيات حتى يتسنى لزيائنها فرصة اكتشاف أحدث تطوراته المبتكرة والمصممة والمطورة بكفاءات جزائرية شابة، تسهر دوما على الاستجابة لكل تطلعات الزبون الجزائري في مجال الهاتف الذكي والأجهزة المحمولة، ولتمكينهم من الاستفادة من العروض المزودة بخدمة الجليل الرابع والعروض الترويجية المغرية المقدمة بالمناسبة التي تحمل مفاجآت كبيرة وهدايا عديدة للفوز فيها برحلات لخارج الوطن وسيارة من نوع " رونو وسامبل " الجزائرية الصنع، بالإضافة إلى الحملات التضامنية التي تقوم بها مثل المشاركة في المسابقة التضامنية الكبرى التي تنطوي على غرض إنساني في جريدة الشروق اليومي، والقيام بتدعيم الجمعيات الخيرية ومبادرات النفع العام

**3- التسعير:** أمام المنافسة الشديدة تعتمد مؤسسة كوندور الكترولنيك على سياسة الأسعار الترويجية ولعل أهم ما يؤكد ذلك تشكيلة التخفيضات التنافسية المعتمدة، والامتيازات المقدمة في كل المناسبات، كل هذا بهدف كسب أكبر قدر ممكن من الزبائن المحتملين من جهة، وزيادة ولاء الزبائن الحاليين من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن سياسة التسعير المعتمدة من طرف مؤسسة كوندور الكترولنيك يحكمها قانون السوق، مع مراعاة كل العناصر التي تؤثر على سعر التكلفة المباشرة أو غير المباشرة مثل (أجور العاملين، مصاريف المستلزمات الإدارية، الرسوم والضرائب... الخ)

**4- التوزيع:** تقوم مؤسسة كوندور الكترولنيك بتوزيع منتوجاتها بإمكانياتها الخاصة عبر كل الجزائر، يتمتع هؤلاء الموزعون بخبرة في هذا المجال، بالإضافة إلى نقاط البيع لها التي تقوم بتوزيع منتوجاتها عبر المناطق المتواجدة فيها، وتسعى مؤسسة كوندور الكترولنيك إلى زيادة عدد نقاط البيع وصلات العرض التي بلغت 130 صالة عرض في سنة 2015 في كل مناطق الجزائر وهذا لتقريب زبائن المؤسسة منها وتحقيق رغباتهم<sup>(1)</sup>

**5- الشواهد المادية:** وتمثل في المحيط المادي الذي تقدم فيه الخدمة والذي يتكون من مختلف العناصر التي يمكن إدراكها أو الإحساس بها من طرف الزبون عن طريق اللمس أو النظر أو غيرها، ونظرا لأهمية هذه العناصر تسعى مؤسسة كوندور الكترولنيك إلى أن تكون مديرياتها ووكالاتها ومراكز استقبال الزبائن مجهزة بأحسن التجهيزات المادية الملموسة والتي يمكن ان تشمل الأثاث الموجود في مكان تقديم الخدمة، بأحسن الأثاث مع ديكور يريح العاملين فيها، ويريح زائريها، بالإضافة إلى توفرها على تجهيزات تكنولوجية متطورة تستجيب لمتطلبات الخدمة المتميزة بالسرعة العالية في الأداء والدقة في معالجة وتقديم المعلومات كما يتعامل موظفو كوندور

<sup>1</sup> - مؤسسة كوندور ، مصلحة خدمات ما بعد البيع.

الالكترونيك مع بعضهم البعض بالهواتف النقالة والانتزنت مما يسهل سرعة انتقال المعلومات وكل الملفات فيما بينهم عبر البريد الالكتروني باستعمال شبكة الانتزنت.

**6- الأفراد:** تسعى مؤسسة كوندور إلى توعية موظفيها بأهمية الزيتون وضرورة إرضائه وعدم الاستهزاء من أي مشكل طرحه الزيتون حتى وإن كان صغيراً، ويقع على عاتق مقدمي الخدمة في نقاط البيع دور كبير في جذب الزبائن وتحسين صورة المؤسسة في ذهنهم لذا تقوم بدورات تدريبية لموظفيها في الجزائر أو خارجها للاستفادة من التجارب العالمية في مجال خدمات الزبائن، وتقوم بتقديم علاوات بالإضافة إلى الرواتب العالية بالمقارنة مع مؤسسات أخرى.

## المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة كوندور

أصبحت اليوم مؤسسة كوندور تستقطب شريحة معتبرة من الزبائن الجزائريين، بحيث يبيع في ظرف كل ستة دقائق قطعة واحدة من منتجاتها، وهي ثقة كبيرة من المستهلك الجزائري تلزم كل طاقمه على تقديم الأفضل له من حيث التصميم والتكنولوجيا للحفاظ على كسب رضاه، حيث يعمل كل طاقم كوندور على تطوير التطبيقات وابتكار الأنظمة والتصاميم الجديدة بدقة متناهية وتكنولوجيا راقية لمنافسة أحدث التكنولوجيات المطروحة في السوق حاليا، وكل هواتف كوندور الذكية دون استثناء مزودة بتطبيقات غير محدودة، صممت خصيصا لإشباع تطلعات المستهلك الجزائري وبأسعار جد تنافسية، فضلا عن تخصيص فضاءات خدمة ما بعد البيع تسهر على راحة الزبون في كل نقاط البيع المعتمدة عبر الوطن.

### المطلب الأول: التشخيص الداخلي لمؤسسة كوندور

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند مؤسسة كوندور إلى تطبيق استراتيجية معينة تهدف من خلالها إلى تقوية وحماية محيطها الداخلي، الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية . سنقوم بتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة كوندور عن طريق توضيح نقاط القوة والضعف لوظائف المؤسسة، وتوضيح حافظة أنشطة مؤسسة كوندور

### أولا: تحليل وظائف مؤسسة كوندور

- 1) الوظيفة التسويقية: تمثل أهم نقاط القوة على مستوى هذه الوظيفة في النقاط التالية:
  - حصة سوقية معتبرة لا سيما في طريقها إلى الزيادة وتحقيق الريادة في العديد من الأنشطة .
  - منتجات المؤسسة تتنوع بين مرحلة النمو مثل الهواتف النقالة ومرحلة النضج مثل أجهزة التلفاز .
  - غيرت المؤسسة استراتيجياتها من التركيز على السوق العامة خلال المرحلة الممتدة ما بين سنتي 2009 إلى 2011 في 2012، إلى الدخول إلى مرحلة جديدة بتحويل الاهتمام والنظرة إلى المستهلك المباشر
  - الاستراتيجية المتعلقة بشبكة التوزيع التي تم تنصيبها وتسييرها وفق سياسة محكمة.
  - سهولة تصريف منتجاتها بتواجدها على مستوى كافة التراب الوطني.
  - المؤسسة تركز على الجودة العالية وبأفضل العروض والخدمات.
  - السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادة الجودة.

غير أن ما يهدد المؤسسة هو العلامة التجارية المقلدة في بعض الأسواق وبطء الاجراءات اللازمة للحد من هاته التصرفات.

## 2) وظيفة الإنتاج: من أهم نقاط القوة التي تميز المؤسسة هي:

- تحديث مستمر للمصانع و للوحدات الإنتاجية وكذا الآلات.
- الاستفادة من أثار التعلم منحنى الخبرة، واعتمادها على اقتصاديات الحجم في تخفيض تكاليفها .
- تنوع حافظة نشاطاتها مما يضمن لها التوازن المالي والاستراتيجي .
- سهولة الحصول على الموارد .
- ارتفاع نسبة الادمج .
- إنتاج البطاقة الأم لأول مرة على المستوى الإفريقي والعربي إلى تقديم أول لوحة الكترونية وهاتف ذكي جزائري نقطة الضعف تتمثل في وجود منتجات سريعة الالتهاب البوليستيرين.

## 3) الوظيفة التمويلية: أهم نقاط القوة التمويلية التي تميز المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- سمعة المؤسسة الجيدة جعل المؤسسة تحتل مكانة متميزة لدى البنوك مما مكنها من الحصول على تسهيلات وهذا للالتزام المؤسسة بتسديد مستحققاتها من جهة وكذا توفرها على كافة الضمانات البنكية من جهة أخرى.
  - انتماء المؤسسة لمجمع بن حمادي أدى بها إلى التكامل المالي ويسر لها الحصول على السيولة .
- ## 4) الوظيفة البشرية: تعتبر مؤسسة كوندور إحدى نماذج القطاع الخاص المستقطب للمكافآت والإطارات، بالمؤسسة يشكل نقطة قوة بالنسبة لها، كما أن تواجد مجموعة من المهندسين التابعين للمؤسسة ،وشعار المدير العام دوما كوندور لا يطمح لربح المال بقدر ما يسعى لخلق مناصب شغل جديدة.
- ثانيا تحليل حافظة أنشطة مؤسسة كوندور .

## 1- عرض منتجات المؤسسة: تتمثل أهم منتجات المؤسسة في التشكيلات التالية:

الجدول ( 4-1): تشكيلة منتجات كوندور

الاعلام الالي		التلفاز		أجهزة كهرو منزلية		الهاتف النقال	
Prime Book	كمبيوتر محمول	Cristal QD 55	UHD TV	مكيف بنظام تكييف منفصل	أجهزة التكييف	M3 LITE	سلسلة Alure
		Cristal QD 65		مكيف هوائي مونوبلوك		M3	
		Cristal QD 75		مكيفات عمودية		M2	
Sens Book				مسخن بالزيت			
				مسحن بالغاز			
الوحدة المركزية	محطة العمل	تلفاز LED		Saide By Saide	الثلاجات	L3 +	سلسلة Plume
		التلفاز المنحني		Congélateurs			
كمبيوتر الكل في واحد		التلفاز الذكي		Distributeur d'eau		L3	سلسلة Griffe
		تلفاز Oled		الثلاجات بباب واحد وبابين		GriffeT7	
أجهزة كهرو منزلية صغيرة		P200HD	جهاز استق بال	Hybrid 9000Btu	الغسالة	اللوحة 7	اللوحة الرقمية
مكواة		Imago M710HD		Hybrid 12000Btu		اللوحة 8	
مجفف الشعر		أندرويد A620HD		Hybrid 18000Btu		اللوحة 10	
آلة القهوة							
خلاط		N300HD		Hybrid 24000Btu			
أجهزة طبخ		GMG720HD		غسالة أواني			
روبوت المعجنات							

## 2- تقسيم مجالات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة ( حافظة الأنشطة ).

### - أجهزة التلفاز .

أ. **TV1= DAS1**: وهي الأجهزة التي تستخدم تكنولوجيا متميزة و تتمثل في نوع Cristal TV، تتميز باستخدامها لتقنية HDR10 لاعطاء صورة أكثر جودة مع احتوائه على اخر جيل في اندرويد 9.0 يوجد حصريا عند كوندور واحتوائه على تقنية Prime Vidio لا يوجد منافس للمؤسسة في هذا النوع من المنتج في السوق الجزائرية .

ب. **TV2= DAS**: وهي الأجهزة التي تستخدم تكنولوجيا عالية جدا و تتمثل في نوع Oled Tv، وهو عبارة عن جهاز تلفاز يستخدم تقنية HDR للحصول على صورة أكثر وضوح مع استخدام تقنية DLNA و MHL و ذلك من أجل التشارك مع الأجهزة المختلفة كالهاتف النقال ووجود زر اليوتيوب في جهاز التحكم عن بعد وأكبر منافس للمؤسسة في هذا النوع من المنتج هو IRIS.

ت. **TV3=DAS3**: يمتاز هذا النوع من الأجهزة باستخدام تكنولوجيا معقدة نوعا ما، وتتمثل في أجهزة LED أكبر منافس للمؤسسة في هذا النوع من المنتج هو IRIS

### ث. **CLIM = DAS4** المكيفات الهوائية

أهم المنتجات الجديدة لكوندور المكيف الهوائي "ايريد" الذي يتميز بنوعية جيدة كونه مزود بأخر التكنولوجيات حيث يعمل بغاز R32 ،ولديه قوة تبريد المنزل بأكمله ومن المرتقب أن يشرع في تسويقه بداية من جوان 2020 بسعر معقول.

وأثبتت المكيفات الهوائية التابعة لكوندور نجاحها في السوق نظرا لنوعيتها الجيدة وبهذا المنتج الجديد يصبح مجمع كوندور واحدا من أوائل المصنعين لهذا النوع من مكيفات الهواء في العالم الذي يعمل بغاز R32 الذي يوفر للمستخدمين الفرصة للاستفادة من أفضل طريقة لترشيد استهلاك الطاقة مع قدرة تبريد ممتازة وتحكم عال بالجو الداخلي إضافة إلى تخفيف التأثير على البيئة في الوقت نفسه و أكبر منافس للمؤسسة هو SAMSUNG

### ج. REFRIGERATEUR= DAS5:

أطلق الرائد الجزائري تشكيلة جديدة من ثلاجات ايفو التي تعمل وفق نظام فريوست التي تحتوي على جهاز تبريد يجعل الثلاجة تتولى ادارة دوران الهواء البارد في حجرة التجميد من الثلاجة بمنطقتين منفصلتين ومرتبطين بمروحة خاصة يمكن للمستعمل ان يحصل على هواء رطب وبارد للحفاظ على مختلف انواع الاطعمة .  
والعمل وفق نظام فريوست يجعل الثلاجات قادرة على إدارة مستقلة لدوران الهواء البارد في حجرة التجميد من الثلاجة .

كما يعمل نفس الضاغط على تغذية المبخرين الموجودين في المنطقتين المنفصلتين المرتبطين بمروحة خاصة بهما ، ويسمح ذلك بالحصول على هواء رطب بارد في الثلاجة  
أكبر منافس للمؤسسة هو المؤسسة العمومية ENIEM.

### ح. أجهزة الهاتف النقال DAS6 Téléphone mobile =

بلغت مبيعاتها في الهاتف النقال 06 ملايين هاتف ذكي وأخرى متميزة، وستصل إلى 08 ملايين وحدة إذا ما تم احتساب صادراتها نحو تونس والمغرب وبعض بلدان الشرق الأوسط وغرب إفريقيا، كما أن المؤسسة تسعى لبلوغ 20 مليون هاتف ذكي في غضون 05 سنوات قادمة، وذلك باغتنام قدرات إنتاجها الكبيرة والكافية لتحقيق ذلك.

وتركز "كوندور" كثيرا على الهواتف الذكية "المتميّزة" لاقتحام السوق الآسيوية والأوروبية، بإطلاق هاتف من نوع "Allure M3" من فئة "Premium" المزوّد بتكنولوجيات رائدة ومبتكرة إلى غاية الآن "Up to Date"، منها شريحة "IA"، بصمة وجه ثلاثية الأبعاد، شاشة "Full HD"، ثلاث وضعيات للتصوير بـ16 ميغابيكسل، 64 جيغا سعة التخزين.. وكل ذلك بسعر لا يتجاوز 266 أورو، أقل بثلاث من سعر هاتف "أيفون" وهدفها تسويق مليوني هاتف ذكي بأوروبا بعد 3 سنوات، أكبر منافس في السوق الجزائرية هي مؤسسة OPPO



## 6. الغسالات DAS 6

غسالات جديدة من نوع انفانتر التي تتضمن آلات غسل أمامي وسلسلة اتوماتيكية ذات جودة عالية، حيث تحمل الات غسل أمامي جديدة وسلسلة انفينيتي مع محرك دي سي زيادة على شكلها العصري الذي يضيف الى المكان المخصص لها جمالا أكثر.

## 7 أجهزة الإعلام الألي DAS 7

في مجال التطبيقات، كوندور تتوفر على فريقين يسهر طاقمهما على تطوير التطبيقات وتقديم الأفضل للمستعمل الجزائري، الفريق الأول CONDOR ITC ينتمي لفرع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الكائن مقره بالعاصمة والمتخصص في تسيير نظام “كوندور ستور” وتطوير التطبيقات ويسهر كذلك على اختيار أحسن التطبيقات الموجودة في العالم من أجل توفيرها مجاناً لمستعمل أجهزة “كوندور”، وفريق البحث والتطوير المتواجد على مستوى الإدارة المركزية بولاية برج بوعرييج يسهر على تطوير الأنظمة وابتكار وطرح الحلول التكنولوجية وبعض التطبيقات وهو مبتكر نظام “مدرستك”.

وأحيانا تكثر طلبات السوق على الهواتف الذكية وأحيانا أخرى يتفوق الطلب على اللوحات الالكترونية التي عوضت مكانة الحاسوب عند الكثير من المستعملين، لذلك نجد “كوندور” ينوع منتجاته بين الهواتف واللوحات حتى يمس كل الزبائن ويستجيب لتطلعات أكبر قدر ممكن منهم.

في مجال اللوحات الالكترونية “كوندور” يعرض حتى الآن 19 نوعا بما فيها اللوحات الموجهة للأطفال بتصميم وتطبيقات خاصة بأطفال الجزائر وفق المناهج الدراسية المعتمدة في بلادنا. ومن بين لوحات كوندور نجد: لوحة TGW706 و لوحة TGW 703G لوحتين عاليتي السرعة مزودتين بمعالج ثنائي النواة وشاشة 7 بوصة وهي عالية الدقة تشتغل بنظام أندرويد كيت كات للاستفادة من كل خدمات جوجل.

لوحة كوندور TRA 901G “ من الجيل الجديد التي كانت ثمرة شراكة العملاق الجزائري والعملاق الأمريكي “إنتل” وهي الأولى من نوعها في إفريقيا والعالم العربي، مجهزة بنظام معالجة وتحليل من صنع “إنتل”، وهي لوحة إلكترونية مصممة للعمل بشريحة من الجيل الثالث والربط المباشر عبر “الوي فاي”، “901 جي” الجديدة مجهزة بأحدث التكنولوجيات من خدمة “الجي بي أس”، كاميرتين أمامية وخلفية، منفذ وقدرة تخزين هامة، تقنية بلوتوث...

## المطلب الثاني التشخيص الخارجي لمؤسسة كوندور

### أولاً: تحليل المحيط الخارجي

يتكون المحيط الخارجي من المتغيرات التالية:

أ. المحيط الاقتصادي والسياسي للمؤسسة: تم استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها، كما استفادت من تخفيض القيود الجمركية لاسيما بعد دخولها في الاستثمار في تصنيع البطاقات الالكترونية SMT والتي تدخل في تصنيع كل المنتجات الالكترونية حيث أنها المؤسسة الوحيدة التي تنتج البطاقة الأم على المستوى الإفريقي والعربي إلى تقديم أول لوحة الكترونية وهاتف ذكي جزائري.

وهناك العديد من التسهيلات التي تمنحها الدولة في مجال التصدير ومرافقة المؤسسة الجزائرية في مغامرة التصدير، حيث أن الجزائر تحتاج لتعزيز قدراتها التصديرية خارج المحروقات، وبخاصة في المرحلة التي يعرفها الاقتصاد الوطني وهي مرحلة تنوع الصادرات.

ولتعزيز مكانتها في السوق الدولية قامت المؤسسة بتنوع عملياتها في المجال التكنولوجي من خلال إطلاق وحدة متخصصة في إنتاج ألواح الطاقة الشمسية بطاقة 120 ميغاواط سنويا بشراكة أجنبية وباستثمارات تصل إلى 80 مليون دولار، فضلا عن المستويات المتقدمة جدا في مجال التكنولوجيا الرقمية التي حققها الجمع سواء في مجال إنتاج تشكيلة متنوعة من اللوحات والهواتف الذكية أو الحواسيب اللوحية والعادية وحتى تجهيزات الاستقبال الرقمي والتلفزيونات بنسب إدماج عالية.

ب. المحيط الثقافي والاجتماعي: يواصل العملاق التكنولوجي الجزائري "كوندور" تفاعله مع محيطه من خلال المشاركة في العديد من المعارض الدولية والوطنية لعل من أبرزها:

- شاركت مؤسسة "كوندور"، للمرة الأولى في المؤتمر العالمي للاتصالات Mobile World Congress 2016، الذي تمت أشغاله في يوم الاثنين 22 فيفري إلى غاية 25 فيفري 2016 في برشلونة-اسبانيا، وكان هذا المؤتمر الأضخم من نوعه، حيث جمع أهم صناعات القرار في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على المستوى العالمي، ومثل "كوندور" حيث عرضت فيه "كوندور" خلاله أهم الخدمات والمنتجات التي توفرها، مثل: أجهزة الهواتف الذكية، وبعض الحلول الذكية التي تم تطويرها في وحدة البحث التابعة للمؤسسة بالجزائر من تطبيقات ومضامين، وكانت لها فرصة التواجد في مثل هذا الحدث المهم لإطلاق مجموعة من الخدمات التقنية التي صممها

لتكون متاحة على المستوى العالمي، وخاصة في الأسواق الأوروبية والإفريقية والعربية التي تريد المؤسسة استهدافها من خلال تصدير منتجاتها.

- مشاركة مؤسسة كوندور في معرض "ايفا" للتكنولوجيا ثلاث مرات اخرها في 31 أوت والى غاية 5 سبتمبر 2018، والذي ضم أكثر من 1500 عارض من حوالي 50 دولة مشاركة سعت من خلالها مؤسسة كوندور لترويج أكثر لمنتجاتها بالخارج وتوسيع صادراتها من مختلف المنتجات الكهرومنزلية والهواتف النقالة وغيرها من المنتجات التي اضحت تنافس ماركات عالمية.

- وكانت مؤسسة "كوندور" قد شاركت مشاركته كراعٍ ممتاز في المعرض الدولي للإبداع والابتكار، الذي نظمه الديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة، من 17 إلى 20 أبريل 2018 في القصر الثقافة مما جعله فاعلا رئيسيا في مجال الابتكار والخبرة في الجزائر.

- وشاركت في معرض "سيفاك 2019" الدولي في الفترة الممتدة من 4 مارس إلى غاية 7 مارس وعرضت فيه منتجاتها للتبريد ضمن مساحة عرض تقدر بـ 42 متر مربع، بأحدث ابتكاراتها في مجال التبريد المنزلي والمركزي بالمركز الدولي للاتفاقيات بالجزائر.

### ت. المحيط التكنولوجي:

توفر المؤسسة أحدث التقنيات والتطبيقات المصممة خصيصا للزبون الجزائري وفق الخصوصية الجزائرية وبذلك يقدم للمستهلك الجزائري أعلى وأحدث تكنولوجيا بأقل سعر فمثلا في نشاط الغسالات يعد "كوندور" الكهرونيكس أول مصنع ومنتج لتكنولوجيا "ديريكت درايف" التي يزود بها الغسالات التي ينتجها، وذلك منذ سنة 2009، كما يعتبر "كوندور" المنتج الوحيد لهذه التكنولوجيا في الجزائر حاليا.

وفي نشاط الثلاجات تميزت بأنها أول مؤسسة جزائرية تستعمل تقنية إيفو فروست وهي تقنية جد متطورة مقارنة بالتقنيات السابقة في مجال الثلاجات.

وهو أمر يلخص كل الخبرة والمعرفة التي يتميز بها كوندور عن بقية العلامات التجارية الأخرى التي تنشط في البلاد.

ثانيا : تحليل المحيط التنافسي :

تعمل المؤسسة منذ انشائها في محيط تنافسي يتميز بحدّة المنافسة بين عدة مؤسسات سواء كان ذلك بمؤسسات تقوم بانتاج منتجات تامة الصنع أو مؤسسات تقوم بتركيب منتجات أو مؤسسات تقوم بالاستيراد، وفيما يلي سنتطرق إلى القوى التنافسية الخمس المؤثرة في المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور

أ. شدة المنافسة في القطاع يتكون المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور من مجموعة المنافسة في السوق منها العامة والخاصة والموضحة في الشكل التالي :

الجدول رقم (2-4) :المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور

الشركات	بداية النشاط	العلامة	تشكيلة المنتجات	الولاية
شركة هاني للإلكترونيك <b>SARL HANI M.A.E</b>	فيفري 2002	<b>SPACE NET</b>	-تلفاز- جهاز الاستقبال- مذياع مسجل	برج بوعريبرج
شركة سامسونغ للإلكترونيك <b>UPAC ELECTRONIC</b>	ماي 1999	<b>SAMSUNG</b>	- تلفاز- مكيفات هوائية- ثلاجات	برج بوعريبرج
شركة عطية للإلكترونيك <b>SOCIETE ATTIA ELECTRONCS</b>	06أوت 1998	<b>CHEROKEE</b>	-تلفاز- جهاز الاستقبال الرقمي- مكيفات هوائية- ثلاجات- مذياع	برج بوعريبرج
شركة كوبرا <b>SOCIETE COBRA</b>	أفريل 1998	<b>COBRA NEW STAR</b>	مروحيات- مكيفات هوائية- آلات التدفئة تلفاز- أجهزة الاستقبال الرقمي	برج بوعريبرج
شركة كريستور <b>SARL ABADOU ELECTRONICS</b>	نوفمبر 1997	<b>CRISTOR</b>	تلفاز - جهاز الاستقبال الرقمي- ثلاجات- قارئ الأقراص	برج بوعريبرج
الشركة الوطنية للصناعات الإلكترونية <b>ENIE</b>	1978	<b>ENIE</b>	- تلفاز- إعلام آلي- قارئ الأقراص المضغوطة	سيدي بلعباس
شركة أكيرا <b>SARL AKIRA</b>	2002	<b>AKIRA</b>	-تلفاز- آلات غسيل- أجهزة استقبال- مكيفات هوائية- مروحيات	سطيف
شركة تصنيع وترطيب الثلاجات <b>SARL FRIGOR</b>	1997	<b>FRIGOR</b>	-ثلاجات-آلات الغسيل- تلفاز- مطابخ	تيزي وزو
بية إلكترونيك <b>SPA THOMSON ALGERIE</b>	1998	<b>THOMSON</b>	-تلفاز- ثلاجات- آلات الطبخ- أجهزة الثابت والنقل	وهران

سطينف	- تلفاز- اجهزة الاستقبال الرقمي- قارئ الأقراص- مكيفات هوائية- آلات الغسيل	IRIS SAT	2005	شركة ساتيراكس <b>EURL SATEREX</b>
تيزي وزو	- ثلاجات- مكيفات- مطابخ	ENIEM	2 جانفي 1983	الشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية <b>ENIEM</b>
عنابة	- تلفاز- مكيفات هوائية- ثلاجات- غسالات- أجهزة الإعلام الآلي	RAYLAN	2005	شركة رايلان <b>EURL RAYLAN</b>
تبسة	- مكيفات هوائية- ثلاجات- مطابخ	LG	سبتمبر 1997	شركة السلام إلكترونيكس <b>LG</b>

المصدر: مصلحة إدارة تسيير الجودة مؤسسة كوندور

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود كم هائل من المؤسسات المنافسة في السوق ومن مؤشرات زيادة حدة المنافسة في القطاع نجد :

أ. ارتفاع معدل نمو السوق لهذه المنتجات والذي سببه توفر المنتج الإلكتروني في الجزائر بعد فترة طويلة من الانغلاق وذلك بعد تبني الحكومة سياسة السوق والانفتاح الاقتصادي، ليجد المستهلك أمام تشكيلة متنوعة من المنتجات تتمايز بينها في الجودة والسعر .

ب. مشروع مليوني سكن التي أطلقته الدولة بكل صيغته زاد من حاجة الأسر والسكنات إلى أجهزة إلكترونية وأجهزة الكهرومنزلية.

ت. التحسن في القدرة الشرائية من خلال زيادة الأجور منذ سنة 2008 مما انعكس طردا على نمو سوق الإلكترونيات .

ث. التركيبة الديمغرافية للشعب الجزائري 75% شباب يعتبر كلهم زبائن حاليين أو مرتقبين لهذا السوق.

ج. تركز أغلب المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور في مساحة ضيقة ومتلاصقة المسيلة برج بوعريريج سطينف جعل السوق غير مستقرة والمؤسسات غير قادرة على فرض سيطرتها على السوق .

ح. تتسم المنتجات المعروضة من قبل "كوندور" بالأسعار المناسبة والقدرة الشرائية للمواطن الجزائري بغض النظر عن فئته العمرية وطبقته الاجتماعية، وبالعديد من المزايا التقنية والتكنولوجية العصرية ذات الجودة العالية وهذا ما جعلها تحقق نجاحا باهرا منذ دخولها إلى السوق .

## 1) القوة التفاوضية للموردين

تتعامل المؤسسة مع مورديها للحصول على المادة الأولية والمعلومات، التكنولوجية، وتعتمد مؤسسة كوندور في صناعتها على الاستيراد لتركيبية من المواد الداخلة في خط انتاجها، والجدول التالي يوضح موردي المؤسسة.

الجدول رقم (3-4) : الموردون الرئيسيون مؤسسة كوندور.

المؤسسة	البلد
HISENSE	الصين
TCL	الصين
MEDIA	الصين
GREE	الصين
SELCO	الهند
DAEWOO	كوريا الجنوبية
KUMTEL	تركيا

المصدر: مصلحة إدارة تسيير الجودة

يتضح من الجدول أن المؤسسة تعتمد علة مجموعة من الموردين المختلفين وغير المتمركزين في بلد واحد مما يبعد عنها بغض الضغوط التفاوضية بشأن السعر أو جودة المادة .

ولتقليل القوة التفاوضية للموردين عمدت المؤسسة إلى الرفع من نسبة الادمج في منتجاتها والتقليل من المواد المستوردة الداخلة في تركيب منتجاتها فقامت ب:

- انشاء مصنع للبطاقات الالكترونية منذ 2006 والذي يعد الأول على المستوى الإفريقي والعربي .
- انشاء وحدة لانتاج البلاستيك والذي يدخل في العديد من المنتجات
- انشاء وحدة لانتاج البوليستر من أجل حماية وتغليف المنتج عند الانتهاء من إنتاجه

ويمكن القول بأن موردي مؤسسة كوندور لا تعتبرهم المؤسسة تهديدا نظرا للعلاقات الجيدة والطيبة بينهم بل تعتبرهم في كثير من الأحيان شركاء بهدف الارتقاء بجودة المنتج وزيادة من القدرة التنافسية للمؤسسة .

## 2) القوة التفاوضية للزبائن :

يعتبر الزبون عصب العملية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، أين يعتبر مصدر الفرص المتاحة تسويقيا إما من خلال تطوير منتجات قائمة تماشيا مع رغباته، أو من خلال خلق رغباته الكامنة، ولأنه كذلك أصبح لزاما على مؤسسة كوندور التركيز على كسب ولاء الزبون والذي يعد الحلم الكبير لكل رائد أعمال وكل علامة من العلامات التجارية، والزبون الجزائري يبحث دائما عن المنتج الأفضل باستمرار، ويتعدد زبائن المؤسسة إلى ثلاث فئات :

- تجار الجملة وتقدم لهم المؤسسة مجموعة من التسهيلات والمزايا تجعلهم يفضلونها على غيرها مثال ايصال المنتجات إلى محلاتهم، تقديم منتجات مجانا حسب الكمية المشتراة، تقديم هدايا، البيع على الحساب....
- الهيئات والادارات العمومية المختلفة من خلال برامج صفقات تمويلية .
- التعاقد مع العديد مع لجان الخدمات الاجتماعية للمؤسسات العمومية والاقتصادية عبر الوطن من خلال تمويل العمال عبر الية البيع التقسيط .

ومن العوامل التي تولد الثقة وتؤكد بلوغ موقع الريادة هو تقديم ما يناسب خصوصية المستهلك الجزائري، فضلا عن التكفل بالتوزيع المجاني للحفاظ على سعر موحد عبر الوطن، فالمؤسسة هي من يتحمل الأعباء بخفض هامش ربحها من أجل إرضاء الزبون، فهدفها ليس تجاريا بقدر ما هو حفاظ لمصلحة المستهلك والعلامة كمكسب وطني لكل الجزائريين، فالزبون عند كوندور هو العملة الصعبة وفي الوقت الذي تشهد السوق ارتفاع الأسعار بنسبة تصل إلى 30% حافظت “كوندور” على أسعارها وخفضت أسعار بعض المنتجات لتسمح للجزائري بالاستمتاع بالتكنولوجيا وهذا من قوة العلامة، والثقة كبرت والروابط تعمقت بين “كوندور” والمستهلك.

وبالرغم من هاته المزايا إلا أن المؤسسة ليست في منأى من تهديد القوى التفاوضية للزبائن في حالة وجود بديل في السوق يقدم سعر أقل، والسوق هي الفيصل فهدف المؤسسة هو إرضاء الزبون والمنافسة ستكون في مصلحته.

### 3) تهديد المنتجات البديلة :

في الحقيقة كل المنتجات في السوق تؤدي نفس وظيفة منتجات كوندور لذلك نستطيع القول بأنه لا توجد منتجات بديلة في السوق بل توجد منتجات منافسة، غير أن المشكل يكمن في اهتمام المؤسسة المبالغ فيه في مجال الاتصالات مما يجعلها تحمل نوعاً ما منتجات صنعت اسم العلامة فتركيزها على مجال الاتصالات حافظ على المنتجات التي اشتهرت بها المؤسسة كالمكيفات والثلاجات والغسالات والطباخات ولم يطورها ففي الهاتف النقال هناك مسابقة جديد العلامات المنافسة

### 4) تهديد الداخلين الجدد :

تبنى الحكومة مؤخراً سياسة تشجيع المنتج الوطني لوقف الاستيراد، كان بالفائدة لا محالة، أولاً على مؤسسة كوندور، حيث سيجعلها توسع من دائرة الإنتاج وتطويره وهذا سيحسن من أداء “كوندور” أكثر ويدعمه بمنحه دفع آخر لتأكيد موقع الريادة، خاصة أمام تزايد ثقة المستهلك الجزائري، وهذا ما يجعل المسؤولية تكبر أمام الطلبات الملحة للزبائن والتطور التكنولوجي الذي ينمو بوتيرة سريعة تستوجب مسابرة من أجل مصلحة المستهلك، ومع توقيف منح الرخص لبناء مصانع جديدة في مجال الإلكترونيك ساهم بشكل كبير في الحد من تهديدات الداخلين الجدد.

### المطلب الثالث : الوضعية الاستراتيجية الحالية لحافظة نشاطات المؤسسة وفق مصفوفة BCG

سنقوم بتحليل حافظة أنشطة مؤسسة كوندور وذلك بتطبيق نموذج BCG وفق الخطوات التالية:

أولاً : حساب الحصة السوقية.

الحصة السوقية المطلقة

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة =

الحصة السوقية المطلقة لأكبر



الجدول (4-4): الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بأكبر منافسيها لسنة 2019.

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة	الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس	أكبر المنافسين	الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة	مجال النشاط
1,07	%44	Iris	%47	TV
3,73	% 15	OPPO	%56	Téléphone
0,4	%52	Géant	% 21	Demo
5,37	%12	SAMSUNG	%64,5	Clim
3	%18	ENIEM	%54	REFRIGER
2,62	%18,6	ACER	% 44	INFOR
0,2	%70	المواد المستوردة	%14	Matiere P

المصدر: مديرية التسويق بناء على التقارير التي يقومون بها.

ثانياً: حساب معدل نمو الصناعة.

مبيعات الصناعة 2019 - مبيعات الصناعة 2018

معدل النمو =

مبيعات الصناعة 2018

والجدول الموالي يبين معدل النمو لكل مجال نشاط استراتيجي:

الوحدة: ( وحدة مباعه )

جدول رقم (4-5): معدل نمو كل نشاط استراتيجي.

معدل النمو	مبيعات الصناعة 2019	مبيعات الصناعة 2018	مجال النشاط
%33	1200000	900000	TV
%31	600000	458000	Téléphe
%1	580000	570000	Démo
%8	500000	462900	Clim
%31	800000	610000	REFRIGER
%12	760000	678500	INFOR
%40	12000	85700	Matiere P

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من المديرية التجارية

ثالثاً: رسم مجالات النشاط الاستراتيجي على المصفوفة.

إحداثيات مجال النشاط الاستراتيجي تمثل على المحور الأفقي قيم الحصة السوقية النسبية أما قيم معدل النمو فتتمثل على المحور العمودي ، وإحداثيات كل نشاط ممثلة في الجدول الآتي:

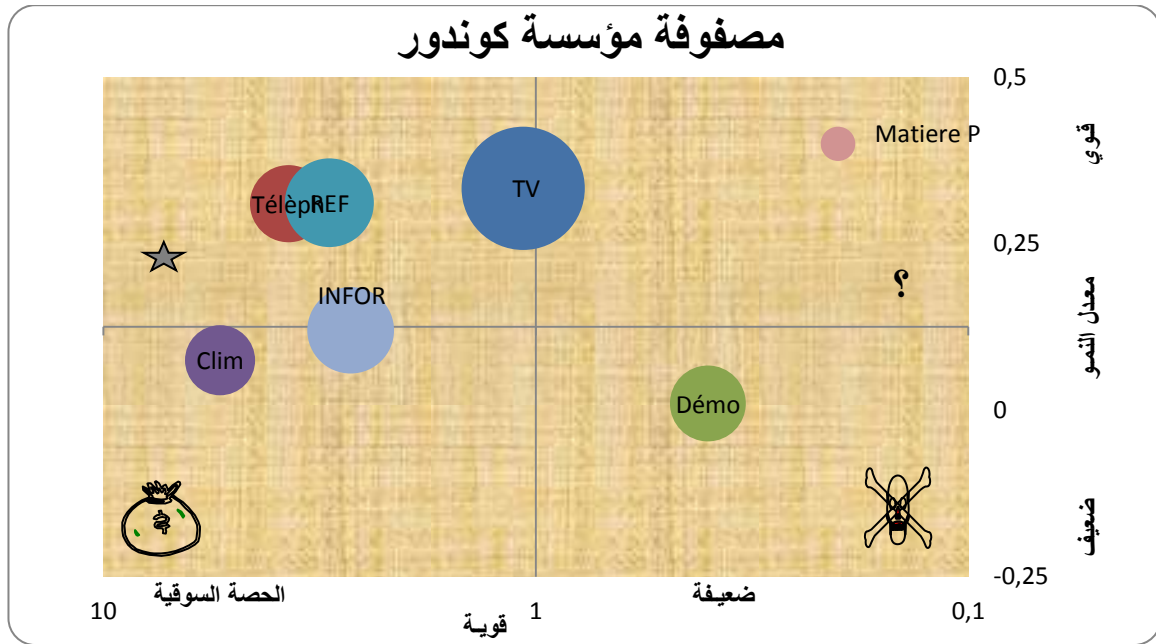
جدول رقم (6-4): إحداثيات كل نشاط.

الوحدة: ( ألف وحدة مبيعة )

الحجم النسبي	معدل النمو	الحصة السوقية	رقم اعمال أكبر منافس	رقم أعمال 2019	رقم أعمال 2018	
%33,71	%33	1,07	112	120	90	TV
%13,16	%31	3,73	16	60	45,8	Téléph
%12,72	%1	0,4	528	58	57	Démo
%10,96	%8	5,37	9,3	50	46.29	Clim
%17,54	%31	3	26,6	80	61	REF
%16,67	%12	2,68	111	76	67.85	INFOR
%2,63	%40	0,20	10	12	8,57	Matiere P
				456		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج BCG-XL

رابعاً: تحديد إحداثيات كل صناعة ورسمها على المصفوفة  
الشكل: (2-4) نموذج BCG الخاص بمجالات النشاط الرئيسية للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج BCG-XL

من خلال الشكل أعلاه يتضح ما يلي :

1. أن النشاط المتمثل في أجهزة التلفاز: يعتبر نشاط دخل تقريبا إلى خانة النجوم، وفي هذه الحالة فان المؤسسة لديها مركز تنافسي قوي بحيث أن لديها معدل نمو في هذا النشاط هو الأعلى في نشاطات المؤسسة قدر ب 33.33% غير أنها تعاني من منافسة قوية في هذا السوق خاصة من مؤسسة Iris.

ولذلك قد اتجهت المؤسسة لطرح أجهزة تلفاز تتميز بها عن المؤسسات المنافسة ولا يوجد لها شبيهه في السوق الجزائرية مثل اطلاقها في بداية 2019 جهاز تلفاز بدقة 8K بمقاييس علمية ومزود باخر التكنولوجيات والذي ينافس الماركات العالمية حيث يذكر ان هاته التقنية تستعمل لأول مرة في الجزائر وهذا التلفاز الأول من نوعه في القارة الافريقية .

في سنة 2020 حددت كوندور عدة محاور إستراتيجية، باقتراح حلول تتلاءم وتطلعات المستهلكين فيما يخص الاستعمال الجديد للتلفزيون، وإحاطة المؤسسة بشركاء مبتكرين لإنجاح نشاطات المؤسسة على الصعيد الدولي والاستجابة لتطلعات الزبائن في اقرب الآجال.

وتراهن المؤسسة على حصة من السوق بـ 60 بالمائة في سنة 2020 لمجمل التشكيلات والمنتجات المسوقة، وبنسبة إدماج ما بين 60 و70 بالمائة.

2. في حين أن نشاط أجهزة الهواتف تركز في خانة النجوم ويعتبر رقم الأعمال المحقق من طرف كوندور حيث حقق نسبة مبيعات هي الأعلى 34 % من مبيعات المؤسسة الإجمالية وهو بمثابة رقم قياسي بزيادة قدرت بـ 17 بالمائة مقارنة بـ 2017.

وسمح النشاط في مجال التكنولوجيات النقالة لـ كوندور بإطلاق أكثر من 30 نموذجا للهواتف الذكية وتشكيلة من الأشياء المتصلة ومنتجات تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وهو ما ساهم في استحوذ منتجات قسم النقل و "IT" الاستحواذ على حصة 50 بالمائة من السوق الوطنية بنسبة نمو قدرت بـ 31 بالمائة من رقم اعمال المؤسسة.

3. في حين أن نشاط الثلاجات يتمركز أيضا في خانة النجوم "كوندور" بمعدل نمو مرتفع وحصة سوقية هي الأكبر 54% حيث تميزت بأنها أول مؤسسة جزائرية تستعمل تعتمد على تقنية إيفو فروست وهي تقنية جد متطورة مقارنة بالتقنيات السابقة في مجال الثلاجات حيث أن نظام التبريد في الثلاجات الجديدة جد متطور، وأن هذه التقنية الجديدة تعمل وفق نظام مزدوج، يختلف عن التقنيات الأخرى الموجودة في مجال التبريد، وتعد هذه التقنية أحدث نظام في مجال التكنولوجيا.

كما أن ثلاجات كوندور تصنع وفق المعايير الدولية وشروط السلامة وبأسعار معقولة، والقدرة الإنتاجية لمؤسسة "كوندور" بلغت 1.5 مليون ثلاجة خلال العشر سنوات الماضية، حيث شاركت "كوندور" في السوق الجزائرية هذا العام بنسبة 54 بالمائة، وفيما يخص التصدير، تقوم بتصدير منتجاتها ذات المقاييس العالمية نحو البلدان الإفريقية وكذا دولة الأردن، وهي في صدد دراسة مشروع التوجه للسوق الأوروبية.

بالنسبة لنشاط جهاز Demo يوجد في علامة الخطر أو مايسمى الأوزان الميته وذلك راجع إلى أن نشاط المؤسسة في هذا إلى مركز تنافسي ضعيف مقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة وعلى رأسها Géant ، وموقف المؤسسة موقف تنافسي ضعيف إضافة إلى انخفاض معدل النمو في السوق أي أنها تعاني من مخاطر مزدوجة متمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها مزيد من التكاليف وأيضاً هي مرتبطة بالحد الأدنى للنمو في السوق.

فالمؤسسة تعاني انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن في نشاط DEMO تتناقص الأرباح وتناقص ارباحها نتيجة انخفاض المبيعات وخاصة بعد إقبال الزبائن على منتجات المنافسين Géant و Bein Sport

والملاحظ عدم استقرار سمعة ومكانة المؤسسة في هذا السوق. إضافة الى عدم الإقبال على المنتجات بصورة عامة، مع التأكيد على تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.

ولذا فان المؤسسة في صدد اتخاذ قرار في هذا النشاط هل تعمل على تقويته أم تتخلى عنه؟

4. -النشاط Clim: يتواجد هذا النشاط في خانة البقرة الحلوب حصة سوقية عالية 33 %درجة مع نمو النشاط منخفضة 9% يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من ناحية في حين يتسم معدل نمو النشاط بالانخفاض والتدهور من ناحية أخرى.

وهذا النشاط بلغ رقم أعماله 30% من رقم الأعمال الاجمالي مما يعني توليده فائض نقدي كبير ولا بد من إدارة وحدات هذا النشاط بطريقة تحافظ على مركزها القوي لأطول فترة ممكنة مع السعي إلى استثمارات في مجالات أخرى.

وابرز مميزات هذا النشاط هو كبر حجم التدفق النقدي واستمراره، ولا ترتبط ربحيته باستمرار قيادة السوق فقط بل يجب أن يحافظ التدفق النقدي إيجابيا، وقد أفرجت مؤسسة "كوندور"، عن أحدث مكيفاتها الهوائية، خلال مشاركتها ورعايتها الحصرية لمعرض الجزائر الدولي بقصر المعارض "صافكس" في ماي 2019 ، من خلال منتجها التكنولوجي الجديد للتكييف "إنفرتري" المصنوع بالجزائر، ذلك تزامنا مع قدوم فصل الصيف وشهر رمضان، الذي يشهد فيه الطلب على المكيفات الهوائية قصد مجابهة الإرتفاع الحاد في درجات الحرارة.

وشكلت المناسبة فرصة لـ "كوندور" لإبراز نموذجين من أحدث ابتكاراتها التكنولوجية في عالم التكييف، ألا وهي مكيف "إنفرتري 1200 بي تي أو"، ومكيف "1800 بي تي أو"، بتصميم جذاب ومنحني، أنيق، ويعكس مظهره المتميز.

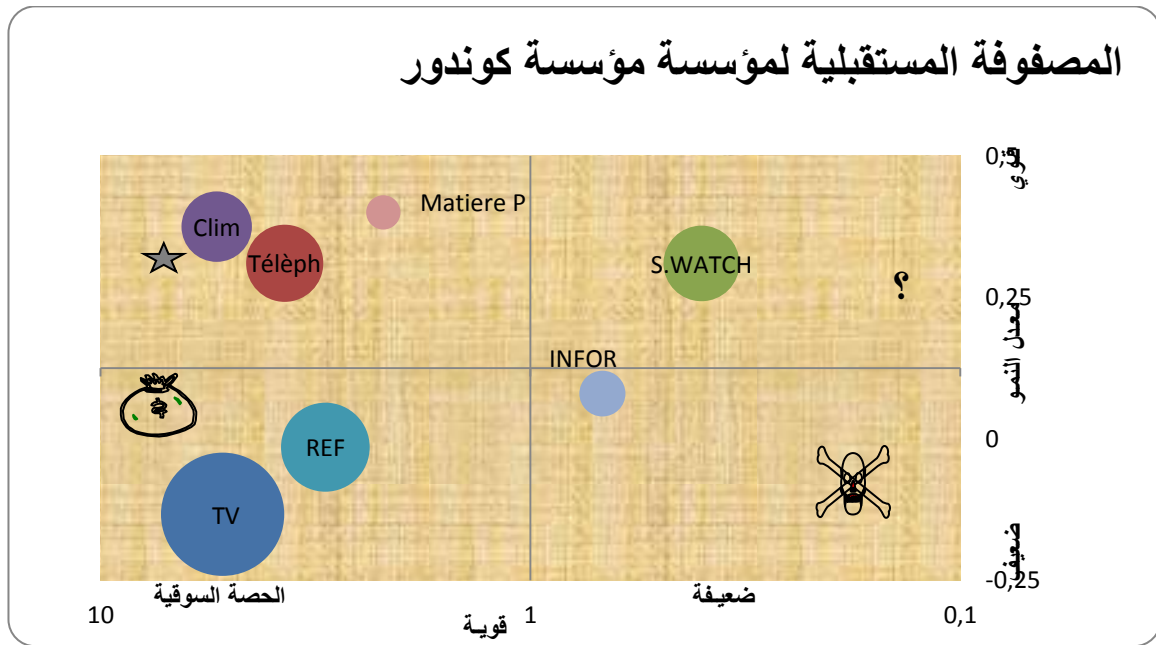
وتم دمج مكيفات الهواء "إنفرتري" الجديدة لـ "كوندور"، فضلا عن جودتها، متانتها، وعصرية التكنولوجيا المزودة بها، بتشكيلة متنوعة وموسعة من الميزات، بما فيها تحسين معدل التبريد إلى غاية 25 بالمائة، بما يسمح بتقليص معدلات استهلاك الطاقة، نظام تردد متغير تلقائيا على التكييف، لمسايرة التقلبات في التغذية بالكهرباء، تتراوح بين 150 فولط إلى 264 فولط، سهل التركيب، ومزود بالغاز البيئي لتوفير مزيدا من الحماية للبيئة، كما أن مكيفات "كوندور" "إنفرتري" هادئة جدا بمعدل 16.5 دي.بي، وتمنح المستخدمين الراحة خلال عمليات تكييف منازلهم وفضاءاتهم التجارية، فضلا عن ذلك، فإن كوندور خصصت ضمانا لمدة ستة (06) سنوات كاملة على مضخات هواء مكيف "أنفرتري" لـ "كوندور" بعد الإستخدام.

6- النشاط INFOR: يتواجد هذا النشاط أيضا في مرحلة البقرة الحلوب لكونه نشاط مدر للأموال وكبر حجم التدفق النقدي واستمراره. ويتميز هذا النشاط ب وصول الاعلام الالي إلى مرحلة النضج في دورة حياة المنتج.

7- النشاط المادة الأولية: يتواجد هذا النشاط في خانة علامة الاستفهام الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو، الحاجات النقدية لهذه الأنشطة مرتفعة بينما توليدها للنقدية منخفض، حيث أن المؤسسة تعد الممول الأساسي للمنافسين بالبطاقة الأم ، يضاف إليها تمويل العديد من القطاعات بمادة البوليسترن.

ثانيا الوضعية الاستراتيجية المستقبلية لحافظة نشاطات المؤسسة وفق مصفوفة BCG بناءا على اليقظة التسويقية

الشكل (3-4) المصفوفة المستقبلية لمؤسسة كوندور



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج BCG-XL

من خلال ملاحظتنا لمصفوفة BCG المستقبلية وبناءا على مخرجات اليقظة التسويقية واستشرافات نشاط السوق ، نجد أن مؤسسة كوندور تملك مركز تنافسي قوي من ناحية ومعدل نمو متزايد في النشاط من ناحية أخرى كما أنها تمتلك المميزات الأتية :

1. تتمتع منتجات المؤسسة بدرجة عالية من القبول في السوق.

2. تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة.

3. من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة.
4. تتسم المؤسسة في السوق المحلية والدولية بمكانة وسمعة طيبة.
5. كبير حجم التدفق النقدي واستمراره.
6. التأكيد على أن الربحية لا ترتبط باستمرار قيادة السوق فقط، بل يجب أن يبقى التدفق النقدي إيجابياً.
7. التركيز على أن تصل جل النشاطات إلى مرحلة التشبع من خلال وصول المنتجات إلى مرحلة النضج في دورة حياة المنتج.
8. ضبط الجودة والتكلفة في جميع منتجات المؤسسة وذلك لمحاولة التمتع في خانة النجوم .
9. ممارسة عملية البحث والتطوير، والنظر إلى المنافسين المباشرين وعملياتهم، وقياس ولاء الزبون وقناعاته ومحاولة قياس تطور السوق .
10. مقارنة العمليات المشتركة بين الوظائف المتنوعة داخل المؤسسة، من خلال قياس درجة الكفاءة ودقة التعامل بين الطلبات ما بين الأقسام.
11. تقديم منتجات فائقة الدقة وجودة عالية أو من خدمة المستهلك الجزائري بإستراتيجية الأسعار المدروسة لتناسب كل الفئات حتى المحدودة الدخل أو من خلال شبكة خدمة ما بعد البيع الأكبر في الجزائر والأعلى خدمة للمستهلك.

#### المطلب الرابع : تشخيص نظام اليقظة والخيارات الاستراتيجية في مؤسسة كوندور

##### أولاً: تشخيص واقع اليقظة عند كوندور

ولد الدافع في الأصل في حوض مصلحة الجودة والصحة والبيئة، كما انه تلقى الدعم من المدير العام، وهي جزء من المعاينة والتشخيص، وتعتبر اليقظة المطبقة في المؤسسة مبعثرة و غير كاملة و هذا ما يجعل تطبيقها صعب في المؤسسة.

فقد تم انجاز اليقظة التكنولوجية في مديرية البحث والتطوير من طرف المهندسين والباحثين الذين يتابعون كل من جهته الواقع في ميدان اختصاصهم ( في شبكة الانترنت، عند انعقاد مؤتمرات، أثناء اجتماعات غير رسمية... الخ)، و الواقع أن هذه اليقظة ليست منظمة و نادرا ما تكون موضوعا لنشر خارجي..

يتم تنفيذ اليقظة الاجتماعية في مصلحة النظافة الصناعي و تحديدا في إدارة مخاطر الحوادث من خلال المراقبة الدولية للعمال ومدى حرصهم على قواعد الأمن وعلى سبيل المثال وفي سنة 2015 نشب حريق مهول في أحد أكبر مخازن المؤسسة، حيث يحتوي المخزن الذي يتربع على 5000 متر على سلع تتمثل في المكيفات الهوائية والمدافئ، حيث أن الطابق المحترق كان يحتوي على أكثر من 15 ألف مكيف هوائي، وتجاوزت قيمة الخسائر 30 مليار سنتيم كتقديرات أولية، ومن حسن الحظ لم تسجل ضحايا في أوساط العمال باستثناء بعض الاختناقات جراء الدخان الكثيف الذي غطى المنطقة الصناعية

اليقظة القانونية المدججة حول المخاطر الصناعية والعقود التجارية بين المؤسسة والأطراف التي تتعامل فتقوم مصلحة نظم المعلومات على مراقبة تطور المقاييس الوطنية و الدولية للعملياتين، وكذا التزويد بخدمات يقظة وثائقية، استجابة لطلبات دقيقة لبحث المعلومات حول المواضيع العلمية.

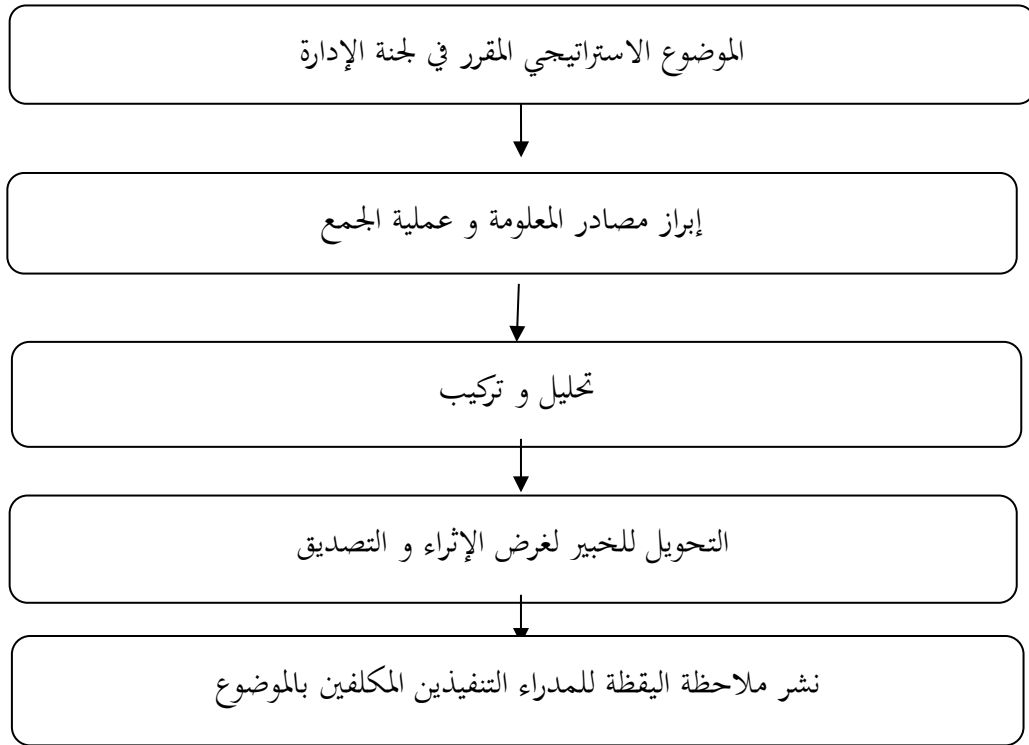
و للحد من هذا التبعر و عدم الانتظام اقترحت مصلحة الجودة والصحة والبيئة يقظة تسويقية للمديرية العامة وللمديريات الفرعية التي تدخل في إطار إعداد و متابعة أهداف مؤسسة كوندور.

انطلاقا من نهاية 2010، اقتربت الخلية من المكلفين بمهام و المنتمين لمديرية المشاريع ومديرية البحث والتطوير ومديرية التسويق العلمية بانجاز اليقظة حول المناقصات، شبكات البحث، و الأسواق....

تعقد خلية اليقظة بالتنسيق مع هؤلاء الأشخاص دوريا اجتماعا بخصوص موضوع ما لعرض نتائج اليقظة الخاصة بهم على العمليتين المكلفين، وكذلك تحصيل معلوماتهم الميدانية و التشاور حول الخيارات الإستراتيجية الممكن القيام بها، ويعد «فريق المعرفة المعني بالاستراتيجيات» هذا كهيكل غير رسمي كذلك و لكن في كل الأحوال يمثل إطارا أمثل للقيام بعرض شفوي لنتائج اليقظة.



الشكل (4-4): منهج اليقظة المعتمدة في مؤسسة كوندور.



المصدر : من إعداد الطالب

في الوقت الحاضر تنشر ملاحظات اليقظة والملخصات الصغيرة للمدراء العمليتين الذين يعملون على الموضوع، وأيضاً للذين يطلبونها بصفة استثنائية وهذا بصفة مبسطة. وترسل الملخصات عن طريق البريد الإلكتروني.

تم إعداد بيان يقظة شهري لأي موضوع، للاستجابة لمتطلبات قابلية التفاعل التي تولد إحساساً بمواجهة واقع ذو أثر. يحتوي هذه البيان على ثلاثة أقسام (أخبار وطنيه، أخبار دوليه، منشورات) و يقدم المعلومات بالإشارة لعنوان، لبعض السطور من التلخيصات وكذا الرابط إلى المصدر للسير إلى ابعده من ذلك. قررت خلية اليقظة لهدف الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات صانعي القرار والعمليتين التفكير بالكيفية التي تسمح لها بتوسع جهاز النشر الخاص بها لأبعد حد و احتمالاً تعديل منتج اليقظة إن استلزم الأمر، لهذا أطلقت تحقيقاً داخلياً لمعرفة متلقي اليقظة وتطلعاتهم جيداً، يعد هذا التحقيق فرصة لتقييم العمل الذي قامت به خلية اليقظة.

الراصدین(القائمين على اليقظة) في كثير من الأحيان أنفسهم أمام معلومة تبدوا لهم ذات أهمية ولكن يتردد معظمهم في إرسالها خوفاً من إرهاب خبراء المعلومات مع عدم معرفتهم في غالب الأحيان لمن يتوجب بعثها،

بالإضافة إلى ذلك، يملك الخبراء العمليتين معلومات هامة، رغم ذلك لم يتم وضع أي إجراء رسمي لإلحاق هذه المعلومات لخلية اليقظة.

يكنم الخطر أمام مثل هذه الحالة في إهمال المعلومات المفيدة، زد على ذلك تتم مراقبه مصادر باستعمال برمجيات المراقبة KB Crawl ، على أساس بيانات مضغوطة Lexis Nexis Business ، ولكن إذا كان الموضوع ليس موضوعا ساري العمل، فعادة ما تفتقر خلية اليقظة إلى الوقت لمعالجتها و عدم إنشائها لجهاز نشر منتظم باستثناء بيان اليقظة الذي اعد فقط لموضوع واحد.

قررت خلية اليقظة لهدف الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات صانعي القرار و العمليتين التفكير بالكيفية التي تسمح لها بتوسع جهاز النشر الخاص بها لأبعد حد و احتماليا تعديل منتج اليقظة إن استلزم الأمر، لهذا أطلقت تحقيقا داخليا لمعرفة متلقي اليقظة وتطلعاتهم جيدا، يعد هذا التحقيق فرصة لتقييم العمل الذي قامت به خلية اليقظة.

ثانيا: الخيارات الاستراتيجية التي اعتمدها المؤسسة في نموها.

من خلال استعراضنا لتشكيلة منتجات المؤسسة المبينة في الجدول ( 4-1) والمعبرة عن تشكيلة منتجات كوندور، المنوعة بين المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الهاتف النقال والإعلام الآلي يمكن تحديد الاستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسسة كوندور والمتمثلة في:

1. استراتيجية تخفيض التكلفة: تعد هاته الاستراتيجية هي الأساس في تسعير منتجاتها، انطلاقا من التكاليف الداخلة في إنتاج الوحدة وعلى أساسها يتم التصدير، فوجود إدارة تقوم بدراسة وتخطيط إدارة التكاليف والبحوث التسويقية والمتمثلة في وحدة البحث والتطوير، والتي تهتم من جهة بتطور المنتج والسوق والتكلفة، ومن جهة أخرى بالمستهلك وحاجياته ورغباته

وقد ساعد منحني التعلم الخبرة لاسيما على مستوى وحدة إنتاج التلفاز من تخفيض تكاليف إنتاجها وهذا راجع إلى زيادة حجم الانتاج وتنميط من المنتجات مثل الثلاجة والتلفاز، بالإضافة إلى تحسين إنتاجية العامل جراء التكوين والتدريب المتواصل في مجال الالكترونيات

2. استراتيجية الشكامل: من خلال سيطرة مؤسسة كوندور على مصادر المواد الأولية و إنتاجها محليا وعدم شرائها من مؤسسات أخرى، فهي المنتجة الوحيدة للبطاقة الأم على المستوى الإفريقي، وتعد رائدة في صناعة البوليسترن والبلاستيك وألواح الطاقة الشمسية ومن هنا استطاعت المؤسسة أن تزيد في حجم الاستثمار و تقوم

باستغلال أحسن للقدرات وبناء هيكل إنتاجي أحسن وتفادي كل تكاليف التوريد الغير منتظم، تكاليف النقل...

وبظهور وظائف جديدة في المؤسسة مثل ظهور مراقبة التكاليف باستعمال نظام معلوماتي، وتكون مشتركة بين الوظائف ونظرا لتراط هذه الأخيرة يجب على المسير حسن قياس هذا الترابط من أجل الفصل في التكاليف لمعرفة ما هي النشاطات التي تساهم في خلق القيمة للتأكد منها والنشاطات المكلفة من أجل العمل على خفض تكلفتها، كما تتمثل هذه التكاليف في تكاليف الإمدادات التي أصبحت تضم، على سبيل المثال، في فرنسا 75% من تكاليف النقل والتخزين و 25% التكاليف المالية وتسيير الإنتاج والبيع. لكن لا يمكن التحلي عنها بحيث تساهم ب 40% من القيمة المضافة يضاف إليها

■ **تكاليف العلاقات:** وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء معاملاتها مع محيطها الداخلي والخارجي، فنجد:

- تكاليف العقود والتسويات.

- تكاليف استراتيجية التكامل الخلفي.

- دراسة عرض المورد.

- دراسة العلاقة مع الموزعين والخطوط التوزيعية.

■ **تكلفة الوقت:** نجد أيضا تركيز المؤسسة طريقة تقليل تكلفة الوقت بحسن تسيير الآجال على مختلف أشكالها، وبحسن تسيير الوقت وتنظيم العمل والآجال أصبحت المؤسسة باتباعها لاستراتيجية التكامل تعمل على تخفيض السعر لمواجهة المنافسة أو تخفيض التكاليف لأدنى حد

### 3. استراتيجية التركيز

في هذه الاستراتيجية تختص مؤسسة للتعامل مع شريحة سوقية واحدة سواء باتباع استراتيجية ريادة التكلفة أي باختيار شريحة من المستهلكين التي تمها الأسعار المنخفضة و هذا نظرا لتخصص المؤسسة لشريحة واحدة من السوق أي حصة سوقية أقل من جهة، وإنتاج منتج بجودة أقل ومنه بتكاليف أقل واستراتيجية ريادة التكلفة الخاصة بهذه الشرائح السوقية من جهة أخرى.

وتختار غالبا هذه مؤسسة كوندور هدة الاستراتيجية في ميدان الهواتف النقالة التي ليس لها الإمكانيات للتعامل مع كل السوق.

وتأتي أهمية هذا النوع من الاستراتيجية بإتاحتها الفرصة لمؤسسة كوندور في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين في انجازه. ولا استراتيجية التركيز بصفة عامة بعدان هما:

■ **البعد الأول:** التركيز على التكلفة، أي تخفيض هذه الأخيرة إلى أدنى حد ممكن، وعليه يتم تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين

وتركز كوندور على تقديم منتج عالي النوعية مقارنة بالمنافسين أيضا، وكمثال على إنتاج المكيفات لإطلاق المكيف الجديد الذي يعمل لغاز R32، وثلاجة صديقة للبيئة والاقتصادية العالمية ومنه سيقدم المنتج خدمات أو جودة أو صورة لا تقدمها منتجات المنافسين لما قامت بالتركيز على إنتاج كمية قليلة من المكيفات بنوعية عالية وبكلفة أقل من منافسيها الكبار مما يجعلها تتميز في السوق.

■ **البعد الثاني:** والذي يركز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة. فعلى سبيل المثال نجحت المؤسسة في اتباع استراتيجيات تركيز مختلفة، وذلك من خلال إنتاج منتج خاص مسخن بالزيت موجه لعمال الادارات، حيث تجاهلت المؤسسات المنافسة رغبات هذه الشريحة من المستهلكين.

إنّ نجاح المنظمات أو المؤسسات في تطبيق احدى الاستراتيجيات التنافسية العامة، سوف ينعكس على قدرات الربحية والحصة السوقية.

ومن مزايا هذه الاستراتيجية التخصيص ومنه الخبرة، والسعر المنخفض

4. إستراتيجية التمييز: و من خلاله تعمل مؤسسة كوندور على خلق خصائص للمنتج تجعله مختلف أو متمايز عن منتجات المنافسين أي ذو جودة عالية ولكن بسعر مرتفع مثل إنتاج كوندور ل3.5 مليون منتج جديد تستجيب لاستعمالات تلفزيون المستقبل، حيث أطلقت الشركة عام 2016 تسويق تلفزيون OLED “ وكان أول مصنع جزائري يوفر للمستهلكين شاشات بتقنية OLED وخلال سنة 2018 أدرج كوندور في تشكيلته الوجهة للجمهور العريض نموذج تلفاز K8، هذا المنتج الجديد وهو عبارة عن شاشة لمسية أين بلغت إبعاد الصورة 4680 بيكسل في العرض و4320 بيكسل في الارتفاع، اي 80 مرة أحسن من شاشة عرض بتقنية “SD”، و36 مرة أحسن من HD، و16 مرة أحسن من FULL HD، و4 مرات أحسن من K.4

وتم تزويد التلفاز بجهاز تحكم ذكي قابل للشحن، ويتوفر على خاصية العرض HDR10، وهي تكنولوجيا تسمح بالتقاط ثم عرض صورة بتفاصيل غير مسبوقه سواء للمناطق المضاءة أو قليلة الإضاءة في نفس المشهد.

ومن بين التكنولوجيات التي يتوفر عليها تلفاز كوندور K8، هي “Local Dimmin” التي تسمح بزيادة مستوى التباين من اجل نوعية صورة أحسن، و “Quantum Dots” التي تسمح للتلفزيون بإظهار مجموعة رائعة من ظلال الألوان، لتحقيق المزيد من الواقعية على الصور.

. وأن المستهلك سيتقبل دفع مبلغ مقابل الحصول على الجودة دون تجاهل المنتج ذو السعر المنخفض, ومنه فحتى تنجح هذه الاستراتيجية, وبالإضافة إلى القيمة الزائدة للمنتج, يجب تحقيق التوازن بين التكلفة الإضافية التي تتحملها المؤسسة من أجل البحث و التطوير من جهة والمبلغ الإضافي الذي يدفعه الزبون للحصول على هذا المنتج, ويمكن تحقيق التمييز بالطرق التالية

-الجودة مثل منتجات الهواتف النقالة واللوحات.

-التحديث مثل منتجات الإعلام الآلي.

-خدمات قبل أثناء وما بعد البيع كالبيع بالمراسلة .

فالمؤسسة تلجأ إلى تقسيم السوق إلى شرائح كل حسب الخصائص التي تعالجها في المنتج وتنوع لتلي حاجة كل شريحة. ولكن حتى تنجح بتطبيق هذه الاستراتيجية يجب عليها احترام بعض القواعد و الإجراءات:

-إمكانية التمييز بالمنتج بمعنى أي منتج قابل لاكتساب خصائص تميزه عن منتجات المنافسين؛

-تميز لا يشترط الحجم الكبير عند الانطلاق أي أن لا تكون التكاليف الثابتة جد عالية؛

-قدرة المستهلك على ملاحظة التميز أو القيمة المضافة للمنتج ويكون قادرا على دفع السعر المفروض من أجل تلك القيمة المضافة؛

-إتباع التطورات التكنولوجية مع الدفاع عنها من المنافسين حتى لا يستطيعوا استنتاجها؛

-القدرة على الدراسة والبحث من حيث، دراسة السوق، البحث والتطوير للمنتج, دراسة رضى الزبائن على المنتج، التنبؤ لتغير الأذواق وظهور منتجات أخرى ... إلخ؛

- تحسين صورة المؤسسة وشهرتها بالمشاركة في الملتقيات، الإذاعية، و التلفزيون، المعارض، المشاركة في البحوث والتدريبات، تحسين صورة المنتج من حيث التغليف و اللون ... إلخ؛

- القدرة على تحمل تكاليف إعطاء الوقت للبحث، تكاليف الوقوع في الخطأ ... إلخ.

5. إستراتيجية التنويع: كما سبق وأن تطرقنا إلى التنويع في الفصل الثالث ، فهو يعني دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة وليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية ، فالمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي وقد لا ينتم إلى هذا الخط ، بل إلى خط منتجات آخر جديد.

فمؤسسة كوندور، باعتبارها تنتج منتجات إلكترونية وكهرومنزلية، يمكن القول بأنها تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط، إذ ترتبط سواء من ناحية التكنولوجيا، المورد البشري، الزبائن، الأسواق وحتى العلامة التجارية... الخ، المؤسسة تعتمد أيضا على استراتيجية التنوع الرأسي من خلال مثلا شرائها للمكونات الأساسية للحواسيب، وذلك من مؤسسة UNTIL بموجب عقد الشراكة، إذ يتم تركيبها من طرف المؤسسة وتزود ببرنامج MICROSOFT OFFICE أصلي، بالإضافة إلى عقدها شراكة مع مؤسسة GOLDORACLE المعروفة ببرنامج تسيير قاعدة المعطيات في مجال الإعلام الآلي للتسيير.

### المبحث الثالث: عرض لمنهجية الدراسة الميدانية

لا يمكن إعطاء رؤية واضحة ودقيقة عن دور اليقظة التسويقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة دون أن يكون مستند إلى آليات إحصائية لوصف الظاهرة بدقة والإلمام بجميع جوانبها، ولا يكون ذلك إلا من خلال العمل الميداني الذي يسمح لنا بجمع أكبر قدر من البيانات التي تستعمل في تحليل هذه الظاهرة، ومن أجل الإحاطة بمدى دور اليقظة التسويقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة في مؤسسة كوندور، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من 131 موظف موزع على جميع أقسام المؤسسة لإعطائها صبغة المثالية، بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستعمال الإحصاء الوصفي، وذلك لإظهار الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة الدراسة

#### المطلب الأول الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

##### أولا مراحل العمل الميداني

حتى يكون العمل الميداني ناجحا ودقيقا يجب الالتزام بمراحله بدقة والتي هي:

##### 1-1- تحديد مجتمع وإطار المعاينة

تبرز الحاجة إلى جمع المعطيات عند أي استقصاء مشكلة ما، وأول ما يتبادر إلى ذهن الباحث والذي يكون مصاحبا لطرح الإشكالية هو مجتمع الدراسة أو كما يسمى بلغة الإحصائيين المجتمع الهدف Target Population وهو ذلك المجتمع الذي نرغب في دراسته واستقصاء حقيقته وعند تحديد هذا المجتمع تحديدا دقيقا يُتبع ذلك بكيفية الوصول إلى هذا المجتمع وعادة ما يستعمل الباحثين إطارا يدعى إطار المعاينة، ويعرف على أنه "صيغة مناسبة تحدد الملامح الرئيسية ( اسم، عنوان.... الخ ) لكل وحدة ( أو مفردة ) من وحدات أو مفردات المجتمع الإحصائي"<sup>(1)</sup>، وهو بمثابة المرشد للوصول إلى أفراد العينة خاصة إذا كان المجتمع مركزا في منطقة معينة وعمليا المعاينة تهدف إلى نوعين من الدراسة معاينة لتصنيف المعطيات ومعاينة تهدف إلى تقدير معالم مجتمع لظاهرة ما من خلال عينة مأخوذة من هذا المجتمع.

وفي دراستنا هذه نهدف إلى استكشاف هذين الدورين، وذلك بأخذ الخريطة الميدانية المشكلة لعناوين وأرقام كل موظفي المؤسسة كإطار المرجعي لأخذ أفراد عينتنا، وهذا الإطار ضروري لكي يتمتع كل عنصر في هذا التعداد بالفرصة في الظهور بالعينة المختارة.

(1) سليمان طشوش "أساسيات المعاينة الإحصائية" دار الشروق، الأردن، 2001، ص22

## 1-2- خطة أخذ العينة

يعد أسلوب سحب العينة ومدى تمثيلها من أهم ركائز الاستطلاع الجيد والممثل. فمدى تمثيل العينة يعتمد على طريقة سحبها. فالعينة الممثلة يجب أن يراعى فيها طبيعة مجتمع الدراسة المبحوث، مثل: المستوى الدراسي، أو الخبرة الميدانية .

إن مدى مصداقية النتائج وتمثيلها للمجتمع يعتمد بشكل أساسي على وجود عينة عشوائية ممثلة، هذا يعني أن كل فرد من أفراد المجتمع المبحوث له نفس فرصة الدخول في العينة دون استثناء وهذا يعني أيضاً أن كل فئات المجتمع يجب أن تكون ممثلة في العينة بنفس نسبة تمثيلها في المجتمع كاملاً (بهاشم خطأ لا يتجاوز 5% على أكثر حد)، وباعتبار أن عناوين الموظفين متوفرة يمكن اختيار عينة عشوائية بسيطة ذات مرحلة واحدة ، ثم تقسيمها باستعمال أعداد الموظفين في كل قسم ( أنظر الجدول رقم)

## 1-3- حجم العينة: باعتبار طبيعة المعطيات الكيفية في هذه الدراسة و التي تأخذ قيم ثنائية وليكن P هو

احتمال الظاهرة المدروسة في المجتمع و  $\hat{P}$  هو تقدير هذه القيمة مأخوذاً من العينة ذات الحجم n

$$p - Z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \leq P \leq p + Z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

$$d = \pm Z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \text{ يكون}$$

وبما أن آخر دراسة متعلقة بالتوظيف في المؤسسة كانت نسبة التوظيف هي 8% وعليه ستكون نسبة التوظيف تقدر بـ  $P=0.08$  و الذي يقابل بدوره أكبر قيمة للتباين :

$$VAR(\hat{P}) = \frac{p(1-p)}{n}$$

و(d) الفرق عن نسبة المجتمع و الذي افترضناه  $d=0.05$  حيث تكتب العلاقة من الشكل:

$$d = \pm Z_{1-\alpha/2} \sqrt{\frac{P(1-P)}{n}}$$

و منه يكون :

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 (p(1-p))}{d^2}$$

إذن باعتماد درجة ثقة 95% و  $Z_{1-\alpha/2} = 1.96$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.0072}{(0.05)^2} \approx 113$$

يكون: إذن الحد الأدنى لحجم العينة المدروسة هو 113 فرد



## 1-4- أدوات الدراسة

### الاستمارة:

لقد تم اعتماد الاستمارة بناء على أهداف الدراسة و إجراء عملية اختبار قبلي pré-test تم من خلالها تعديل صياغة بعض الأسئلة و إعادة ترتيبها و قد اشتملت على 5 محاور، وقد تضمنت الاستمارة على أسئلة مغلقة تهدف إلى التصنيف وأخرى مفتوحة و شبه مفتوحة بغرض تشجيع المبحوثين على إبداء رأيهم ومواقفهم والحصول على أجوبة لم يدرجها الباحث في تصنيفه كما كانت جل الأسئلة مختصرة قدر الإمكان مع استخدام لغة سهلة وبسيطة لضمان تعاون المبحوث وتجنب أي تحيز في الإجابة جراء عدم الفهم أو الغموض أما عملية البحث فقد تمت بالاستعانة بمصلحة الجودة على مستوى مؤسسة كوندور لتجنب الأخطاء المترتبة على الباحثين أثناء عملية البحث، أما عن المقابلة فقد كانت مباشرة سواء بتقديم الاستمارة للمبحوث لملاها بنفسه مع بعض التوضيحات إذا كان هناك غموض في فهم الأسئلة أو ملئها من طرف الباحث أو المساعدين عن طريق المقابلة الشخصية، أما عن متضمنات المحاور فقد كانت على النحو التالي:

**المحور الأول:** ويتعلق بالبيانات الشخصية للفرد، والذي يشمل جميع الأفراد، وكانت الأسئلة حول الجنس، والسنة، والمستوى الدراسي، سنوات الخبرة إضافة إلى المنصب الذي يشغله؛

**المحور الثاني:** يخص اليقظة وعن النوع المطبق في المؤسسة، و عدد الأشخاص المشاركين فيها ، ومدة وضعها، ومدى نشرها .....

**المحور الثالث:** وتضمنت الأسئلة حول العبارات المرتبطة بأبعاد اليقظة التسويقية

**المحور الرابع:** وشمل عدة أسئلة تتعلق بالخيارات الاستراتيجية.

**المحور الخامس:** والذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بواقع اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور

**1-5- العمل الميداني و جمع البيانات:** تعتبر مرحلة تنفيذ العمل الميداني المرحلة الأهم من بين مراحل الدراسة، على اعتبار أن دقة وصحة جمع البيانات تتوقف عليها، وقد تم توزيع 200 استمارة على مستوى مؤسسة كوندور وذلك حسب عدد العمال في كل قسم كما هو موضح في الجدول رقم (4-7) ، تم استرجاع منها 170 من مجموع الاستمارات وبعد عملية الفرز والتقييم تم إلغاء 39 أخرى لعدم صلاحيتها، وخلال هذه المرحلة تلقينا عدة صعوبات أبرزها عدم تعاون الاطارات معنا، ورفض مجموعة من المستجوبين الإجابة على بعض الأسئلة خاصة فيما يتعلق برؤية المؤسسة المستقبلية، وقد تمت عملية جمع البيانات في الإطار الزمني الذي امتد من 2018/01/15 إلى غاية 2018/09/05 ، ثم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب الذي استغرق بدوره حوالي الشهر من أجل تحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (4-7): توزيع العينة على كل قسم

الرقم	القسم	عدد الموظفين في القسم	حجم العينة في كل قسم
1	الوحدة القاعدية	396	21
2	الثلاجات	1062	22
3	إدارة المشاريع	778	38
4	المعلوماتية	31	25
5	دائرة السلامة الإدارية	126	25
6	نظم الحماية	37	20
7	إدارة SAV	160	22
8	وحدة الهواتف النقالة	434	25
المجموع		3034	200

المصدر: من إعداد الطالب.

قبل البدء في عملية تحليل البيانات، وجدنا أن هناك نسبة من عدم الاستجابة لبعض الأسئلة، لذلك قمنا بمعالجة هذه المشكلة وذلك باستعمال إحدى طرق معالجة عدم الاستجابة والمتمثلة في طريقة الاستعارة (IMPUTATION)، وذلك لملائمتها مع هذه الدراسة، ثم جاءت بعد ذلك عملية التحليل الوصفي للبيانات. كما ذكرنا سابقاً وزع الباحث بالتعاون مع مصالح مساعد المدير العام المكلف بالجودة والصحة والبيئة لمؤسسة كوندور 200 استبيان استرجع الباحث منها 170 استبيان وكان الصالح منها للتحليل الاحصائي يساوي 131 أي ما يعادل 65,5% من مجموع الاستبيانات الموزعة والجدول التالي يبين ما سبق.

الجدول (4-8): عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي

عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل الاحصائي	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي	عدد الاستبيانات
170	39	131	200

المصدر: من إعداد الطالب

## ثانياً مجتمع وعينة الدراسة

ويعرف مجتمع الدراسة على أنه المجموعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد ليريد أن يعمم عليه النتائج التي يصل إليها من خلال العينة<sup>1</sup> ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في عمال مؤسسة كوندور

وتعتبر العينة كافية من حيث الحجم لإجراء الدراسة بالرغم من عدم اختيارها بالطرق الاحصائية المناسبة وفقل لما ورد عن كل **Fraenkel&Wallen** بما يتعلق بالحد الأدنى من حجم العينة المطلوب في الدراسات الميدانية يتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- 100 فرد كحد أدنى مقبول في الدراسات الوصفية
  - 50 كحد أدنى مقبول في الدراسات التي تبحث عن العلاقات
  - أما الحد الأدنى المقبول في كل من الدراسات التجريبية، المقارنة السببية فهو 30 فرد
- وقد ركزت مؤسسة كوندور على العنصر البشري من حيث توظيفه ثم تكوينه ثم تأهيله فهو يعتبر رأسمال حقيقي بالنسبة للمؤسسة وتبين الجداول التالية تطور كمية وقيمة العنصر البشري من سنة إلى أخرى.
- تتكون مؤسسة كوندور من عدد كبير من العاملين موزعين على إطارات، تقنيين وتنفيذيين، يمكن توضيحهم حسب التسلسل الزمني كما يلي:

### الجدول رقم: (4-9) توزيع عمال مؤسسة كوندور حسب السنوات

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	1534	1751	1916	2600	3556	4306	4674	5480	6180	6263	6500	6500

### المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ويمكن توزيع الجدول على حسب المنصب الوظيفي على النحو التالي :

<sup>1</sup> - صلاح مراد، فوزية هادي طرائق البحث العلمي تعميماتها واجرائاتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2002 ص 111

<sup>2</sup> - عدنان عوض، مناهج البحث العلمي المؤسسة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة القاهرة، 2008 ص 215

الجدول رقم (4-10): تطور عمال مؤسسة كوندور حسب السنوات وعلى حسب المنصب الوظيفي

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
152	152	141	130	92	6	79	67	اطارات سامية
830	840	662	610	49	388	264	223	اطارات
1800	1800	1725	163	1351	854	666	539	اعوان تحكم
3718	3708	3705	3767	3545	3371	3997	2727	اعوان تنفيذيين
6500	6500	6263	6180	5480	4674	4306	3556	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ويمكن التفصيل في عدد العمال حسب الوحدات تتوفر عليها المؤسسة في الجدول التالي

الجدول رقم (4-11): توزيع العمال حسب الهيكل 2019/12/31

المجموع	منفذين	تقنيين	إطارات	
396	52	102	242	الوحدة القاعدية
1062	812	199	51	الثلاجات
548	441	67	40	وحدة المنتجات السمراء
267	195	61	11	وحدة معالجة البلاستيك منطقة 2
226	142	66	18	وحدة معالجة البلاستيك منطقة 1
126	109	14	3	دائرة السلامة الإدارية
160	30	106	24	إدارة SAV
482	392	54	36	وحدة المنتجات البيضاء
434	224	124	86	وحدة الهواتف النقالة
75	54	14	7	وحدة تصنيع الألواح الضوئية
778	311	288	179	إدارة المشاريع
31	5	13	13	المعلوماتية
151	17	127	7	إدارة منطقة العاصمة
37	1	2	34	نظم الحماية
90	20	15	55	العمال في الخارج تونس الصين فرنسا
780	253	434	93	دور العرض
6500	3705	1725	833	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### ثالثا : أدوات جمع البيانات وتحليلها

اعتمد الباحث ف الدراسة التطبيقية على الأدوات التالية :

1. **المقابلة :** أجرى الباحث مقابلة مع مساعد المدير العام المكلف بالجودة والصحة والبيئة للحصول على بعض المعلومات المتعلقة بمسار واستراتيجيات المؤسسة وطرق تقييم المراحل السابقة ومعرفة سياسات ورؤية المؤسسة ومدى اعتماد المؤسسة على أدوات كل من المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي لتشخيص واقع وبيئة المؤسسة .

كما أجرى مقابلة مع مدير التسويق للتعرف على أولويات المؤسسة وماهي الحصص السوقية والمنتجات التي تركز عليها المؤسسة ومعرفة واقع تنوع محفظة الأنشطة بالنسبة للمؤسسة بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة البيع لمعرفة كمية و قيمة الوحدات المباعة.

2. **استمارة الاستبيان:** قام الباحث بتصميم استمارة استبيان باللغتين العربية والفرنسية كطريقة لجمع المعطيات والبيانات المرتبطة أساسا بمعرفة آراء أفراد العينة واتجاهاتهم حول الأبعاد التي ركزت عليها هاته الدراسة ، بحث تحوي هاته الاستمارة على خمسة أقسام هي كالتالي :

**القسم الأول :** يتكون من مجموعة من الأسئلة العامة التي تهدف لجمع البيانات الشخصية لأفراد العينة المستجوبة وشمل هذا القسم معلومات حول الجنس، السن ،المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة ،المنصب الذي يشغله المستوجب .

**القسم الثاني :** تتكون من مجموعة الأسئلة تتعلق بعموميات حول وصف متغيرات اليقظة من خلال التطرق حول نوع اليقظة الذي تطبقها المؤسسة وعن نظام اليقظة، وعدد الأشخاص المشاركين فيها ، ومدى نشر اليقظة في المؤسسة على وعدد الأشخاص المتلقين لليقظة والقائمين عليها والدعائم والتي من خلالها يتم نشر المعلومات والوتيرة التي من خلالها يتم من خلالها نشر نتائج اليقظة .

**القسم الثالث :**هدف لجمع معلومات لمعرفة أبعاد اليقظة التسويقية في المؤسسة محل الدراسة حيث شمل هذا القسم محورين كالتالي :

- **المحور الأول :** تتضمن 10 عبارات تتعلق بمدى معرفة الفرد للذكاء التسويقي .
- **المحور الثاني :** تتضمن 10 عبارات تتعلق بمدى معرفة الفرد للمعرفة التسويقية.

القسم الرابع: هدف جمع معلومات لمعرفة واقع الخيار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة حيث شمل هذا محورين كالتالي:

▪ المحور الأول : تضمن 05 عبارات تتعلق بمدى معرفة التشخيص الاستراتيجي .

▪ المحور الثاني : تضمن 05 عبارات تتعلق بمدى معرفة الفرد للخيار الاستراتيجي .

القسم الخامس :هدف جمع معلومات لمعرفة واقع اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور حيث شمل هذا محور واحد تضمن 10 عبارات تتعلق باليقظة التسويقية داخل المؤسسة.

#### رابعا: طريقة جمع الاجابات

بما أن الدراسة تهتم بمؤسسة كوندور فتم توزيع الاستمارات داخل مؤسسة كوندور من أجل استجوابهم وكان التركيز على الاطارات في الادارة العامة بكل فروعها خاصة خلية الجودة ومديرية التسويق والمديرية التجارية وبعد خمسة أشهر قمنا بجمع الاستبيانات وباشرنا في تجهيز البيانات من خلال مراجعتها ، ترميزها، ادخالها جدولتها وتحليلها.

#### خامسا أساليب المعالجة الاحصائية

بالاعتماد على النسخة [SPSS .V. 23] من حزمة البرامج الاحصائية الاجتماعية ،قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية المناسبة للتحليل الاحصائي للمعطيات الناتجة عن اجابات عن اجابات أفراد العينة المشاركة في الدراسة للتأكد من صدق فرضيات الدراسة والتي تتمثل فيما يلي :

- استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاختبار صدق وثبات أسئلة الاستبيان .
- حساب التكرارات والنسب المئوية للكشف عن المعلومات الشخصية لأفراد العينة المشاركة وكذا التعرف على كافة مستويات اجاباتهم عن أسئلة الاستبيان .
- استعمال الوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لقياس تجانس إجابات مفردات العينة المختارة حول متوسطات موافقتهم اتجاه المتغيرات المستعملة في الدراسة ، إذ يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات، بحيث يكون المتوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- فهمي محمد شامل بهاء الدين ، الاحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الادارة العامة الرياض، 2005، ص 190

- تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لإثبات صحة الفرضيات، بحيث أنه يعتبر من الاختبارات العلمية التي تناسب البيانات الفئوية المستخدمة لتحديد ما إذا كان هناك فروق معنوية في إجابات مفردات العينة المختارة، وهل تعد ذات دلالة إحصائية أي أنها فروق حقيقة أو أنها تعود إلى أخطاء الصدفة<sup>1</sup> وللإجابة على فقرات القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والقسم الثاني المتعلق بعموميات حول اليقظة فهناك مجموعة من الخيارات يختار منها المستجوب خيارا واحدا، أما القسم الثالث والرابع والخامس فقد تم الاعتماد على مقياس (Likert Scale) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما والمناسب لهذا النوع من المتغيرات ذات المقاس الترتيبي الذي يعطي أكبر قدر من الحرية في الإجابة، وبالتالي فإن البيانات التي حصلنا عليها كانت عبارة عن درجات من 01 إلى 05 بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع، والجدول التالي يوضح هذا القياس .

#### الجدول (4-12): العبارات المستعملة عند درجات مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

#### المصدر من إعداد الطالب

ونظرا لعدم القدرة على تحديد الرأي العام لمفردات العينة عند استخدام المتوسط الحسابي لإجاباتها عند كل عبارة ترتيبية مستخدمة في الاستبيان، لجأنا إلى تحدد الفئات أو الخلايا الجديدة التي سيدرج فيها كل متوسط من تلك المتوسطات ذلك من خلال ما يلي :

- حساب قيمة المدى بإجراء الفرق بين أعلى قيمة في المقياس (5) من جهة، وأقل قيمة منه (1) من جهة أخرى، أي أن المدى في هذه الحالة يساوي  $(5-1=4)$ .
- تحديد طول الفئة أو الخلية الصحيح لكل اتجاه من قيمة المدى المحسوب بالطريقة أعلاه (4) على أكبر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي (5) أي ان الطول الفعلي لكل موقف يصبح يساوي  $(5/4=0.8)$ .

<sup>1</sup> - سالم القحطاني و آخرون، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS المطابع الوطنية الحديثة الرياض،

- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل قيمة في مقياس ليكرت الخماسي (1) لنحصل على  $(1.8 = 0.8 + 1)$  ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) و(1.8) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي غير موافق تماما.
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الأولى (1.8) لنحصل على  $(2.6 = 0.8 + 1.8)$  ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1.81) و(2.6) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي غير موافق.
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الثانية (2.6) لنحصل على  $(3.4 = 0.8 + 2.6)$ ، ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (2.61) و(3.4) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي محايد .
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الثالثة (3.4) لنحصل على  $(4.2 = 0.8 + 3.4)$  ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (3.41) و(4.2) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي موافق.
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الرابعة (4.2) لنحصل على  $(5 = 0.8 + 4.2)$  ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (4.21) و(5) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي موافق بشدة.
- ومنه نحصل على الاتجاه العام للإجابات المحصل عليها حول كل عبارة من العبارات المستعملة في الاستبيان في مجال جديد يدعى رأي العينة الموضح في الجدول أدناه.



## الجدول ( 4-13 ) مجال رأي العينة

الدرجات	رأي العينة
]1.8- 1]	غير موافق تماما
]2.6- 1.8]	غير موافق
]3.4- 2.6]	محايد
]4.3- 3.4]	موافق
]5- 4.2]	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالب

سادسا: صدق وثبات أداة الدراسة

- صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق الاستبيان التأكد من أنه قادر بالفعل على قياس ما أعد لقياسه، وتحقيق الهدف الذي وضع من أجله وقد تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق الدراسة المعروفة بالصدق الظاهري الإعتماد على المحكمين الذي أحد انواع الصدق التي يعتمد عليها في القياس، إذ تم عرض الاستبيان قبل توزيعه في حلته النهائية على لجنة من المحكمين مكونة الأساتذة المختصين في التسويق وإدارة الأعمال والإحصاء لضمان جودة الاستبيان، ولقد تم الأخذ بنصائحهم وتوجيهاتهم من خلال تقليص بعض الأجزاء وحذف بعض الأجزاء الأخرى، بما يتلائم وخصوصيات الدراسة ومعطياتها وفي ضوء ذلك تم تقديم الاستبيان بصياغته الحالية .

- ثبات أداة الدراسة: يعرف الثبات على أنه التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في نفس الوقت، والغرض من ذلك التعرف على قدرة هذه الأداة في الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدامها عدة مرات أخرى، فبعد الحصول على إجابات أفراد العينة قمنا بحساب معامل الثبات

ألفا كرونباخ الذي يعتبر طريقة شائعة تستعمل للحكم على ثبات أداة الدراسة

إذ يبين الجدول التالي معامل الثبات للأقسام الثلاثة للإجابة على فرضيات البحث

الجدول ( 4-14): العبارات معامل ألفا كرونباخ للمحاور المرتبطة بفرضيات الدراسة

معامل الصدق		معامل الثبات لكل محور		المحاور		
0,928	0.899		0.862	0.809		عموميات حول اليقظة
	0,918	0,946		0.843	0.895	ابعاد اليقظة
		0,902			0.814	المعرفة التسويقية
	0,845	0,842		0.715	0.709	الخيارات الاستراتيجية
		0,864			0.748	الخيار الاستراتيجي
	0,933			0.872		ابعاد اليقظة في مؤسسة كوندور

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

نلاحظ من الجدول أن كل قيم معامل الثبات لكل المحاور موجبة ومتقاربة مع بعضها البعض، حيث كانت أعلى قيمة له في محور الذكاء التسويقي (0.895)، وأقل قيمة له في محور التشخيص الاستراتيجي (0.709)، وهي جميعا معاملات ثبات مرتفعة ما يعني أن هناك ثبات عالي جدا في البيانات المحصل عليها نتيجة لأن قيمتها تقترب من الواحد الصحيح، إضافة إلى أن نتائج معامل الصدق المحك الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ اقتربت هي الأخرى من الواحد الصحيح عند كافة المحاور المذكورة أعلاه. ما يطمئنا على توفر درجة وثبات صدق عالية جدا للاستبيان المستعمل في الدراسة وصلاحيته للتحليل واختبار الفرضيات .

### المطلب الثاني: عرض النتائج الاحصائية للدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب عرض النتائج التي توصلت إليها عملية الفرز والتحليل والمعالجة الاحصائية للبيانات المجمعة بواسطة الاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية، حيث سنقوم باستخدام النسب والمتوسطات والانحرافات المعياري حيث تمثل هاته النتائج عرضا مفصلا يشمل كافة الأقسام والمحاور التي تناولها الاستبيان .

#### أولا: وصف المتغيرات الديمغرافية

##### 1 المتغيرات الشخصية

عند استخراجنا للنتائج الاحصائية للأفراد المكونين للعيينة المدروسة المتمثلة في الجنس السن المستوى

الدراسي سنوات الخبرة تبين ما يلي:

## 1-1- الجنس

الشكل (5-4) : توزيع مفردات العينة حسب الجنس



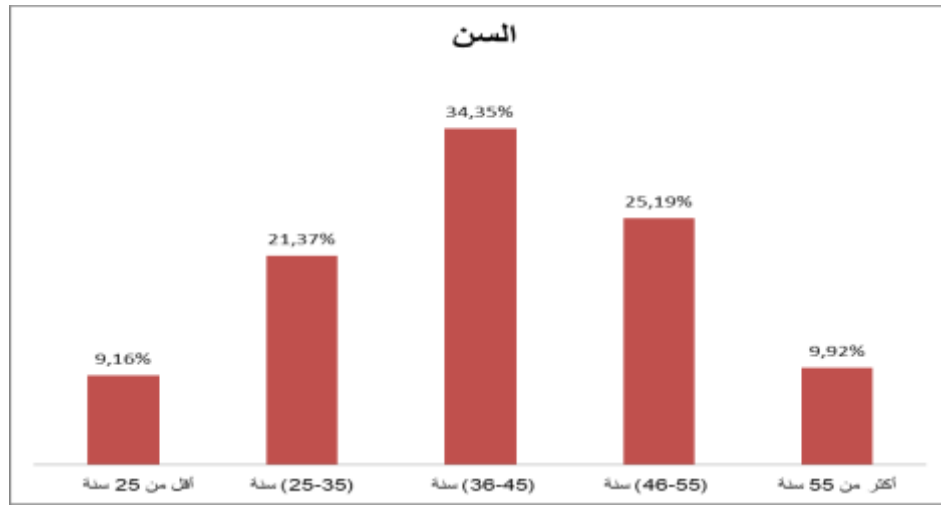
المصدر : من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

الجنس : من خلال الشكل تبين نلاحظ أن عدد الذكور المساهمين في حجم العينة التي بلغت 131 فرد بلغ 73 يمثلون نسبة 55,73% من الإجمالي للعينة ، أما عدد الإناث المساهمين في حجم العينة التي بلغت 58 فرد بلغ يمثلون نسبة 44,27% من إجمالي التعداد.

وهذا ما يبين أن مساهمة الذكور في تفعيل خلية اليقظة تكون أكثر فعالة من مساهمة الإناث ، مما يعني أن تشغيل فرد مذكر يساهم في زيادة وتفعيل عنصر اليقظة أكثر من تشغيل فرد مؤنث

## 1-2- السن

الشكل (4-6): توزيع مفردات العينة حسب السن

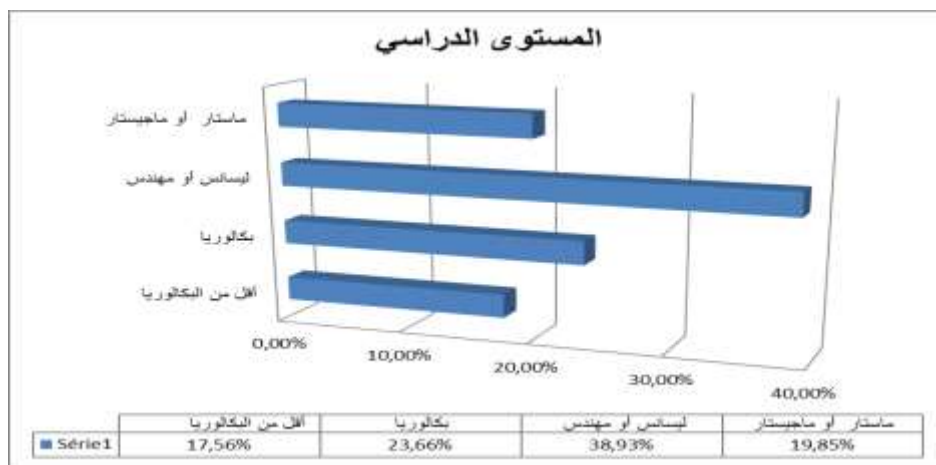


المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

من خلال النتائج في الشكل المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة الأفراد الأقل من 25 سنة يمثلون النسبة الأضعف 9,16% في حين كانت النسبة الأكبر للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة بنسبة 34,35% وكانت النسب الأخرى متفاوتة فيما بينها .

## 1-3 المستوى الدراسي

الشكل (4-7): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

من خلال الاطلاع على الشكل أعلاه نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمتلك مستوى تعليمي جامعي من حاملي شهادات ليسانس ومهندس متصدرة لحجم العينة بنسبة 38,93% تليها حاملي شهادات الماجستير والماستر بنسبة 19,85% ثم فئة المستوى التعليمي الثانوي بكالوريا بنسبة 23,66% وأقل من الثانوي بنسبة 17,56% لتشهد العينة غياب ذوي المستوى التعليمي الأساسي والابتدائي

#### 4-1- سنوات الخبرة:

الشكل (8-4) : توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

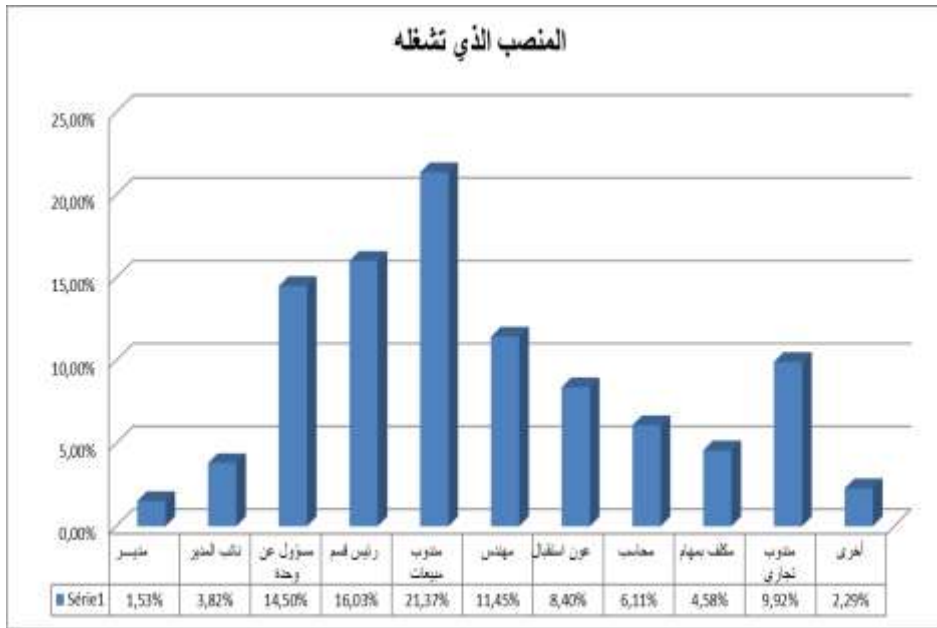


المصدر : من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

من الشكل المبين أعلاه يتبين لنا 37% من الفئة لها سنوات من العمل من أكثر من 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى، ثم في المرتبة الثانية الفئة التي تملك في رصيدها خبرة ما بين سنتين إلى غاية 5 سنوات بنسبة 25%، وفي الأخير تتساوى الفئتين التي تملك خبرة ما بين 6 سنوات و10 سنوات مع الفئة التي تملك في رصيدها خبرة أقل من سنتين بنسبة 19% لكل فئة، وعليه فإن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة في المؤسسة مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة .

### 1-5-المنصب الذي تشغله

الشكل (4-9): توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة



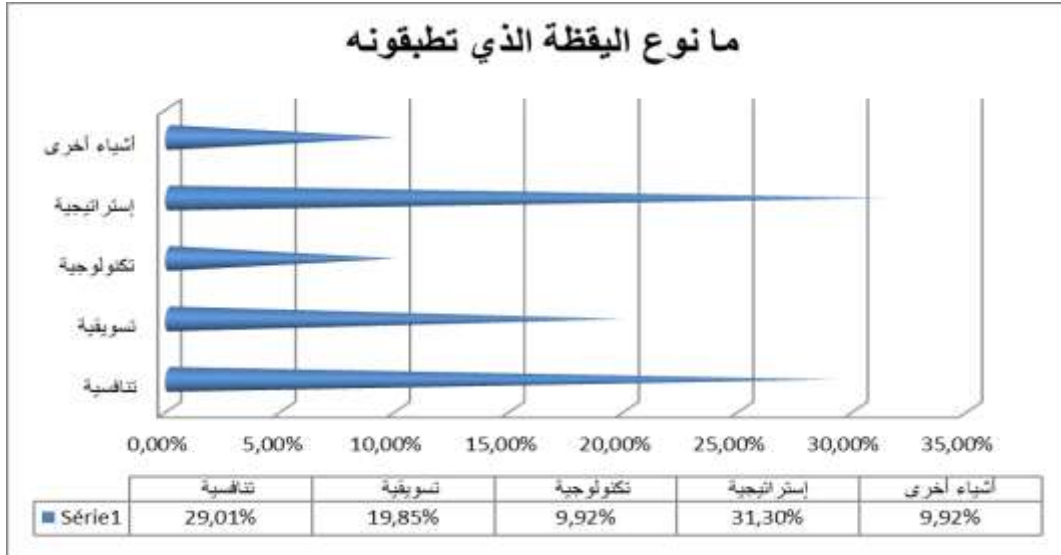
المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

يتبين من الشكل أعلاه نجد أن فئة مندوب مبيعات تحتل المرتبة الأولى بنسبة 21.37%، تليها منصب رئيس قسم بنسبة معتبرة مقدرة بـ 16.03%، تليها مباشرة منصب مسؤول عن وحدة بنسبة 14.50%، وتتوزع باقي النسب على كل من مهندس ومندوب تجاري وعون استقبال ومكلف بمهمة بنسب متفاوتة والأهم في هذه الاستثمارات هو ملئها من طرف المدير العام ونائبه مما يعطي هاته الدراسة المزيد من الثقة والفعالية والمصادقية و يمكننا القول ولكي نذهب ابعد من ذلك في تصورنا أنه من الضروري النظر إلى أن المتلقين لديهم إمكانية إثراء المعلومات حقا من خلال التعليق عليها أو استكمالها بمعلوماتهم الخاصة وغالبا ما تأتي من مصادر غير رسمية، ومنا هنا تبرز أهمية الوظيفة التي تسهل على عملية دمج كل من المعلومات الخارجية التي تم جمعها مندوبي المبيعات بصفة أكثر حيث يتم وصفهن بأنهم (المراقبين، المستقرين) للسوق ويستطيعون الحصول على الخارجية، في حين المعلومات الداخلية المحصل عليها من خبراء في المجال ومن هنا يجب على الإدارة العليا توفير الوسائل المادية التي تعمل على لتسهيل تدفق المعلومات من طرف المتعقبين إلى أماكن التخزين.

## 2-2 المحور الأول: عموميات حول وصف متغيرات اليقظة

### 1-2 - ما نوع اليقظة الذي تطبقونه

الشكل (10-4): نوع اليقظة المطبقة



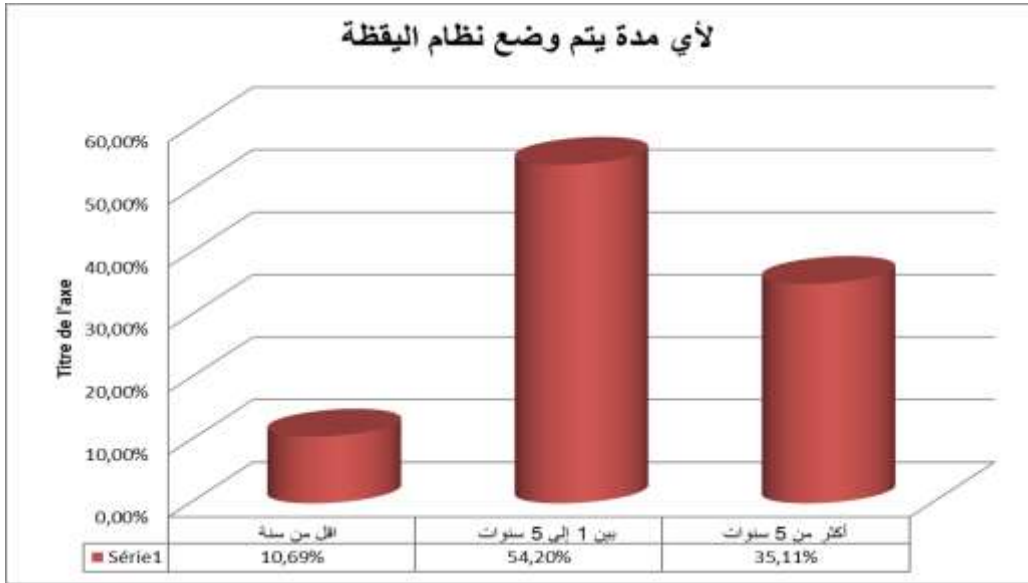
المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

من خلال الشكل أعلاه تتجه اجابات أفراد العينة إلى أن اليقظة الاستراتيجية تحتل المرتبة الأولى بنسبة 31.30%، تليها اليقظة التنافسية 29.01% في المرتبة الثانية ، ثم تأتي اليقظة التسويقية في المرتبة الثالثة بنسبة معتبرة تقدر بـ 19.85%، تليها كل من اليقظة التكنولوجية واليقظت الأخرى بنسبة متعادلة تساوي 9.92%، وهذا راجع لاعتقاد المستجوبين بان الاستراتيجية والتنافسية هما أساس نجاح المؤسسة في ظل بيئة معقدة ومتغيرة وفي وجود عدد غير متناهي من المنافسين.

كما أن الحاجة إلى المعلومة في الوقت الحقيقي يختلف حسب قطاع نشاط و نوع اليقظة،ومن هنت وجب على القائمين على اليقظة اختيار حسب استعجالية المعلومة و الحاجة التي أعرب عنها متلقي اليقظة (خاصة شكل منتج اليقظة المرغوبة) و البحث عن التوازن واحتمالية اختيار نظام يقظة مختلط يسمح بالاستجابة لمتطلبي اليقظة تحقيق أهدافهم كما يتيح لهم فرصة التراجع و رد الفعل مقابل المعلومة وتحويلها إلى غايتها الرئيسية.

## 2-2- لأي مدة يتم وضع نظام اليقظة

الشكل (4-11): المدة التي يتم فيها نظام اليقظة



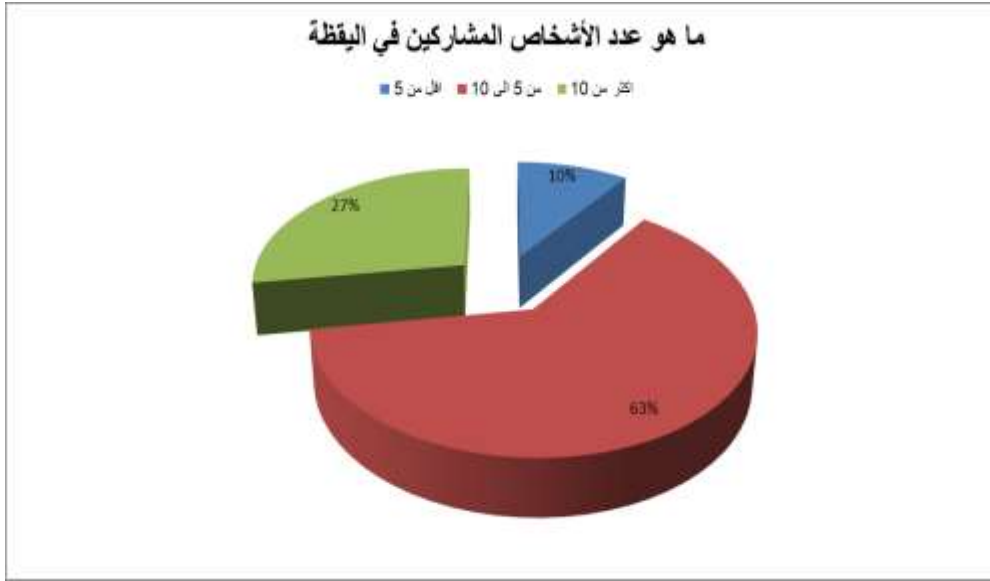
المصدر من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

يتناول الشكل أعلاه المدة الزمنية التي يمكن أن تضعها المؤسسة في اليقظة، فكانت إجابات أغلب المستجوبين تميل إلى مدة ما بين سنة وخمس سنوات بنسبة 54.20% ثم تليها بالمرتبة الثانية الفئة التي ترى أن مدة اليقظة تكون أكثر من خمس سنوات بنسبة 35.11 %، وفي الأخير الفئة التي ترى أن مدتها هي أقل من سنة بنسبة 10.69% حيث من خلال الاجابات يعتبر العديد من المستجوبين بأن اليقظة أمر استراتيجي بالنسبة للمؤسسة ولذلك فهو يتطلب وقت أكبر ويمكننا القول بأن في حالة غياب رزنامة واضحة ودائرة محددة فان المعلومات ذات القيمة الإستراتيجية في بعض الأحيان لا يتم تقييمها ويتم فقدانها لأنها لا تستخدم في وقتها المحدد.



## 2-3- ما هو عدد الأشخاص المشاركين في اليقظة

الشكل (4-12): عدد الأشخاص المشاركين في اليقظة



المصدر من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-10) نلاحظ أن العدد الأمثل للأشخاص المشاركين في عملية اليقظة يتراوح ما بين 5 أشخاص إلى 10 أشخاص حيث بلغت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا العدد هو 63%، أما نسبة 27% كانت للأفراد الذين اختاروا أن الأشخاص المشاركين في عملية اليقظة يتراوح أكثر من 10 أشخاص، في حين احتل آراء الأفراد الذين يرون بأن عدد المشاركين أقل من خمسة أشخاص المرتبة الثالثة بنسبة 10% مما جعله يحتل المرتبة الثانية، وعليه يمكن القول بأن عملية اليقظة هي عملية جماعية تشاركية تتطلب تواجد عدد متوسط من الأشخاص الذين يملكون من الكفاءة والخبرة والفتنة مما يساهم في نجاحها وارساء متطلباتها وهي في الحقيقية عملية الجماعية المستمرة التي يقوم من خلالها مجموعة من الأفراد بصفة تطوعية بتتبع و تعقب و استعمال معلومات ذات طابع تنبؤي متعلقة بالتغيرات التي يمكنها أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة بهدف خلق فرص و للحد من المخاطر والشكوك بصفة عامة

## -2-4- كيف يكون وضع نظام اليقظة في مؤسستكم

الشكل (4-13): كيفية وضع نظام اليقظة

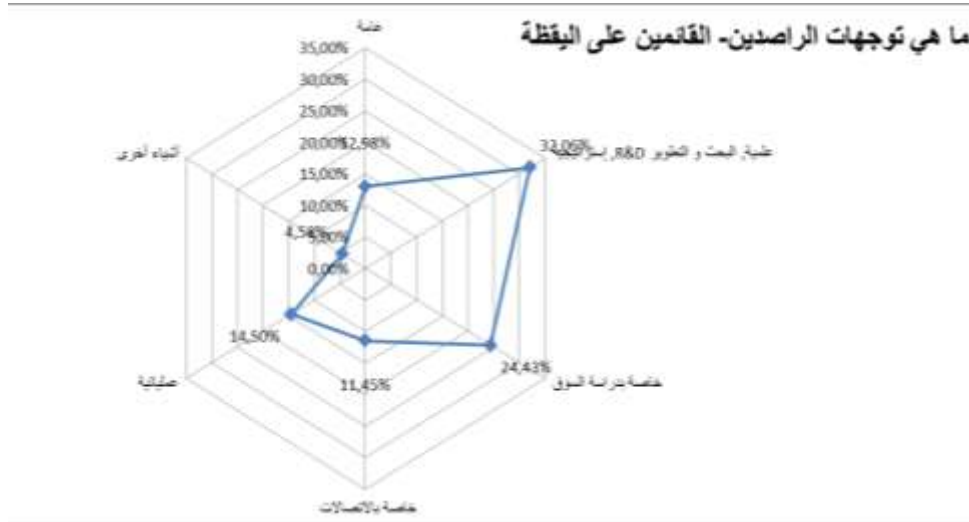


المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-11) نلاحظ أن أغلبية المستجوبين يرون بأن اليقظة عملية مركزية والخلية التي تعمل عليها تكون متصلة بقسم وظيفي حيث بلغت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا التوجه هو 52.67%، أما التوجه الذي يقر بأن عملية اليقظة غير مركزية وغير متصلة بمركز رياضي بل هي موزعة على أقسام مختلفة كانت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا التوجه بلغ 29.77% وهو ما وضعه في المركز الثاني، في حين احتل آراء الأفراد الذين يرون بوجود أشياء أخرى وغير محددة المرتبة الثالثة بنسبة 17.56%، وعليه يمكن القول بأن عملية اليقظة هي عملية مركزية تحددتها رؤية المؤسسة وترتبط بشكل وثيق بالإدارة العليا، كما أنها نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطورات والمراقبة المستمرة لمحيط المؤسسة تتطلب مركزية في القرار لأنها تحوي على أبعاد تنبؤية.

-2-5- ما هي توجهات الراصدین (القائمين على اليقظة)

الشكل (4-14): توجهات القائمين على اليقظة

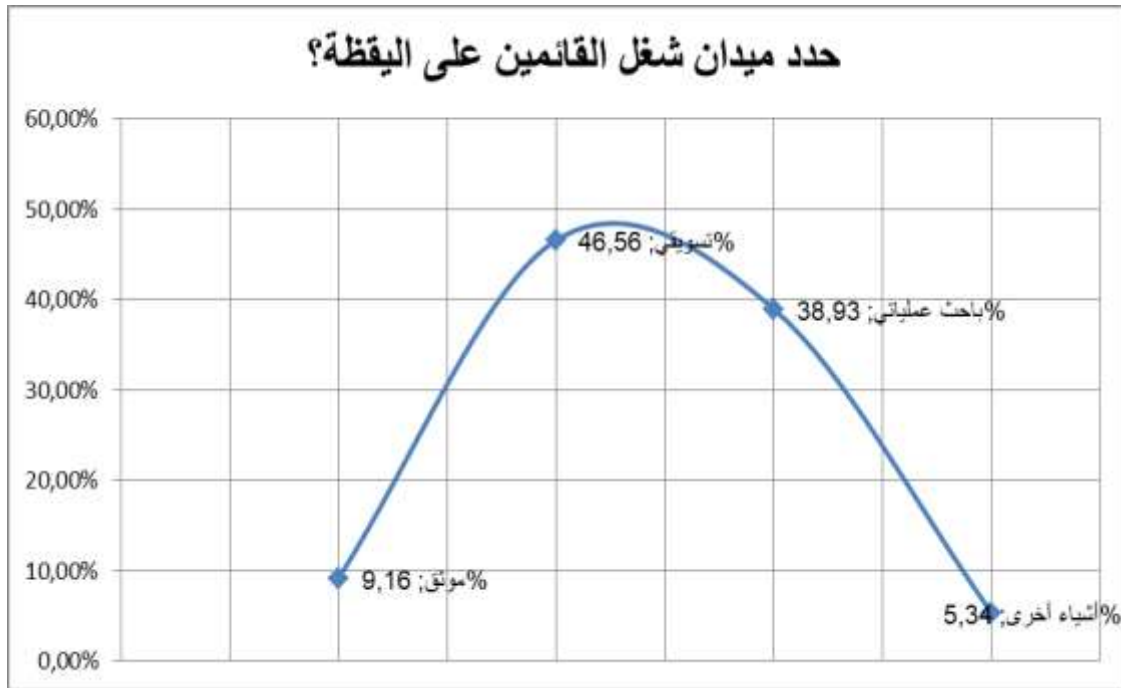


المصدر من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-12) نلاحظ أن توجهات الأفراد المستوحين تميل بأن القائمين على اليقظة يركزون على عملية البحث والتطوير حيث بلغت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا الاختيار هو 32.06%، أما الخيار الذي يرى بأن القائمين على اليقظة يركزون على دراسة السوق كانت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا الخيار قد بلغ 24.43% مما جعله يحتل المرتبة الثانية، في حين احتل خيار الأفراد الذين يرون القائمين على اليقظة يركزون على أنها عملياتية المرتبة الثالثة بنسبة 14.50%، توجه آخر يرى بأن القائمين على اليقظة يركزون على الاتصالات كانت بنسبة 11.45%، وعليه يمكن القول بأن الراصدین (القائمين على اليقظة) هم من يقومون بإعداد أرضية اليقظة بهدف تطوير نشر منتجاتها وكذا تيسير تدفق المعلومات، و يتوجب أن تكون مرتبطة بعملية البحث والتطوير مثلما هو موجود في المؤسسة في إطار « فرق المعرفة المعنية بالاستراتيجيات»، لهدف التزويد بنظام يقظة ملائم، و يقوم الراصدین في المؤسسة بتحليل و تركيب المعلومات الخاصة بدراسات السوق أو الخاصة بمجال الاتصالات و من ثم ارسالها للخبير الذي يضيف بعض عناصر المعلومات الداخلية لتكتملها و تكون الملاحظات قد تم نشرها لأعضاء لجنة الادارة و كذلك للعملياتيين المعنيين بالموضوع و خبراء الميدان.

## 6-2 - حدد ميدان شغل القائمين على اليقظة؟

الشكل (15-4): ميدان القائمين على اليقظة

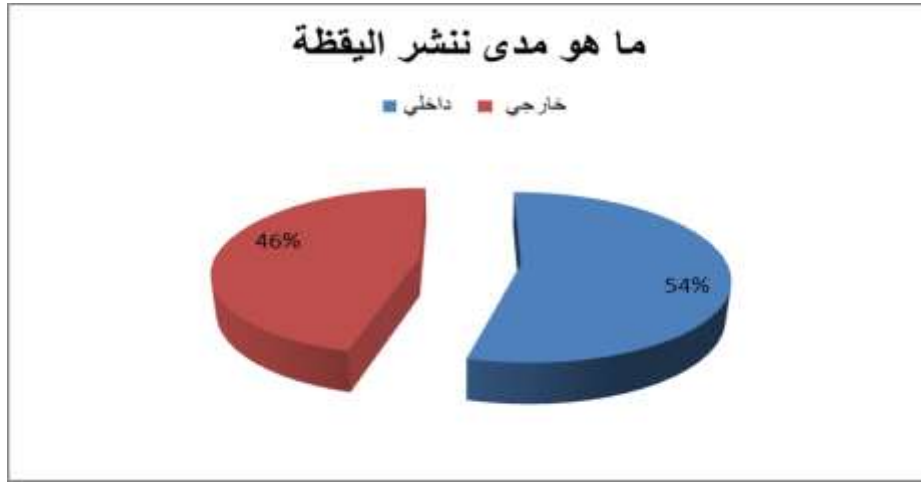


المصدر من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (13-4) نلاحظ أن توجهات الأفراد المستوجبين تميل بأن ميدان القائمين على اليقظة ذو توجه تسويقي بلغت نسبة تأكيد هذا التوجه من أفراد العينة ما نسبته 46.56%، أما التوجه الذي يحتل المرتبة الثانية أن ميدان اليقظة هو بحث عملياتي وكانت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا التوجه قد بلغ 38.93%، في حين احتل اختيار الأفراد الذين يرون بأن القائمين على اليقظة ذو توجه توثيقي المرتبة الثالثة بنسبة 9.16%، ومن المتعارف عليه بأن القائمين على اليقظة اليوم في مواجهة رهان متزايد الأهمية مع تسارع نشر المعلومات، مع أهمية إدارة الوقت الحقيقي في بيئة شديدة التنافس يكون فيها التسويق أولوية لدى الجمعي حيث أن استعجالية المعلومة والحاجة إليها تزيد من فرص المؤسسة التسويقية وتعمل على تعزيز تنافسيتها مما يسمح لها بالتوسع في حصصها السوقية.

7-2 - ما هو مدى نشر اليقظة

الشكل (16-4) : مدى نشر اليقظة

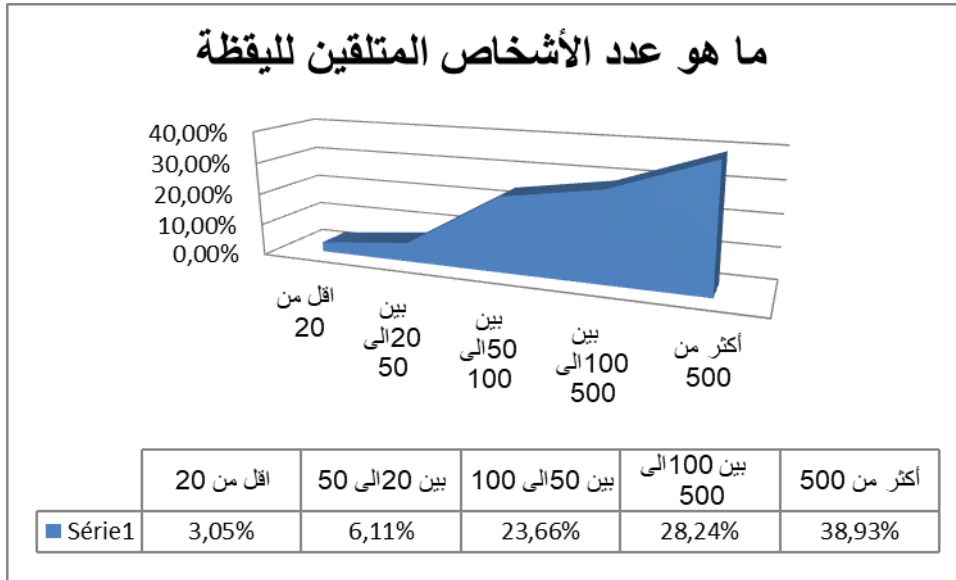


المصدر : من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (14-4) نلاحظ أن توجهات الأفراد المستوجبين تميل بأن مدى نشر اليقظة يكون في المدى الخارجي وبلغت نسبة تأكيد هذا التوجه من أفراد العينة ما نسبته 54%، أما التوجه الثاني الذي يرى أن مدى نشر اليقظة يكون في المدى الداخلي فقد بلغت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا التوجه 46%، وعليه القول فإن اختيار نمط النشر يمكن أن يسمح بتطوير نمط نشر اليقظة سواء كان داخليا أو خارجيا والذي يسمح بتطوير التعاون داخل وخارج المؤسسة، وهنا يبرز دور تقنيات إدارة المعرفة التسويقية وميكانيزمات الذكاء الاقتصادي إذ سيكون من الحكمة جدا إنشاء نظام أكثر اكتمالا أو نشر المعلومات الخارجية إلى جانب المعلومات الداخلية ذات فائدة، من خلال تشجيع المتلقين على التفاعل و الرد على المعلومات التي يتم توزيعها عليهم كما يمكن أن تساهم في تحسين رسملة المعارف والمعلومات و يجب ادن الاخذ بعين الاعتبار منطق التعاون الداخلي والخارجي والقيمة الاستراتيجية لتبادل المعلومات و هما منهجان أساسيان لإدارة المعرفة التسويقية عند وضع نظام لليقظة وخاصة لإدارة المعلومات الواردة من منتجات اليقظة والتي تعد مع اختيار وسيلة للتوزيع الأنسب، و الهدف من ذلك هو التأكد من الاتساق بين طبيعة المعلومات المنشورة داخل المؤسسة والمتحصل عليها من خارج المؤسسة من جهة أخرى جهة أخرى زيادة كفاءة وفعالية الوسائل المستخدمة في اليقظة بغية إضفاء الطابع الرسمي لليقظة و لمن يجب أن تصل إليه نتائجها.

## 2-8- ما هو عدد الأشخاص المتلقين لليقظة

الشكل (4-17) : الأشخاص المتلقين لليقظة

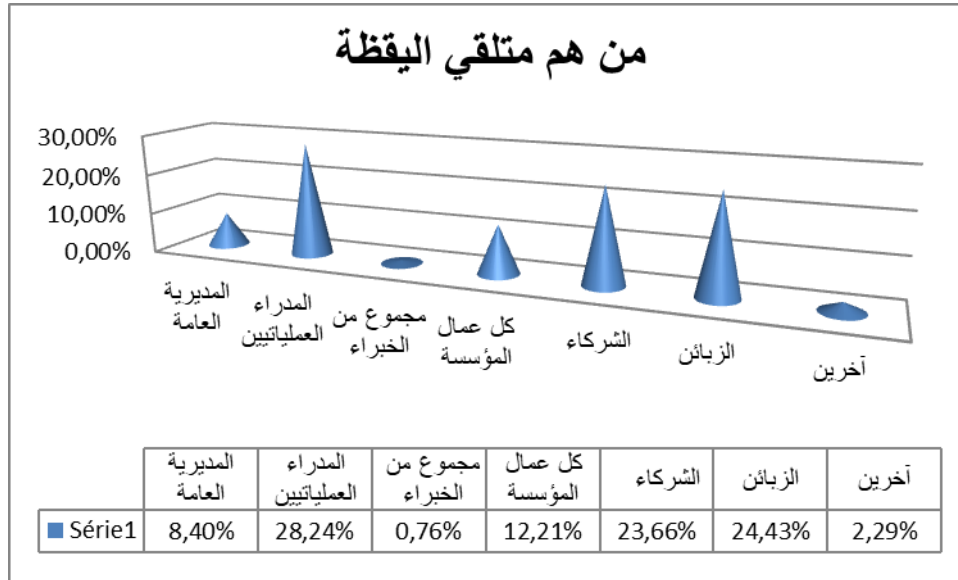


المصدر من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-15) نلاحظ أن العدد الأمثل للأشخاص المتلقين لليقظة هم أكثر من 500 شخص حيث بلغت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا العدد هو 38.93%، أما نسبة 28.24% كانت للأفراد الذين اختاروا أن الأشخاص المتلقين لليقظة يتراوح عددهم بين 100 و 500 شخص وهو ما جعلهم في المرتبة الثانية ، في حين احتل آراء الأفراد الذين يرون بأن عدد المشاركين أقل من خمسن شخص المرتبة الثالثة بنسبة تعادل أقل من 10 %، وعليه يمكننا القول بأن خلية اليقظة تهدف لخلق صدى واستجابة بشكل أفضل لاحتياجات صانعي القرار ، ومن هنا توجب على الخبراء التفكير بالكيفية التي تسمح لها بتوسيع جهاز اليقظة ونشرها لأبعد حد و احتماليا يمكن تعديل منتجات اليقظة إن استلزم الأمر سواء في كيفية طرحه أو تبسيطه ، لتحقيق التطلعات المتميزة لمتلقي اليقظة مع تحقيقي فرصة لتقييم العمل الذي قامت به خلية اليقظة كما ونوعا.

## 9-2 من هم متلقي اليقظة

الشكل (18-4): تحديد طبيعة الأشخاص المتلقين لليقظة

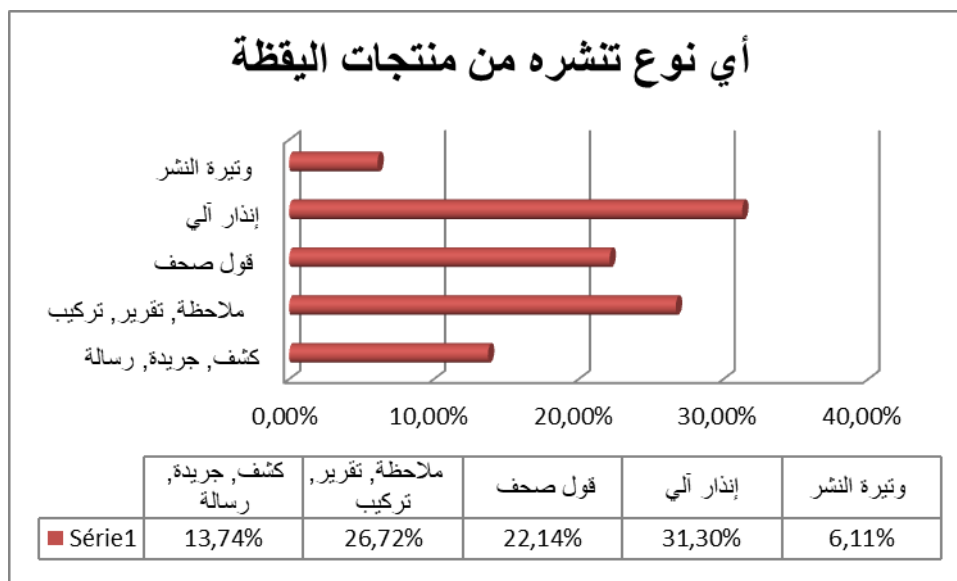


المصدر : من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-16) نلاحظ أن توجهات الأفراد المستوحين تميل بأن أن المتلقين لليقظة هم في الغالب المدراء العمليين حيث بلغت نسبة اختيار أفراد العينة لهذه الفئة مانسبته 28.24%، وكان نصيب الزبائن من اجابات أفراد العينة جد معتبر فقد احتلوا المركز الثاني بنسبة 24.43%، أما الشركاء فقد احتلوا المرتبة الثالثة بنسبة 23.66% ثم كانت اجابات أفراد العينة متفاوتة للفئات الأخرى، ويمكننا القول بأن يمثل الأشخاص المعنيين في أحسن الأحوال نموذجاً للأشخاص المتلقين لليقظة: هم المتواجدون على كل مستويات القرار للمؤسسة من المهندس إلى المدير وفي كل المديريات العملية. بحيث ان مسؤولياتهم (مستوى مسؤولياته، إدارته للمعلومة، معرفته بالأدوات التعاونية) و رأيه في ملاحظات اليقظة تجعل المدير العملي أولى الأشخاص المتلقين لليقظة

## 2-10- أي نوع تنشره من منتجات اليقظة

الشكل (19-4): منتجات اليقظة



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

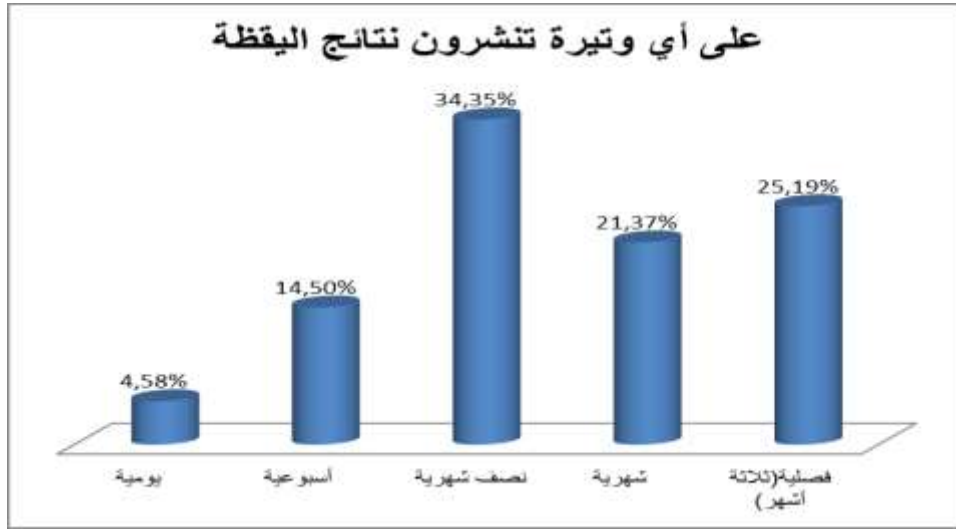
عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-17) يعتقد معظم المجيبون منتجات اليقظة هي عبارة عن إنذار وهو ما تؤكدته النسبة المرتفعة من إجابات أفراد العينة مانسبته 31.30 %، وكان الرأي الثاني الأكثر ترددا من إجابات أفراد العينة تميل إلى أن الملاحظات والتقارير تعد المنتج الذي تنشره اليقظة بنسبة 26.72 %، أما الصحف فقد احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 22.14% ثم كانت اجابات أفراد العينة متفاوتة للفئات الأخرى ، ويمكننا القول بأن المنتج يستطيع أن يأخذ أشكالا متعددة(ملاحظة متعلقة باليقظة، رسالة إخبارية، إنذار... ) للقيام بتكيفها حسب أهداف اليقظة، كأن يكون المنتج بشكل إنذار في البريد الالكتروني للعمال عندما يتم تحديد معلومة جديدة يتطلب القيام بفحص المعلومة بأنفسهم عند الحاجة إليها(والتي سيتم نشرها في موقع شبكة داخلية مثلا)

وتتدخل في هذه المرحلة وفي مرحلة الجمع أيضا( بالنسبة للمعلومات الخام) عملية التخزين.



## 11-2 - على أي وتيرة تنشرون نتائج اليقظة

الشكل (20-4) : مدة نشاط اليقظة



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-18) يعتقد معظم المجيبون أن نتائج اليقظة تكون نصف شهرية أو في مدة ثلاثة أشهر لدى جانب آخر من المستجوبين أو تكون شهرية لدة فئة أخرى من أفراد العينة.

## 12-2- ما هي دعائم نشر المعلومات التي تستعملونها

الشكل (21-4) : دعائم نشر اليقظة



المصدر : من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-19) يعتقد معظم المجيبون منتجات اليقظة يتم نشرها عن طريق الأنترنت وهو ما تؤكد النسبة المرتفعة من إجابات أفراد العينة مانسبته 24.43 %، وكان الرأي الثاني الأكثر ترددا من إجابات أفراد العينة تميل إلى أن المنتجات تنشر عبر الشبكة الداخلية وهو ما توثقه نسبة 19.08 % من إجابات أفراد العينة، والنشر يعد من المراحل المرحلة الأساسية في عملية اليقظة و التي يتم من خلالها وضع المعلومات في متناول المستخدمين الرئيسيين و إن لم يتم إنجازها بالطريقة الصحيحة ستقوم بالتقليل إلى درجة جد منخفضة من فعالية اليقظة ، وتعد عملية توزيع المعلومات أمر مهم في إطار اليقظة التعاونية وهذه التدفقات المعلوماتية يجب أ و لكن يمكن أن تؤثر على تنظيمها و خاصة فيما يتعلق باختيار الوسائل ومن بين أهم الوسائل نجد الأنترنت التي تعمل على إيصال المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب ليتمكن متخذ القرار من تحويلها إلى فعل.

### المطلب الثالث : تحليل اتجاهات متغيرات الدراسة

#### أولا . تحليل متغيرات محور الأول ابعاد اليقظة التسويقية

#### الجدول رقم (4-15): تحليل متغيرات محور : ابعاد اليقظة التسويقية

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
الدكاء التسويقي									
غير موافق	10	1,09169	1,9771	2	17	13	43	56	العبارة 1
				1,5	13,0	9,9	32,8	42,7	
غير موافق	6	1,16420	2,5649	5	32	20	49	25	العبارة 2
				3,8	24,4	15,3	37,4	19,1	
غير موافق	7	1,03276	2,4733	1	25	34	46	25	العبارة 3
				,8	19,1	26,0	35,1	19,1	
موافق	3	1,19133	2,8931	6	49	20	37	19	العبارة 4
				4,6	37,4	15,3	28,2	14,5	
موافق	5	1,12339	2,4275	4	20	38	35	34	العبارة 5
				3,1	15,3	29,0	26,7	26,0	
غير موافق	8	1,00550	2,2061	1	13	37	41	39	العبارة 6
				,8	9,9	28,2	31,3	29,8	
غير موافق	4	1,17735	2,4351	3	29	26	37	36	العبارة 7
				2,3	22,1	19,8	28,2	27,5	
غير موافق	9	1,13582	1,9008	5	15	3	47	61	العبارة 8
				3,8	11,5	2,3	35,9	46,6	

العبارة	2	1,24818	2,6794	9	35	17	45	25
				6,9	26,7	13,0	34,4	19,1
العبارة 9	2	1,24818	2,6794	9	35	17	45	25
				6,9	26,7	13,0	34,4	19,1
العبارة 10	1	1,19713	3,1679	13	52	25	26	15
				9,9	39,7	19,1	19,8	11,5
المعرفة التسويقية								
العبارة 1	9	1,18842	2,9168	9	33	36	31	22
				6,9	25,2	27,5	23,7	16,8
العبارة 2	8	1,13318	2,9771	6	50	24	37	14
				4,6	38,2	18,3	28,2	10,7
العبارة 3	7	1,18525	3,0534	9	52	23	31	16
				6,9	39,7	17,6	23,7	12,2
العبارة 4	10	1,06704	2,7863	1	43	31	39	17
				,8	32,8	23,7	29,8	13,0
العبارة 5	4	1,20007	3,3359	20	51	25	23	12
				15,3	38,9	19,1	17,6	9,2
العبارة 6	6	1,22563	3,1145	13	49	27	24	18
				9,9	37,4	20,6	18,3	13,7
العبارة 7	3	1,23689	3,6718	34	59	11	15	12
				26,0	45,0	8,4	11,5	9,2
العبارة 8	1	0,89285	4,1603	48	68	7	4	4
				36,6	51,9	5,3	3,1	3,1
العبارة 9	5	1,34335	3,4656	34	43	21	16	17
				26,0	32,8	16,0	12,2	13,0
العبارة 10	2	1,05074	4,1374	57	53	10	4	7
				43,5	40,5	7,6	3,1	5,3

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.23)

يتضح من الجدول اعلاه المشير لتحليل اتجاه محور ابعاد اليقظة التسويقية ان:

1. سجلت العبارة " تقوم الذكاء التسويقي بتفسير حركية القطاعات السوقية " فيه نسبة 42.7 % للخيار " غير موافق تماما " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 1.5 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 1.97 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.09 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "غير موافق"، واحتل هذا البند المرتبة التاسعة مما يفسر إلى أن الذكاء التسويقي يعمل على مراقبة القطاعات السوقية ولا تتدخل في ديناميكيتها.
2. سجلت عبارة " يتنبأ الذكاء التسويقي بتحركات المتوقعة للمنافسين وردود أفعالهم، " فيه نسبة 37.4 % للخيار " غير موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 3.8 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.56 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19 ، وقد سجل متوسط اتجاه

اجابات العينة درجة " غير موافق"، واحتل هذا البند المرتبة السادسة وهذا ما يؤكد أن الذكاء يقوم بعملية الرصد والتنبؤ في نفس الوقت .

3. سجلت العبارة " نظام اكتشاف أو التعرف على التهديدات الفرص تتم من خلال تبني مفهوم الذكاء التسويقي " فيه نسبة 35.1% للخيار " غير موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 8.00 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.47 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.03 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " غير موافق "، واحتل هذا البند المرتبة السابعة، وهو ما يؤكد أن الذكاء التسويقي لا يتدخل بصفة كبيرة في تشخيص البيئة الخارجية.

4. سجلت العبارة " نظام الذكاء التسويقي أحد المصادر الأساسية لتحقيق الابتكار " فيه نسبة 37.4% للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 4.6 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.89 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الثالثة ، وهذا ما يؤكد عن وجود علاقة وثيقة بين الذكاء التسويقي والابتكار داخل المؤسسة.

5. سجلت العبارة " خلية اليقظة نواة أساسية في المؤسسة " فيه نسبة 29.00% للخيار "محايد " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 3.10 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.42 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.12، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق "، واحتل هذا البند المرتبة الخامسة ، وهذا ما يؤكد على الأهمية البالغة لليقظة التسويقية داخل المؤسسة وتمركز مختلف العمليات حولها .

6. سجلت العبارة " الذكاء التسويقي أحد المدخلات الأساسية في عمليات صنع القرار " فيه نسبة 31.3% للخيار " غير موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 8.00%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.20 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.00 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " غير موافق "، واحتل هذا البند المرتبة الثامنة وهذا ما يفسر على أن الذكاء التسويقي يتنبأ بالقرار ولا يتدخل في صناعته.

7. سجلت العبارة " يعتبر الذكاء التسويقي وسيلة لتموقع أفضل للمؤسسة " فيه نسبة 28.2% للخيار " غير موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما" ب 2.3 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.43، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.17، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " غير

موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الرابعة ، وهذا ما يفسر عن نظام الذكاء التسويقي من أنظمة المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة لأنه يزود الإدارة بالمعلومات الاستخباراتية الحيوية.

8. سجلت العبارة " في يساهم الذكاء التسويقي في تحسين الأداء التسويقي نسبة 46.6% للخيار "غير موافق تماما" في حين سجل ادنى نسبة للخيار "محايد" ب 2.3 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 1.90، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.13 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " غير موافق"، واحتل هذا البند المرتبة التاسعة ، حيث أن الذكاء التسويقي يعد عملية للتحضير لاتخاذ القرارات التسويقية بدقة كفاءة عالية ولا يقوم بتحسين الأداء التسويقي.

9. سجلت العبارة " من خلال الذكاء التسويقي يمكننا تحسين منتجات المؤسسة " فيه نسبة 34.4 % للخيار " غير موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 6.9 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.67 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.24 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الثانية ، حيث أنه تشغيل الذكاء التسويقي يتطلب مجموعة من المتطلبات والموارد، ويحقق للمؤسسة تنافسية يحقق لها منتج ذو جودة عالية وسعر أقل.

10. سجلت العبارة " التحكم بالذكاء التسويقي يمكن المؤسسة بالارتقاء بمستوى الأداء " فيه نسبة 39.7 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 9.9 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.16 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الأولى ، حيث أن الذكاء التسويقي له دورا استراتيجي كبير في المؤسسة .

11. سجلت العبارة " تعمل المعرفة التسويقية على تحسين دور المؤسسة " فيه نسبة 27.5 % للخيار " محايد " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 6.9 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.81 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.18 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" ، واحتل هذا البند المرتبة التاسعة ، هذا ما يفسر تداخل العديد من العناصر التي تعمل على تحسين دور المؤسسة من بينها الابتكار والابداع واليقظة التسويقية وذكاء المؤسسة .

12. سجلت العبارة " تسمح المعرفة التسويقية بمعرفة الزبون والمنافس والمنتج والموارد " فيه نسبة 38.2 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 4.6 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.97 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.13 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الثامنة ، هذا ما يؤكد عدم اطلاع المستجوبين علة مكونات المعرفة التسويقية.

13. سجلت العبارة " من خلال المعرفة التسويقية تتمكن من تطوير منتجات جديدة " فيه نسبة 39.7 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 6.9 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.05 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.18 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد "، واحتل هذا البند المرتبة السابعة ، وهذا ما يفسر على عدم ثقة المستجوبين في امكانية تدخل المعرفة التسويقية في خط المنتج والمنافس والزبون .

14. سجلت العبارة " تسهم المعرفة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة " فيه نسبة 32.8% للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تاما " ب 8.00 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.78 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.06 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد"، واحتل هذا البند المرتبة العاشرة ، حيث تعزز هاته الاجابات من الدور المحوري الذي تلعبه المعرفة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة لتحقيق التميز والتغلب على التغييرات المعقدة و السريعة في المؤسسة واستثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تواجهها .

15. سجلت العبارة " المعرفة التسويقية تلعب دورا هاما في تغذية المعلومات التسويقية " فيه نسبة 38.9% للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق تماما " ب 9.2 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.33، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.20، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الرابعة ، هذا ما يفسر عن توفير المعرفة التسويقية للمعلومات التسويقية خاصة الذكية منها.

16. سجلت العبارة " المعرفة التسويقية ليست فقط هدف وإنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي " فيه نسبة 37.4 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 9.9 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.11 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.22، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد"، واحتل هذا البند المرتبة السادسة هذا ما يفسر عن تغييرات الكبيرة الجارية في السوق ومدى مساهمة المعرفة التسويقية في تحقيق نجاح المؤسسة على النطاق العالمي.

17. سجلت العبارة " دراسة الزبون والمنافس وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم تمكن المؤسسة من السيطرة على السوق " فيه نسبة 45.0% للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " محايد " ب 8.4 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.67، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.23، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الثالثة ، هذا ما يؤكد عن على التشخيص الدائم

للتناهيّة زبون منافس يكسب المؤسسة تنافسيّتها ومن خلال هذا التشخيص نستطيع قياس جاذبيّة السوق وبالتالي يمكننا دراسة قرار اختراق السوق.

18. سجلت العبارة " تلعب المعرفة التسويقية الدور الأكبر في انجاح عملية الدخول للسوق " فيه نسبة 51.9% للخيار " موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيارين " غير موافق وغير موافق تماما " ب 3.1%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 4.16، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.89، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "غير موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الخامسة، هذا ما يعزز على أهمية المكانة التي تلعبها المعرفة التسويقية في ادارة التسويق والتي من خلالها يتم السيطرة على أكبر حصة سوقية وتحقيق توقع أفضل مقارنة مع منافسيها.

19. سجلت العبارة " ادارة الابتكار التسويقي تنمو من خلاله موارد المؤسسة " فيه نسبة 59.5% للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " محايد " ب 0.00 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 4.41، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.94، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الثانية وقد أكد المستجوبون على فرضية الحاجة أم الاختراع فحقيقة الابتكار مفتاح لرفع وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وهو سلاح استراتيجي فريد من نوعه تستعمله المؤسسات للفوز بالصراع التنافسي.

20. سجلت العبارة " المعرفة التسويقية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة " فيه نسبة 53.4% للخيار " موافق تماما " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " محايد " ب 0.8 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 4.40، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.82، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق تماما"، واحتل هذا البند المرتبة الأولى، وهو ما يعبر على ان استخدام المؤسسة للمعرفة التسويقية يساهم في معرفة الزبون لجده بشكل يد منتجاتها ويتم من خلالها ارضاء الزبون وترسيخ الولاء لديه والاحتفاظ به بشكل أفضل من الآخرين وتحقيق لها استثمار الفرص المتاحة لها وتجنب المخاطر التي تهددها مما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة أسرع من الآخرين وضمان البقاء والاستمرار في السوق .

ثانياً: تحليل متغيرات المحور الثاني: الخيارات الاستراتيجية

الجدول رقم (4-16): تحليل متغير الخيار الاستراتيجي

العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الرتبة
<b>التشخيص الاستراتيجي</b>									
العبارة 1	5	4	0	78	5	4,4198	0,94425	2	موافق
	3,8	3,1	0	59,5	3,8				
العبارة 2	2	5	1	53	70	4,4046	0,82068	3	موافق تماماً
	1,5	3,8	,8	40,5	53,4				
العبارة 3	2	2	2	44	81	4,5267	0,74759	1	موافق تماماً
	1,5	1,5	1,5	33,6	61,8				
العبارة 4	6	17	26	53	29	3,6260	1,10479	5	موافق
	4,6	13,0	19,8	40,5	22,1				
العبارة 5	20	26	19	39	27	3,2061	1,379621	7	محايد
	15,3	19,8	14,5	29,8	20,6				
<b>الخيار الاستراتيجي</b>									
العبارة 6	11	13	22	53	32	3,6260	1,19831	4	موافق
	8,4	9,9	16,8	40,5	24,4				
العبارة 7	17	29	32	34	19	3,0687	1,25998	8	محايد
	13,0	22,1	24,4	26,0	14,5				
العبارة 8	21	26	28	41	15	3,0229	1,27379	9	محايد
	16,0	19,8	21,4	31,3	11,5				
العبارة 9	19	21	23	45	23	3,2443	1,31904	10	محايد
	14,5	16,0	17,6	34,4	17,6				
العبارة 10	17	16	21	43	34	3,4656	1,34335	6	موافق
	13,0	12,2	16,0	32,8	26,0				

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.23)



يتضح من الجدول اعلاه المشير لتحليل اتجاه متغير الخيار الاستراتيجي إلى ان:

1. سجلت العبارة " الاستراتيجيات التسويقية تعتبر مكمل للاستراتيجيات المؤسسة " فيه نسبة 59,5 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيارات " غير موافق تماما وغير موافق ومحيد " ب 1.50%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند 4.41، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.94، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق تماما"، واحتل هذا البند المرتبة الثانية وهذا ما يفسر على ان استراتيجية المؤسسة كوسيلة لتحقيق غاية محددة وتعبير عن رسالة المؤسسة في خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها.

2. سجلت العبارة " التشخيص الاستراتيجي بحاجة إلى معلومات ذات طابع استراتيجي " فيه نسبة 53.4 % للخيار " موافق تماما " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق " ب 8 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.62، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.10، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق "، واحتل هذا البند المرتبة الثالثة أن الدور الذي يلعبه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يستوجب على المؤسسة أن يكون لديها قاعدة هامة للمعلومات الاستراتيجية يعتمد عليها لعملية المسح البيئي وتحليل مخرجات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3. سجلت العبارة " يُستعمل التشخيص الاستراتيجي في المجال الاقتصادي عند ظهور مشاكل في المؤسسات الاقتصادية " فيه نسبة 29.8 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " محايد " ب 14.5 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.20، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.37، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الأولى حيث يعتبر التشخيص الاستراتيجي مرحلة مهمة لحل المشاكل وإيجاد الحلول الملائمة المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية سواء كانت داخلية أو خارجية إذ أنه يقوم بإشباع متطلبات التنافس الدائم ويسمح بوضع الاستراتيجيات مما يقلل في خسارة قيمة المؤسسة الاقتصادية.

4. سجلت العبارة " يستخدم التشخيص الاستراتيجي كطريقة وقائية من المخاطر " فيه نسبة 40.5 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق تماما " ب 8.40 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.62، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.189، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الخامسة، وهو ما يفسر أن التشخيص الاستراتيجي هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، و تحليل خصائصها و كشف ما بها من نقاط قوة و نقاط ضعف، و كذلك

تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة و تحليل الخصائص و اتجاهاتها و تقييم ما بها من فرص أو تهديدات، و تستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات

5. سجلت العبارة " يستغرق التشخيص الاستراتيجي وقتا طويلا وتكلفة أعلى " فيه نسبة 26.00% للخيار " موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار "غير موافق تماما " ب 13.00%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.06 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.25، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة السابعة حيث أنه تستغرق عملية التشخيص زمناً طويلاً كما تتطلب إنفاقاً كبيراً عليها و قد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، و حتى المؤسسات الكبيرة الحجم فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات و الإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل.

6. سجلت العبارة " المؤسسة تتبع استراتيجية التنوع في الأسواق والمنتجات." فيه نسبة 26.00% للخيار " موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار "غير موافق تماما " ب 13.00%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.06 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.25 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة السابعة بحيث أنه طالما يوجد أمام الإدارة العليا عدد من البدائل الاستراتيجية فإن عليها إجراء التقييم بحيث تختار بديل من تلك البدائل ويعد التنوع ذلك البديل الأقرب الذي يحقق أهداف المؤسسة و الذي يتلاءم مع ظروفها.

7. سجلت العبارة " يدعم الخيار الاستراتيجي المركز التنافسي للمؤسسة " فيه نسبة 31.3% للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار "موافق تماما " ب 11.5%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.02، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.27، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الرابعة بحيث وبعد غربة الخيارات والابقاء على أفضلها والذي يحقق الأهداف ويحقق النجاح ويدعم المركز التنافسي بتعزيز خلق منتج ذو جودة عالية وبسعر أقل في السوق وفقاً لظروف السوق، ويعمل الخيار الاستراتيجي على مواكبة موقف المؤسسة التنافسي في السوق و الحفاظ على القدرة التنافسية.

8. سجلت العبارة " تتناسب استراتيجية الاستقرار مع المؤسسة فتحافظ على أداء أعمالها السابقة نفسها وبمستوى الأداء السابق نفسه " فيه نسبة 34.4% للخيار " موافق " في حين سجل أدنى نسبة للخيار " غير موافق تماما " ب 14.5%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.24، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري

1.31 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد" ، واحتل هذا البند المرتبة الثامنة ، تحتاج عملية الاختيار الاستراتيجي قيام المؤسسة بتحليل أداء أعمالها الحالية والمستقبلية على مستوى السوق ويتضمن هذا التركيز على السوق بالقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي يعتبر فيها بديل الاستقرار الأقل مخاطرة والأكثر أماناً و ملائمةً في بيئة معقدة وشديدة التحول.

9. سجلت العبارة " عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه تتبع استراتيجية التحول من نشاط إلى آخر " فيه نسبة 32.8% للخيار "موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار "غير موافق" ب 12.2 % ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.46 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.34 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق" ، واحتل هذا البند المرتبة التاسعة ، وهو ما يفسر على أهمية الفريق الاستراتيجي ،فالفريق الاستراتيجي مسؤوليته تحقيق الجودة و التمييز والرصد، وعند حدوث اضطراب في تحقيق الأهداف المسطرة ، تقوم المؤسسة بالتحول من نشاط إلى آخر.

10. سجلت العبارة " المؤسسة تتبع استراتيجية التركيز من خلال تطوير استخدامات جديدة للمنتج و تحسين الخدمات المقدمة " فيه نسبة 43.5% للخيار " موافق تماما " في حين سجل ادنى نسبة للخيار "غير موافق " ب 3.1 % ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 4.13 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.05 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "غير موافق تماما " ، واحتل هذا البند المرتبة العاشرة فمن أجل إستمرار المؤسسة وبقاء نجاحها يجب العمل على تحسين تنافسيتها من خلال تبني طرق فاعلة و متكاملة وذات منهجية و غير معقدة نسبياً لتحسين توقعها، وذلك بتبني خيار التركيز علة منتج معين يمكنها من الارتقاء بمستوى الأداء والتكيف بالارتكاز على منتجات معينة.

ثالثا : تحليل متغيرات المحور الثالث : اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور

الجدول رقم : (4-17) تحليل متغير اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الرتبة
العبارة 1	36	45	18	28	4	2,3817	1,18619	10	محايد
	27,5	34,4	13,7	3,1					
العبارة 2	6	9	8	65	43	3,9924	1,04142	3	موافق
	4,6	6,9	6,1	32,8	49,6				
العبارة 3	11	26	11	52	31	3,6038	1,27927	5	موافق
	8,4	19,8	8,4	23,7	39,7				
العبارة 4	8	3	5	64	51	4,222	1,0305	2	موافق
	6,1	2,3	3,8	38,9	48,9				
العبارة 5	22	48	33	21	7	2,5649	1,11009	9	محايد
	16,8	36,6	25,2	5,3	16,0				
العبارة 6	23	37	26	33	12	2,8015	1,25526	6	محايد
	17,6	28,2	19,8	9,2	25,2				
العبارة 7	26	42	27	25	11	2,6412	1,23456	7	محايد
	19,8	32,1	20,6	8,4	19,1				
العبارة 8	11	14	20	56	30	3,6107	1,19340	4	موافق
	8,4	10,7	15,3	22,9	42,7				
العبارة 9	35	29	31	22	14	2,6260	1,32628	8	محايد
	26,7	22,1	23,7	10,7	16,8				
العبارة 10	2	5	1	53	70	4,4046	1,82068	1	موافق، تماما
	1,5	3,8	,8	53,4	40,5				

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.23)

يتضح من الجدول اعلاه المشير لتحليل اتجاه محور اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور ان:

1. سجلت العبارة " رقم الأعمال في مؤسسة كوندور يعكس درجة النمو في المؤسسة " فيه نسبة 34.4 % للخيار " غير موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 3.1 % ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.38 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.18 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد " ، واحتل هذا البند المرتبة العاشرة ، هذا ما يفسر على دلالة رقم الأعمال وارتباطه بتطور ونمو

المؤسسة فكلما زاد رقم الأعمال زاد نمو نشاط المؤسسة ،ومن توقعها في السوق فكلما ارتفعت حصة المؤسسة من السوق كلما ازدادت المبيعات وازدادت المكافآت .

2. سجلت العبارة " توسيع وتنويع مجال النشاط في مؤسسة كوندور يعزز من مكانتها الريادية في السوق " فيه نسبة 49.6 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " محايد " ب 6.1 % ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.99، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.04 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق" ، واحتل هذا البند المرتبة الثالثة ، حيث تعتمد مؤسسة كوندور على اضافة أنشطة جديدة ترتبط بأعمالها ويتم من خلالها تسويق المنتجات الحالية في الاسواق الجديدة أو تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية .

3. سجلت العبارة " الطلب المرتفع في السوق لمنتجات كوندور يعزز من مكانتها الريادية في السوق " فيه نسبة 39.7 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيارين "غير موافق تماما ومحايد " ب 8.4 % ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.50 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.27، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق" ، واحتل هذا البند المرتبة الخامسة ، وهذا ما يفسر ان الطلب المتزايد على المنتجات الناتج من خلال زيادة نسبة ولاء الزبائن يعد مؤشر ومعياري على تفوق المؤسسة وريادتها في السوق .

4. سجلت العبارة " الامكانيات الحالية لكوندور تسهل من عملية دخولها للأسواق الخارجية " فيه نسبة 48.9 % للخيار "موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق " ب 2.3 % ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 4.12 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.03، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق" ، واحتل هذا البند المرتبة الثانية ، هذا ما يفسر على وجود فرص جذابة في أسواق اقليمية وبما أن حجم الاستثمار في المؤسسة أقل من المرغوب ومع توفر القوة والمرونة لدى المؤسسة يمكننا القول أن المؤسسة كوندور حظ كبير في ريادة الأسواق الخارجية.

5. سجلت العبارة " نقص المعلومات عن الأسواق الخارجية يصعب من عمليات تصدير المؤسسة " فيه نسبة 36.6 % للخيار "غير موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 5.3 % ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.56، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.11، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" ، واحتل هذا البند المرتبة السادسة ، فتميز مؤسسة كوندور بعوامل داخلية قوية وفي ظل معدلات نمو أعلى لمعدلات النمو السابقة نسبيا استوجب على المؤسسة اختراق الأسواق الخارجية غير أن العائق يمكن في غياب معلومات استراتيجية على حركة الأسواق الخارجية .

6. سجلت العبارة " نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يزيد من أهمية اليقظة التسويقية في المؤسسة " فيه نسبة 48.9 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق " ب 3.2 % ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 4.22 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.3، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق " واحتل هذا البند المرتبة السادسة ، لقد وجدت مؤسسة كوندور نفسها في محيط تنافسي يتميز بحدة المنافسة بين عدة مؤسسات مستوردة للأجهزة الالكترومنزلية والكهرومنزلة في شكل منتجات تامة الصنع أو مؤسسات تقوم بتركيب منتجاتها محليا مما أفرز على ضرورة استخدام اليقظة التسويقية.

7. سجلت العبارة " نقص الأشخاص المؤهلين للقيام بنشاط اليقظة يعترض بناء خلية لليقظة التسويقية " فيه نسبة 36.6 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق تماما " ب 5.3 % ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.56، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.11 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد"، واحتل هذا البند المرتبة السابعة، وهو ما يفسر تأكيد المستجوبين على عدم إعطاء الأهمية البالغة لخلية اليقظة التسويقية .

8. سجلت العبارة " عدم وجود دعم من الإدارة يعرقل من بناء خلايا لليقظة " فيه نسبة 42.7 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق تماما " ب 8.4 % ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.61 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الرابعة، بالرغم من اقتناع الادارة لأهمية اليقظة من الجانب النظري غير أنه عدم وجود هياكل في المؤسسة تعزز من بناء خلايا لليقظة يعد تصرفا سلبيا من جهتها.

9. سجلت العبارة " أداء المؤسسة يختلف حسب الأهداف المسطرة كل مدة زمنية معينة " فيه نسبة 26.7 % للخيار " غير موافق تماما " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 10.7%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.62 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.32، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الثامنة، وهذا راجع إلى أن أداء المؤسسة يختلف من خلال تعدد المعايير و المقاييس وليس من خلال تعدد الأهداف.

10. سجلت العبارة " الخيار الأفضل للمؤسسة هو تنوع منتجاتها " فيه نسبة 53.4 % للخيار " موافق تماما " في حين سجل ادنى نسبة للخيار "محايد " ب 0.8 % ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 4.4، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري، 0.82 وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "موافق تماما"،

واحتمل هذا البند المرتبة الاولى، هذا ما يفسر على ان خيار التنوع يحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية ويجعلها تتمتع بمحفظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح في أسواق متهددة وأزمة مختلفة.

### المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

يصب هذا الجزء في المحتوى الأساسي والجوهري لهذه الدراسة، فبعد تطبيق شروط استخدام الإحصاء المعلمي لم يبق لنا إلا اختبار الفرضيات.

#### اولا: الفرضية الأولى : مدى إرتباط ركائز اليقظة التسويقية بالخيارات الاستراتيجية

للإجابة على هاته الفرضية يمكن اشتقاق ذلك إلى فرضيتين فرعيتين :

#### 1. الفرضية الفرعية الأولى : مدى ارتباط متوسطات ركائز اليقظة التسويقية بالخيارات الاستراتيجية

للإجابة على ذلك نطرح الفرضيتين التاليتين :

- $(H_0)$  يوجد علاقة ارتباطية بين ركائز اليقظة التسويقية والخيارات الاستراتيجية عند مستوى الدلالة 0.05
- $(H_1)$  لا يوجد علاقة ارتباطية بين ركائز اليقظة التسويقية والخيارات الاستراتيجية عند مستوى الدلالة 0.05

بالاعتماد على اختبار الارتباط بيرسون تتضح النتائج كالتالي :

#### الجدول رقم (04-18): اختبار بيرسون للارتباط بين ركائز اليقظة التسويقية بالخيارات الاستراتيجية

البيان		المعرفة التسويقية	الدكاء التسويقي
الخيارات التسويقية	معامل الارتباط	$r=0,813$	$r=0,846$
	الدلالة المعنوية	$Sig_1=0.00$	$Sig_2=0.00$

يتبين من خلال الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين الخيارات التسويقية وكل من الذكاء التسويقي و المعرفة التسويقية ، حيث بلغت  $(0,846 - 0,813)$  على التوالي، حيث كانت الارتباطات معنوية عند مستوى الثقة 0.95 وحيث بلغت  $Sig_1=0.000$   $Sig_2=0.000$

وعليه يمكن قبول الفرضية  $H_1$  والتي مفادها انه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متوسطات ركائز اليقظة التسويقية بالخيارات الاستراتيجية.

## 2. الفرضية الفرعية الثانية: مدى ارتباط مركبات ركائز اليقظة التسويقية مع مركبات الخيارات الاستراتيجية

ولإجابة على ذلك نطرح الاحتمالين التاليين :

- (H<sub>0</sub>) ليس كل مركبات ركائز اليقظة التسويقية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الخيارات الاستراتيجية .
- (H<sub>1</sub>) كل مركبات ركائز اليقظة التسويقية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الخيارات الاستراتيجية.

ولإجابة على الفرضيتين نعلم على إختيار سبيرمان، وتبين النتائج كالتالي :

الجدول رقم (4-19): اختبار سبيرمان ارتباط مركبات محور اليقظة ومركبات محاور الخيارات الاستراتيجية :

الذكاء التسويقي				المعرفة التسويقية				المركبات		الخيارات الاستراتيجية
ذكاء المنافس	ذكاء السوق	ذكاء المستهلك	ذكاء المنتج	معرفة المنتج	معرفة الزبون	معرفة المستهلك	معرفة المورد			
0.88	0.85	0.73	0.61	0.50-	0.41-	0.11	0.32	R	الاستقرار	
0,001	0.000	0.400	0.000	0.060	0.001	0.000	0.000	Sig		
0,61	0.66	0.54	0.74	0.70	0.66	0.71	0.61	R	التركيز	
0,001	0.003	0.10	0.010	0.001	0.300	0.000	0.010	Sig		
0.81	0.73	0.61	0.66	0,73	0.54-	0,87-	0.30	R	التحول	
0,000	0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	Sig		
0.73	0.61	0.42	0.59	0.61	0.34	0.59	0.66	R	التنوع	
0,000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	Sig		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS23.0

يتبين من الجدول أعلاه أن كل الأزواج من مركبات اليقظة التسويقية عرفت ارتباطاً معنوياً ماعدا تلك

المسجلة بين معرفة المنتج وخيار الاستقرار حيث بلغت  $0.66 = sig < 0.05$  وكذا ذكاء المستهلك وخيار

الاستقرار حيث بلغت  $0.401 = sig < 0.05$



وكل معاملات إختيار سبيرمان طردية ماعدا تلك بين الأزواج:

أ. (ذكاء الزبون، الاستقرار).

ب. (معرفة المنافس ، الاستقرار).

ت. ، (ذكاء الزبون ، التحول) .

ث. (معرفة المنافس، التحول).

وعلى وعلى العموم كانت الارتباطات الجزئية قيمها المطلقة دالة إحصائية وهو ما يثبت ما تم الحصول عليه سابقا، بين معنوية الارتباط بين ركائز اليقظة التسويقية والخيارات الاستراتيجية، وعليه فأنا نقبل الفرضية ( $H_0$ ) والتي تنص بأن ليس كل مركبات ركائز اليقظة التسويقية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الخيارات الاستراتيجية ، وعليه نقبل بصحة فرضية العدم والتي مفادها ليس كل مركبات ركائز اليقظة التسويقية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الخيارات الاستراتيجية

ثانيا الفرضية الثانية تستجيب اليقظة التسويقية للذكاء التسويقي أكثر من المعرفة التسويقية

للإجابة على الفرضية محل الدراسة يمكن تجزئتها إلى ثلاث محطات فرعية من خلال قياس الأثر الفردي ثم المجمل مع إمكانية التفرقة حول دلالة الاثر.

الفرضية الفرعية الأولى :مدى استجابة اليقظة التسويقية للذكاء التسويقي

للعمل على ذلك يمكن إشتقاق إحتمالين :

( $H_0$ ) لا تستجيب اليقظة التسويقية إلى الذكاء التسويقي عند مستوى الدلالة 0.05

( $H_1$ ) تستجيب اليقظة التسويقية إلى الذكاء التسويقي عند مستوى الدلالة 0.05

مع اعتماد الترميز التالي :

axe<sub>3</sub> اليقظة التسويقية

axe<sub>1</sub> الذكاء التسويقي

ومن خلال العمل على برنامج SPSS23 بالاعتماد على تقدير نتبني معادلة الإنحدار البسيط كما يلي:

$$\begin{aligned} \text{Axe}_3 &= 1.33 + 0.416 \text{axe}_1 \\ \text{Sig}_{t1} &= 0.00 \quad \text{Sig}_{t2} = 0.00 \\ R^2 &= 0.623 \quad \text{SigF} = 0.00 \end{aligned}$$

من خلال المعادلة أعلاه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين  $\text{axe}_3$  اليقظة التسويقية و  $\text{axe}_1$ ، حيث أن التغير ل  $\text{axe}_1$  بوحدة واحدة من شأنه أن يرفع في  $\text{axe}_3$  ب 0.416 والنموذج المحصل عليه يعرف كلية أو جزئية حيث بلغ  $R^2 = 0.628$  أي أن للمتغير المفسر اثر جوهري في تفسير الظاهرة بـ 62.3% وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية  $\text{SigF} = 0.0$ ، أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت

$$\text{Sig}_{t1} = 0. \quad \text{Sig}_{t2} = 0.00 \quad \text{Sig}_{t3} = 0.00 < 0.05$$

وعليه فإننا نقبل ( $H_1$ ) أي أن الذكاء التسويقي أثر على اليقظة التسويقية عند مستوى الثقة 0.95

**الفرضية الفرعية الثانية:** مدى استجابة اليقظة للمعرفة التسويقية

يمكن اشتقاق احتمال الإجابة إلى فرضيتين جزئيتين:

( $H_0$ ) تستجيب اليقظة التسويقية إلى المعرفة التسويقية عند مستوى الدلالة 0.05.

( $H_1$ ) لا تستجيب اليقظة التسويقية إلى المعرفة التسويقية عند مستوى الدلالة 0.05.

مع اعتماد الترميز التالي:

$\text{axe}_3$  اليقظة التسويقية

$\text{axe}_2$  المعرفة التسويقية

وبالاعتماد على تقدير معادلة الإنحدار البسيط نتبنى النتائج التالية:

$$\begin{aligned} \text{Axe}_3 &= 1.39 + 0.567 \text{axe}_2 \\ \text{Sig}_{t1} &= 0.00 \quad \text{Sig}_{t2} = 0.00 \\ R^2 &= 0.683 \quad \text{SigF} = 0.00 \end{aligned}$$

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على  $\text{axe}_3$

حيث أن التغير في  $\text{axe}_2$  بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في  $\text{axe}_3$  ب 0.567

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث  $R^2 = 0.683$  أي أن المتغير المفسر جوهرى في تفسير الظاهرة ب 68.3%، وقد حققت قيمة فيشر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث  $(0.00 = \text{SigF})$ ، أما عن الصلاحية الجزئية وكانت  $\text{Sig}_1 = 0.000$   $\text{Sig}_2 = 0.000 < 0.05$  وعلية يمكن قبول الفرضية H 1 والتي مفادها انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمعرفة التسويقية على اليقظة التسويقية .

**الفرضية الفرعية الثالثة :** مدى استجابة اليقظة التسويقية للمعرفة التسويقية والذكاء التسويقي ، على حد سواء ويمكن تفصيل الأثر لكل منهما على اليقظة التسويقية من خلال تقدير معادلة الانحدار المتعدد، ويمكن اشتقاق الاحتمالين التاليين :

(H<sub>0</sub>) لا تستجيب اليقظة التسويقية للذكاء التسويقي أكثر من المعرفة التسويقية عند مستوى الدلالة 0.05.

(H<sub>1</sub>) تستجيب اليقظة التسويقية للذكاء التسويقي أكثر من المعرفة التسويقية عند مستوى الدلالة 0.05.

وللاجابة على الفرضيتين تم الاعتماد على مخرجات SPSS 23 ونتائجها كالتالي :

ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد

$\text{Axe}_3 = 1.09 + 0.518\text{axe}_1 + 0.171 \text{axe}_2$		
$\text{Sig}_1 = 0.21$	$\text{Sig}_2 = 0.00$	$\text{Sig}_3 = 0.00$
$R^2 = 0.674$		$\text{Sig}_F = 0.000$

من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية  $\text{axe}_1$  على  $\text{axe}_3$  حيث حيث أن التغير في  $\text{axe}_2$  بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في  $\text{axe}_3$  ب 0.171 ويغير في  $\text{axe}_1$  ب 0.518 والنموذج النموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية وجزئية حيث  $R^2 = 0.674$ ، أي أن المتغير المفسر جوهرى في تفسير الظاهرة ب 67.4%، وقد حققت قيمة فيشر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث  $(0.00 = \text{SigF})$ ،

أما عن الصلاحية الجزئية وكانت  $\text{Sig}_1 = 0.0$   $\text{Sig}_2 = 0.0$   $\text{Sig}_3 = 0.00 < 0.05$

وعليه نقبل بصحة الفرضية البديلة أي ان اليقظة التسويقية تستجيب للذكاء التسويقي اكثر منها للمعرفة

التسويقية

ثالثا: الفرضية الثالثة مدى إنعكاس اليقظة التسويقية على خيار التوسع في مؤسسة كوندور

وللاجابة على الفرضية محل الدراسة نطرح الإحتمالين التاليين :

(H<sub>0</sub>) لا يؤثر خيار التوسع على اليقظة التسويقية .

(H<sub>1</sub>) يؤثر خيار التوسع على اليقظة التسويقية .

وبالإعتماد على **SPSS 23** ، نأخذ نموذج الإنحدار البسيط والنتائج مبينة في المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{Axe}_3 &= 0.381 + 0.241 \text{axe}_4 \\ \text{Sig}_{t_2} &= 0.00 \quad R^2 = 0.681 \quad \text{Sig}_{t_1} = 0.00 \\ \text{Sig}_F &= 0.00 \end{aligned}$$

Axe<sub>3</sub> اليقظة التسويقية

Axe<sub>4</sub> خيار التوسع.

من خلال المعادلة أعلاه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين axe<sub>3</sub> اليقظة التسويقية و axe<sub>4</sub> خيار التوسع ، حيث أن زيادة axe<sub>4</sub> بوحدة واحدة من شأنه أن يرفع في axe<sub>3</sub> ب 0.241.

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ  $R^2 = 0.681$  ، أي أن المتغير الجوهري أثر في تفسير الظاهرة ب 68.1% ، وقد حققت قيمة فيشر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث  $\text{Sig}_F = 0.00$  ، من جانب آخر فان المعاملات عرفت صلاحية جزئية حيث  $\text{Sig}_{t_1} = 0.00$   $\text{Sig}_{t_2} = 0.00 < 0.05$

وبالتالي نقبل صحة فرضية الثالثة والتي مفادها أن اليقظة التسويقية تستجيب طردا لخيار التوسع.

## خلاصة الفصل :

لقد إستهدفت هذه الدراسة مؤسسة كوندور، وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة عن طريق الاستبيان، كما إستعنا بالمقابلة لتدعيم إجابات الإستبيان والتأكد منها، وقد سمحت الدراسة الميدانية والتي اخترنا فيها عينة مكونة من الإطارات والعمال الذين يعملون بالمؤسسة، في مختلف الوحدات تم معالجتها بواسطة برنامج **SPSS V.23** من أجل اختبار الفرضيات ، كما استطعنا التوصل من خلال الدراسة التي أجريت من الاجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة من خلال تشخيص العلاقة بين عناصر اليقظة التسويقية فيما بينهما من جهة ، وعلاقتهم بالخيار الاستراتيجي من جهة أخرى ، وبعد تحليل نتائج الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة ونتائج المقابلة تبين لنا ما يلي :

■ هناك علاقة ارتباطية متفاوتة من حيث الأهمية بين مركبات ركائز اليقظة التسويقية مع مركبات الخيارات الاستراتيجية، وقد تباينت نسبة التأثير من مركب لأخر، بحيث وجدنا وجود ثبات في علاقات الأزواج بين مركبات اليقظة التسويقية ومركبات الخيار الاستراتيجي ماعد تلك المتعلقة بمركب معرفة الزبون وذكاء المنافس من جهة ، وخيار الاستقرار والتحول من جهة أخرى ولعل الأسباب التي تفسر ذلك كثيرة جدا منها، عدم ثبات عامل ولاء الزبون وعدم وجود جمود فكري لدى قادة المؤسسة مع عدم القدرة في التحكم على التأثير على استراتيجيات المنافسين وصعوبة المحافظة على خيار الاستقرار، كما أن استراتيجية التحول تستوجب تخفيض الاستثمار في العديد من النشاطات، وقد تتحول المؤسسة إلى مجال آخر تاركاً هذا المجال بروته لمنافس معين، وهذا ما يؤثر على مردودية الأداء يضاف إليه تزايد نسبة الخطر.

■ تعمل اليقظة التسويقية على تعزيز خيار التوسع في منتجات مؤسسة كوندور بالتركيز على الخيارين الفرعيين المتمثلين في خيارى التنوع والتركيز ، ولعل الأسباب التي تفسر ذلك هي قدرة المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات المتنوعة وتحقيق توافق بين المنتجات القديمة والحالية والزيادة المستمرة لنمو المؤسسة وسهولة الوصول إلى الزبون من خلال توسع شبكة نقاط البيع.

■ يعتبر الأداء الحالي للمؤسسة كوندور مميزا إلى حد بعيد فهي تسعى إلى تحقيق أكبر ربح مع الحفاظ على الريادة والتفوق في السوق ،من خلال تبني خيارات تسمح لها بتموقع أفضل وتحسين قدرتها في ظل تقلب أحوال البيئة الاقتصادية وتزايد حالة عدم التأكد .

الْحَمْدُ لِلَّهِ

في السياق العالمي الحالي الذي يتسم بتطور دائم للبيئة الاقتصادية والسياسية والتقنية ، وفي ظل ظروف و متغيرات بيئية دائمة التحول و التغيير، تواجه المؤسسة العديد من المخاطر و التهديدات في الحقل السوقي الذي تنشط فيه، وإذا كان من الصعب تعديل الرهانات الاستراتيجية للمؤسسة في هاته الظروف فإن تطوير المؤسسة لنظامها الدفاعي يعد من أمرا حيويا غير أنه يجب أن يمر بشكل أساسي من خلال اليقظة التسويقية وهي الوحيدة التي تستطيع الجمع بين حماية المؤسسة و الرصد الدائم لبيئتها الداخلية والخارجية و الحد من عدم يقينها في صنع قراراتها.

وهناك العديد من المعايير التي يجب مراعاتها عند تنفيذ نشاط اليقظة التسويقية فنجاحها يعتمد على قدرتها على استخدام المعلومات بشكل استراتيجي وتحويلها إلى ميزة تنافسية ومع ديناميكية السوق والتزايد المستمر في مستوى القدرة التنافسية استوجب على قادة المؤسسات التفكير في جميع الوسائل المتاحة لهم لاتخاذ قرارات استراتيجية أو تكتيكية أفضل و تعمل على تحسين نتائج أعمالهم و الذكاء التسويقي هو إحدى الطرق التي يمكنهم من خلالها البقاء في طليعة صناعتهم مع تعزيز تطوير المزايا التنافسية المستدامة لمؤسستهم ، كما يجب على المؤسسة الاعتماد على المعرفة التسويقية التي من خلالها يتم تطوير منتجات جديدة والوصول إلى أسواق جديدة بالشراكة مع شركات في القطاع التنافسي و يحقق لها التواصل المستمر مع زبائنها .

وقد حاولنا في هذ الدراسة الاعتماد على المقاربة التسويقية لمعرفة مدى مساهمة اليقظة التسويقية في تحديد خيار المؤسسة وفق مجموعة من المتغيرات التي لها تأثير واضح على الخيار الحالي والمستقبلي للمؤسسة والخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي التي تفرز عملية الاختيار في نهايتها بقرار استراتيجي تنعكس نتائجه بخيار استراتيجي يمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة، لكونه يعد الأكثر موائمة لوضع المؤسسة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية.

ولقد تناولت هذه الدراسة أهمية مكونات اليقظة التسويقية من خلال التعمق في دراسة جانبيين أساسيين يتمثلان المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي في تحقيق الأثر الإيجابي على خيارات المؤسسة، إلا أن هذا الأثر لا يتحقق إلا عن طريق تفحص اليقظة التسويقية بكل مكوناتها على المؤسسات الأكثر انفتاحا على البيئة التي

تعمل بها و لكي تحقق التكيف البيئي المطلوب يجب جعل اليقظة التسويقية القاعدة الأساسية بدلا من الاستثناء في مساعدة الإدارة في عمليات صنع الخيار الاستراتيجي.

فالمؤسسات المعاصرة تعمل على تحسين تنافسيتها من خلال تبني طرق فاعلة ومتكاملة وذات منهجية وغير معقدة نسبيا لتحسين توقعها ، فبالإضافة إلى ذلك ومع العولمة وزيادة المنافسة وزيادة توقعات الزبائن ومطالبهم ، تضطر كل مؤسسة اليوم أكثر من أي وقت مضى مهما كان نوعها في تبني خيارات استراتيجية تمكنها من الارتقاء بمستوى الأداء والتكيف وفقا لظروف السوق فضلا عن مواكبة موقفها التنافسي في السوق وكل ذلك من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية.

وقد أجريت الدراسة على مؤسسة كوندور فبالإضافة إلى أنها مؤسسة رائدة في مجال الصناعات الالكترومنزلية فإنها تقوم بتحديث المزيد والمزيد في قطاعات الموارد البشرية والتكنولوجيا بهدف واحد ألا وهو زيادة أدائها ، وزيادة كفاءتها وزيادة حجم مبيعاتها وهذا الأخير يعتمد بلا شك إلى حد كبير ، على تقنيات الحديثة في المبيعات وفي التسويق الذي يتم حول مجموعة من المنتجات والخدمات المقدمة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية وتطبيقية كما يلي:

#### النتائج النظرية : من خلال البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- البيئة غير المستقرة للمؤسسات تدفع بها إلى أن تكون أكثر يقظة وتفاعلية وفعالة وفوق كل ذلك مبتكرة من أجل مواجهة المنافسة المتزايدة وعولمة الأسواق ونتيجة لذلك ، ومن أجل البقاء ، يجب أن يحصلوا على أفضل الوسائل والمعلومات الاستراتيجية ، ولا يتم ذلك إلا من خلال تبني مفهوم اليقظة التسويقية .
- اليوم من الصعب بل من المستحيل إدارة جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات داخل المؤسسة باستخدام الأدوات التقليدية ، ومن خلال تعقد أساليب الإدارة ، والزيادة الكبيرة في مخزون المعلومات الورقية والإلكترونية ، وسرعة التطورات التكنولوجية وتنوع توقعات واحتياجات الزبائن ، وتوليد ضغط تنافسي والتزام بالابتكار التسويقي المستمر للمؤسسات كل هذا يتطلب وجود خلية لليقظة التسويقية تشرف على العمليات المذكورة سابقا .
- أظهر التحليل بأن مصادر المعلومات كثيرة ومتنوعة ، وهي موجودة في شكل وسائط مختلفة وغالبا ما تكون مبعثرة غير مستغلة ومع ذلك ، هناك آليات تسمح بتحسين إدارتها داخل المؤسسة ومن أبرز هاته الآليات اليقظة التسويقية .



- تشير المعطيات التحليلية بأن اليقظة التسويقية تعمل من خلال التفاعل بين مجموعة من المعارف التسويقية ومهارات الذكاء التسويقية وسلوكيات الأفراد التي يتم تنظيمها وفقاً لهدف وفي نوع معين من المواقف، التسويقية من صانع القرار متنبهاً للتغيرات في بيئته و تساعده على التصرف بسرعة وكفاءة.
- بعد تشخيص متغيرات الدراسة تم التأكد بأن اليقظة التسويقية تساهم بشكل كبير في الصياغة والتطبيق الصحيح للخيار الاستراتيجي مما يعزز من تنافسية المؤسسات وتعمل اليقظة التسويقية على تشخيص الفرص والتهديدات و نقاط القوة و الضعف لتمكن المؤسسة من تحديد موقفها الاستراتيجي، و من ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.
- تشير معطيات الوصف والتشخيص بأن المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية ، يمكن التقاطها وإدارتها بفضل الذكاء التسويقي الذي يسمح أيضاً للمؤسسة باغتنام الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب، أما بالنسبة للبيئة الداخلية للمؤسسة فهي مليئة بموارد المعلومات القيمة ومع ذلك ، غالباً ما يتم التقليل من شأنها وقلة استغلالها من قبل المديرين ، ويتم استغلالها من خلال الموارد البشرية للمؤسسة وتعزيز الخبرات المتراكمة معهم أثناء عملهم في المؤسسة المعنية.
- وجود علاقة وثيقة بين الذكاء التسويقي و المعرفة التسويقية ، وهما آليتان باستطاعتهما أن يساهما بشكل كبير في نجاح التفوق التسويقي وتسمح للمؤسسة باغتنام فرص جديدة في السوق.
- تشير معطيات التحليل بأن المعرفة التسويقية ترافق عمليات الابتكار والتصنيع الجديدة ووسائل الإعلان الجديدة وتقنيات المبيعات الجديدة والخدمات الجديدة المصاحبة للمنتج ، إلخ.
- المعرفة التسويقية عبارة عن مجموعة المعلومات الحيوية والتي تم استيعابها واستخدامها ، مما تجعل من الممكن اتخاذ قرار في ظل تزايد ظروف عدم التأكد.
- أظهر التحليل بأن الخيار الاستراتيجي أداة أساسية تسمح للمؤسسة بضمان وضع تنافسي متميز وعنصر أساسي يسمح بتعزيز تنافسية المؤسسة .

## النتائج التطبيقية

- تعمل مؤسسة كوندور في أسواق عالية التنافس وقدرة تنافسية لممارسة أعمالها وهذا مؤشر لقدرة على تنويع محفظة أنشطتها وتقديم خدمات متنوعة .
- ينبغي على مؤسسة كوندور أن تعمل على تحديث قطاع إدارة موارد المعلومات، هذه الإدارة لها نفس القيمة الاستراتيجية للمؤسسة بنفس القيمة التي تمتلكها إدارة الموارد الانتاجية والبشرية والمالية الأخرى.
- التطور المتزايد لمجتمع المعلومات في ضوء انتشار الهياكل المخصصة للذكاء الأعمال وأنشطة الاستخبارات أوجب على المؤسسات بناء خلية لليقظة التسويقية تبنى على التحديات الكبيرة للمعلومات بالنسبة للمؤسسة.
- المعرفة التسويقية في مؤسسة كوندور تستخدم وتوفر رأس المال المعرفية وتعمل على دمج هذه الأدوات كجزء من منصة إدارة المعرفة مع ادارات المؤسسات المختلفة ، سواء كانت تسويق أو بحث أو تطوير ، وتعمل معها بتنسيق نحو هدف مشترك تعزيز الابداع وتحسين استخدام المعدات والتكنولوجيا المناسبة سواء لإيجاد الأفكار أو لتصنيع المنتجات .
- المعلومات هي مورد استراتيجي بالنسبة لمؤسسة كوندور من خلالها تستطيع المشاركة والتواصل ، كما تسمح لها بتفكيك الغام في حالة المخاطرة، وفي حالة استخدام المهارات الموجودة في المؤسسة بشكل أكثر فعالية.
- الموارد البشرية المقترحة لإدارة نظام اليقظة التسويقية في كوندور هي: أعون لحفظ للبيانات متفرغين (مسؤول عن جمع البيانات ومنتجات اليقظة) ومندوب المبيعات (نصف الوقت) يمكنه المساعدة في تحليل البيانات التي جمعها العون، أما الأدوات التكنولوجية المعروضة فهي: مراقب الموقع وهو برنامج لرصد المواقع التي تظهر في لوحة قيادة أو منصة يتم انشائها وتبنيها من مصادر مختلفة تكون ورقية أو إلكترونية وأخيراً الشبكة البشرية (جهات الاتصال مكونة من رئيس خلية الجودة ومدير التسويق ومدير مصلحة البيع ) التي تعد مصدرًا لا يقدر بثمن لليقظة التسويقية و بذلك تتطلب اليقظة التسويقية فريق من المؤسسة ذو كفاءة يعمل الانتباه إلى البيئة وتطوير وصيانة شبكة مهمة للمعلومات.
- أظهرت النتائج توفر مؤسسة كوندور على العديد من الفرص وتوفر القدرة لديها لتنويع خدماتها المقدمة للزبائن وإمكانية مواجهة المنافسين وسهولة متابعة تحركاتهم.
- تشير معطيات التحليل والتشخيص داخل المؤسسة بروز عديد من نقاط القوة لديها أهمها إمتلاكها لموارد مالية كبيرة وتمتع العاملين بها بخبرات جديدة وإنخفاض تكايف إنتاج المنتجات وقلة أسعار منتجاتها مقارنة مع المنافسين كما لديها جوانب ضعف تتمثل أهمها في قلة الحوافز المادية الممنوحة للعاملين.

- تميل المؤسسة إلى الاهتمام بتحليل بيئتها الخارجية على نحو يفوق إهتمامها بتحليل بيئتها الداخلية لبناء وهذا ما يؤثر في توليد معرفة تسويقية تحدد مكامن القوة والضعف كما تؤثر في قدرة بناء مستقبلي لذكائها التسويقي مما يحدث وجود غموض في تحديد الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة .
- أوضحت النتائج أن المؤسسة تتبنى خيار استراتيجية التنوع المترابط في إنتاج سلسلة الهاتف النقال وخيار استراتيجية الاندماج والتملك في سلسلة الأجهزة الكهرو منزلية، وتبني خيار استراتيجيات التركيز والاندماج في إنتاج أجهزة التلفاز مع تبني خيار استراتيجية التكامل في إنتاج أجهزة الاعلام الالي.

### التوصيات

- مدير التسويق في كوندور يجب أن يكون استباقياً ويطور مهارات وكفاءات جديدة ، خاصة من حيث تقنيات الإبداع في معالجة والتحكم في المعلومات التي تأتي من البيئة الخارجية للمؤسسة .
  - ضرورة أن تعزز مؤسسة كوندور من اهتمامها بالفرص التسويقية الحالية والمحتملة بتبني خيارات استراتيجية تؤهلها قدرتها التنافسية في إستغلالها، مع تطوير الخدمات المقدمة وعدم التركيز كثيرا في مجال الاتصالات فقط.
  - ضرورة المتابعة المستمرة للتغيير المتسارع الذي تشهده بيئة الصناعات الالكترونية وتحديد مجالات واتجاهات التغيير المطلوبة بخيارات استراتيجية تحافظ من خلالها مؤسسة كوندور على ريادتها ووضعها التنافسي المميز مع ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتأهيله لكي يتعامل مع المعلومات ويستفيد منها .
  - اتباع مؤسسة كوندور لاستراتيجية موائمة وملائمة لكل المتغيرات لتحقيق أعلى نسبة من الأهداف والاستمرار في تحقيق أعلى النتائج والاستمرار في ريادة السوق.
  - ضرورة استفادة المؤسسة من تجارب المؤسسات العالمية المماثلة وتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من خلال الاستفادة من المعلومات التي توفرها اليقظة التسويقية بالإضافة إلى معطيات التحليل البيئي .
- أفاق الدراسة :** يمكن للباحثين ولزيادة الإلمام بهذا الموضوع المتشعب القيام بالدراسات التالية:
- اليقظة التسويقية ودورها في تعزيز فاعلية القرار التسويقي .
  - أثر اليقظة التسويقية في الإبداع والتنافسية.
  - العلاقة بين المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي وانعكاسهما في تحديد الاستراتيجية التسويقية .
  - المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف الذكاء التسويقي وأنماط اليقظة .
  - تأثير الذكاء التسويقي وإدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

قَائِمَتِ الْمَلَائِكَةِ

قائمة المراجع

اولا : المراجع باللغة العربية

الكتب

1. اسماعيل الزغبى هيثم وآخرون ،إدارة الموارد مدخل حديث للشراء والتخزين ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2000 .
2. الحاج طارق وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 1995 .
3. الحاج مداح عرايبي، الادارة الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
4. السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2005.
5. بيتر داركر الادارة ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 1995.
6. توماس ستيوارت ترجمة علا أحمد، إصلاح ثروة المعرفة رأس المال الفكري مؤسسة القرن الحادي والعشرون، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع القاهرة 2000
7. جمال الدين محمد المرسي ،أبو بكر مصطفى محمود، جبة طارق رشدي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2002
8. جاك تروت ترجمة منتجب يونس ،إعادة التموضع الأعمال في عصر التنافس التغييرات والأزمات، دار علاء الدين ،دمشق سوريا 2018،
9. حمد عبد حسين الطائي، نمر محمد العجارسة، نظم المعلومات التسويقية، مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، دار الإسرائ، الأردن، 2008.
10. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس ،الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري، عمان الاردن، 2009.
11. رامز واثق، التسويق الاستراتيجي، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة ، ،الطبعة الأولى ، الدوحة قطر، 1997.
12. رشيد البراوي وفارس النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة ،دار الوراق للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2013.
13. رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2000.

14. سالم القحطاني و آخرون ،منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS المطابع الوطنية الحديثة الرياض، 2000.
15. سعيد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان الأردن، 1998 .
16. سمير البعايد، نظام سيودان، التسويق الصناعي مفاهيم وإستراتيجيات، دار الحامد، الأردن، 1999.
17. شوقي ناجي حواد ادارة الاستراتيجية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999.
18. طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 1997.
19. كامل السيد غراب ، الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية مطبوعة، دار جامعة الملك سعود للنشر ، الرياض، 1995
20. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، ج1، مكتبة الاستماع، مصر، 1996.
21. عبد العزيز صالح بن حبتور الادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير ،دار المسيرة، عمان الأردن، 2007 .
22. عقيلي عمر وصفي ونعساني عبد المحسن الإدارة الإستراتيجية حلب، منشورات جامعة حلب 2007 .
23. علاء فرحان طالب المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2011.
24. علاء فرحان طالب وآخرون نظام الجمارك التسويقية، دار صفاء عمان الأردن 2009.
25. عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر 2001 .
26. عاطف فرحة و قيس السيد علي، الاختيار الاستراتيجي، منشورات جامعة دمشق ،دمشق سوريا 2014 .
27. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
28. فهمي محمد شامل بهاء الدين ، الاحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الادارة العامة الرياض، 2005 .
29. مأمون الدرادكة ، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.

30. ماهر العجي، سلوك المستهلك، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2000.
31. محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة مصر 2013.
32. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية الاسكندرية، الاسكندرية، مصر، 2001.
33. محمد سالم الشموط و جواد شوقي ناجي، إدارة سلسلة التوريد علاقات الموردين مدخل إداري، مؤسسة الإثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
34. محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
35. محمود الصميدعي، وردينة يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة، عمان الأردن 2011
36. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي -تحليلي، مكتبة حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2003.
37. معن المعاضيدي وعد الله و وزيرة يحي محمد سليمان تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2015 .
38. مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين في منظور كمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان الأردن، 2004.
39. مؤيد عبد الحسين الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المؤسسة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 .
40. مؤيد عبد الحسين الفضل، ومحمد حاكم محسن، إدارة المواد والمشتريات منهج كمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
41. نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الإستراتيجية النظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
42. نجم، عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
43. نوتس، كوبك ترجمة خالد العامري تحليل المنتج وتسعيه وإنشاء قنوات توزيعه، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة مصر، 2003.

الاطروحات والرسائل

44. أبوغنيم أزهار نعمة، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراة كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد 2007 .
45. أماني السيد أحمد البري تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة مصر، 2006
46. حسين عباس ، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعة النسيجية ، رسالة ماجيستر في إدارة الأعمال ، كلية الادارة والاقتصاد كربلاء العراق ، 2005 .
47. خالد محمد أمين مير خان ،العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الإستراتيجي دراسة تحليلية في شركات القطاع الخاص ، أطروحة دكتوراة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد العراق ، 2003 .
48. زياد عبد العزيز النحفي، قيم المدير الاستراتيجي وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة، رسالة ماجيستر ،كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، بغداد العراق، 1996 .
49. سلطان حكمت رشيد ،الأثر التتابعي لعوامل البيئة الخارجية و أبعاد محتوى استراتيجيات العمليات في تحديد الخيار الإستراتيجي ،أطروحة دكتوراة كلية الإدارة والاقتصاد ،الموصل العراق، 1997 .
50. سنان المرهضي، دورة حياة المؤسسة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية المنظرية أطروحة دكتوراة فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، بغداد العراق، 1996 .
51. صلاح الدين عواد الكبيسي، أطروحة دكتوراة إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ،كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية بغداد 2002
52. علي ناجح علي منصور، نموذج مقترح لتأثير مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء وقيمة العميل، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ،جامعة عين شمس القاهرة، 2007.
53. عمار بوشناف ،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها تطويرها، رسالة ماجيستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2002



54. منصور العريفي، المدخل الشمولي في عملية صنع القرار الإستراتيجي والتنظيمي، أطروحة دكتوراة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة العراق، 2007.

55. نعمة شلبية الكعبي، أثر المعرفة في إدارة علاقة الزبون دراسة تطبيقية في عينة من المصارف أطروحة دكتوراة كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، بغداد العراق، 2006.

#### المقالات والملتقيات

56. - خالد قاشي، زواغي سامية، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة معارف جامعة البويرة، 2017

57. ثامر البكري وسليمان أحمد هاشم، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني لجامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان الأردن، 2006.

58. سليمان درمان صادق النمر، تحليل العلاقة بين المعرفة التسويقية والاستراتيجيات التسويقية بالميزة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 3 تكريت العراق، 2005.

#### ثانيا باللغات الأجنبية

#### - LES OUVRAGES EN FRANCAIS:

59. AFNOR , **intelligence économique**, 2ème édition, , France, 2007.

60. AFNOR– **Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille**, Paris, 1998.

61. Bruno Martinet et Jean Michel ,**Ribault le management des technologies**, Édition Organisation, Paris, France, 1991

62. Christian Coutenceau, **Guide Pratique de l'intelligence économique** ,Eyrolles, édition d'organisation, Paris France ,2010.

63. Cloud Motricon, **Le Système Marketing**, Edition Dumod ,France, 1993,

64. COHEN Corine, **Veille et intelligence stratégiques**, Hermès Lavoisier, Paris, France , 2004.

65. François JAKOBIAK: **Pratique de la veille technologique**, Editions d'Organisation, Paris France . 1991.

66. François JAKOBLAK ,**Pratique de la veille technologique**, Editions d'Organisation Paris,France, 1991
67. François JAKOBLAK , **Exemples commentés de veille technologiques**, Edition d'organisation, Paris,France, 1992..
68. Henri Dou, Hélène Desvals: **La Veille Technologique**, L'Information scientifique, technique et industrielle, Dunod, Paris,1992
69. Humbert Lesca, **la veille stratégique : concept et démarche de mise en place dans l'entreprise**, Edition Dunod, Paris, France, 2004 .
70. Laurent Hermel, **Maitriser et Pratiquer La Veille Stratégique et Intelligence économique**,2ème édition, AFNOR France,2003
71. MESGUICH Véronique, THOMAS Armelle.– **Le guide pratique pour mieux trouver l'information utile et surveiller le we.**, Net recherche ADBS, Paris. 2010 .
72. Patreyron E, **Le management Stratégique de l'information**, Edition Economica, Paris France ,1994,
73. PORTER Michael. **L'avantage Concurrentiel Comment Devancer Ses Concurrents et Maintenir Son Avance**, Dunod, Paris France 2006.
74. Prax jean **Le Guide du Knowledge Management : Concepts Et Pratiques Du Management de La Connaissance**, Éditons. Dunod. 2007 Paris France
75. Smail Ait El Hadj, **L'entreprise face à la mutation technologique**, edition Organization, 1993
76. Yves Chirouze, **Le marketing stratégique : stratégie, segmentation, positionnement et politique d'offre**, ellipse. Paris 2005
- REVUE**
77. Humbert Lesca, CARON Marie-Laurence, **Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise**, Revue Française de Gestion, sept.-oct, 1995
78. Isaac Getz, **Système d "Information : l'apport de la psychologie cognitive** , Revue Française de Gestion, N°87, Juin-Juillet-Août,2009
79. JANISSEK-MUNIZ, Humbert Lesca ,**veille stratégique: application d'internet et sites web pour Provoquer des information à caractère anticipative** (article publié à CERAC Grenoble France 2003

80. Leonard Dumas, **La Veille Marketing et L'hôtellerie Une Pratique À Découvrir**, Revue TEOROS, Vol 3 N° 03, France, 2004 .
81. Roland Calori, Atamer Tugrul, Laurent Paul, **Dynamique des Marches et Veille Stratégique**, Revue d'économie industrielle, vol 46, 4 trimestre, Paris France, 1998
82. Pierrette BERGERO, **Observation sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisation** ,Argus Vol.24, N°03. Juin , Paris France, 2018
83. Stéphane DUMAS. **Produits de veille : vers une information décisionnelle. Documentaliste Sciences de l'Information** , vol.45, n°4 Paris ,France.2008
84. Sylviane DESCHARMES. **La veille est une question d'organisation, de communication et de réflexes à transmettre**. Documentaliste Sciences de l'Information , vol.45, Paris,France 2008

### **THESE**

85. Anna LEYMARIE – **La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS)**, Mémoire Titre professionnel, «Chef de projet en ingénierie documentaire INTD/CNAM"– Paris France Octobre 2011
86. KISLIN Philippe, ARNOS, **Davis Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique** Thèse de doctorat, Université Nancy II. 2007
87. Jean-François Miaux ,**Mise en œuvre d'une activité de veille Le cas de Réseau Ferré de Franc** ,MEMOIRE pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire INTD 2012 France

### **- LES OUVRAGES EN ANGLAIS:**

88. CHAIKIN, M **Some Economic Aspect Of Invention and Innovation** Textile Ins ,Manchester Engl,1985.
89. Porter Michel, **The Competitive Advanatage Of Nation**, Edition Mac ,New York 2000.
90. Robert Kuhn Hand ,**Book for Creativity and Innovation Managers** ,Mc Grw Hill, New York,1987 ,P206

### **Revue**

91. Ajay KOHLI, Bernard JAWORSKI, **Market Orientation Construct Research Proposition and Managerial**, Implication Journal of Marketing April Vol 39, Published by the American Marketing Association ,1990

92. Andorson Neil **Innovative Teams at Work** journal of personal management Vol 22 1990
93. Day George, **Market Driven Strategy** The Free Press ,New York ,1998
94. Day George, **Marketing Theory With a Strategic Orientation** ,Journal of Marketing Vol 47, Published by the American Marketing Association ,2002
95. Many Frankly ,**Innovation Marketing, Strategy, Performance** ,Journal of Marketing, Vol 56, Published by the American Marketing Association, 2003
96. Rajan Varadarajan, Satish Jayachandran, **Marketing Strategy : An Assessment of the State of the Field and Outlook**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, No. 1999
97. Rothshild William. **Competitor Analysis : The Missing Link In Strategy**, Management Review, July, 1989 .
98. Wheeleen Thomas &Hunger **Strategic Management and Business**, Policy Pearson Education , New Jersey, 2006

### Seminaries

99. Bouadam kamel,hammadi mourad, **veille stratégique et intelligence économique comme perception d'une nouvelle approche pour la PME**, Communication Le quatrième forum international sur la concurrence et les strategies Compétitivité des entreprises industrielles en dehors du secteur des hydrocarbures dans les pays, Arabes Université Chlef, 8-9 novembre 2010
- 100.Michel Grundstein. et Rosenthal-Sabroux **Decision Support Approach to Identify and Locate Potential Crucial Knowledge**,5th Conférence on Knowledge Management (ECKM),Paris, France , 2004
- 101.Salah rabhi, **la veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise**. Présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, alger –hôtel et aurassi, le 23 décembre 2008.

### Les Sites d'internet

- 102.BENSLIMANE Mouna, **La veille documentaire : veille et méthodologie de veille** [en ligne] <http://www.slideshare.net/Bachr/session-1-veille-et-mthodologie-de-veille>, (consulté le 07/08/2017).
- 103.<http://www.condor.dz/categorie.php>, le 21/04/2020, 16 :00

الملاحق

## إستبيان موجه للعاملين بمؤسسة كوندور

## حول: دور اليقظة التسويقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

السلام عليكم

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة دكتوراة علوم تخصص علوم التسيير  
موضوع يناقش دور اليقظة التسويقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، لذا أرجو التكرم بالاطلاع على  
التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في هذا الاستبيان ثم التكرم بقراءة العبارات بتأني  
والاجابة بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب، علما أن اجاباتكم ستكون مفيدة جدا للباحث  
ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

وفي الاخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة X أمام الوضعية المناسبة معكم:

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-السن:

أقل من 25 سنة  (25-35) سنة

(36-45) سنة  (46-55) سنة

أكثر من 55 سنة

3-المستوى الدراسي

أقل من البكالوريا  ليسانس أو مهندس

بكالوريا  ماجستير أو ماجستير

4سنوات الخبرة:

أقل من سنتين  من 2 الى 5 سنوات

من 6 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

5-المنصب الذي تشغله:

مدير  نائب المدير

مسؤول عن وحدة  رئيس قسم

مندوب مبيعات  مهندس

عون استقبال  محاسب

مكلف بمهام  مندوب تجاري

أخرى أذكرها .....

المحور الثاني: عموميات حول اليقظة

1- ما نوع اليقظة الذي تطبقونه؟

- تنافسية  تسويقية  
 تكنولوجية  إستراتيجية  
 أشياء أخرى:

2- لأي مدة يتم وضع نظام اليقظة؟

- اقل من سنة  
 بين 1 إلى 5 سنوات  
 أكثر من 5 سنوات

3- ما هو عدد الأشخاص المشاركين في اليقظة؟

4- كيف يكون وضع نظام اليقظة في مؤسستكم؟

- مركزية: خلية يقظة متصلة بقسم وظيفي.  
 لامركزية: راصدين أو قائمين على اليقظة موزعين على أقسام مختلفة  
 أشياء أخرى.....

5- ما هي توجهات الراصدين (القائمين على اليقظة)؟

- عامة  علمية, البحث و التطوير R&D, إستراتيجية  
 خاصة بدراسة السوق  خاصة بالاتصالات



□ عملياتية □ أشياء أخرى:

6- حدد ميدان شغل القائمين على اليقظة؟

□ موثق □ تسويقي

□ باحث عمليتي □ أشياء أخرى:

7- ما هو مدى نشر اليقظة؟

□ داخلي

□ خارجي

ما هو عدد الأشخاص المتلقين لليقظة؟

□ اقل من 20 □ بين 20 الى 50

□ بين 50 الى 100 □ بين 100 الى 500

□ أكثر من 500

8- من هم متلقي اليقظة؟

□ المديرية العامة □ المدراء العمليتين

□ مجموع من الخبراء □ كل عمال المؤسسة

□ الشركاء □ الزبائن

□ أشياء أخرى:

9- أي نوع تنشره من منتجات اليقظة؟

□ كشف, جريدة, رسالة □ ملاحظة, تقرير, تركيب

قول صحف  إنذار آلي

وتيرة النشر

**10- على أي وتيرة تنشرون نتائج اليقظة؟**

يومية  أسبوعية

نصف شهرية  شهرية

فصلية (ثلاثة أشهر)

**11- ما هي دعائم نشر المعلومات التي تستعملونها؟**

ورق  اجتماع

بريد الكتروني  شبكة انترنت داخلية

انترنت  فضاء تعاوني

مدونة الكترونية  أرضية يقظة

أشياء أخرى:

### المحور الثالث: العبارات المرتبطة بأبعاد اليقظة التسويقية

\*تتعلق العبارات التالية بأبعاد اليقظة التسويقية، وعليه يرجى منكم وضع علامة (X) امام العبارة التي تناسبكم.

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أولاً: الذكاء التسويقي</b>					
1- يقوم الذكاء التسويقي بتفسير حركية القطاعات السوقية					
2- يتنبأ الذكاء التسويقي بتحركات المتوقعة للمنافسين وردود أفعالهم.					
3- اكتشاف أو التعرف على التهديدات الفرص تتم من خلال تبني مفهوم الذكاء التسويقي					
4- نظام الذكاء التسويقي أحد المصادر الأساسية لتحقيق الابتكار					
5- خلية اليقظة نواة أساسية في المؤسسة					
6- الذكاء التسويقي أحد المدخلات الأساسية في عمليات صنع القرار					
7- يعتبر الذكاء التسويقي وسيلة لتموقع أفضل للمؤسسة					
8- يساهم الذكاء التسويقي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة					
9- من خلال الذكاء التسويقي يمكننا تحسين منتجات المؤسسة					
10- التحكم بالذكاء التسويقي يمكن المؤسسة بالارتقاء					

بمستوى الأداء				
<b>ثانيا: المعرفة التسويقية</b>				
				1- تعمل المعرفة التسويقية على تحسين دور المؤسسة
				2- تسمح المعرفة التسويقية بمعرفة الزبون والمنافس والمنتج والمورد
				3- من خلال المعرفة التسويقية نتمكن من تطوير منتجات جديدة
				4- تسهم المعرفة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة
				5- المعرفة التسويقية تلعب دورا هاما في تغذية المعلومات التسويقية
				6- المعرفة التسويقية لسيئ فقط هدف وإنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي
				7- دراسة الزبون والمنافس وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم تمكن المؤسسة من السيطرة على السوق
				8- تلعب المعرفة التسويقية الدور الأكبر في نجاح عملية الدخول للسوق
				9- ادارة الابتكار التسويقي تنمو من خلاله موارد المؤسسة
				10- المعرفة التسويقية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

## المحور الرابع: الخيارات الاستراتيجية

\*تتعلق العبارات التالية بالبدائل الاستراتيجية، وعليه يرجى منكم وضع علامة (X) امام العبارة التي تناسبكم.

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أولاً: التشخيص الاستراتيجي</b>					
1- الاستراتيجيات التسويقية تعتبر مكمل للاستراتيجيات المؤسسة					
2- التشخيص الاستراتيجي بحاجة إلى معلومات ذات طابع استراتيجي					
3- يُستعمل التشخيص الإستراتيجي في المجال الاقتصادي عند ظهور مشاكل في المؤسسات الاقتصادية.					
4- يستخدم التشخيص الاستراتيجي كطريقة وقائية من المخاطر					
5- يستغرق التشخيص الاستراتيجي وقتا طويلا وتكلفة أعلى					
<b>ثانياً: الخيار الاستراتيجي</b>					
6- المؤسسة تتبع استراتيجية التنويع في الأسواق والمنتجات.					
7 - يدعم الخيار الاستراتيجي المركز التنافسي للمؤسسة					
8 - تتناسب استراتيجية الاستقرار مع المؤسسة فتحافظ على أداء أعمالها السابقة نفسها وبمستوى الأداء السابق نفسه					
9 - عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه تتبع استراتيجية التحول من نشاط إلى آخر					
10- المؤسسة تتبع استراتيجية التركيز من خلال تطوير استخدامات جديدة للمنتج و تحسين الخدمات المقدمة					

### المحور الخامس: واقع اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور

\*تتعلق العبارات التالية بواقع اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور، وعليه يرجى منكم وضع علامة (X) امام العبارة التي تناسبكم.

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1- رقم الأعمال في مؤسسة كوندور يعكس درجة النمو في المؤسسة					
2- توسيع وتنوع مجال النشاط في مؤسسة كوندور يعزز من مكانتها الريادية في السوق					
3- الطلب المرتفع في السوق لمنتجات كوندور يعزز من مكانتها الريادية في السوق .					
4- الامكانيات الحالية لكوندور تسهل من عملية دخولها للأسواق الخارجية					
5- نقص المعلومات عن الأسواق الخارجية يصعب من عمليات تصدير المؤسسة					
6- نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يزيد من أهمية اليقظة التسويقية في المؤسسة					
7- نقص الأشخاص المؤهلين للقيام بنشاط اليقظة يعترض بناء خلية لليقظة التسويقية					
8- عدم وجود دعم من الإدارة يعرقل من بناء خلايا لليقظة					
9- أداء المؤسسة يختلف حسب الأهداف المسطرة كل مدة زمنية معينة					
10- الخيار الأفضل للمؤسسة هو تنوع منتجاتها					

شكرا على حسن تعاونكم