

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

العنوان:

اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة

دراسة حالة مجمع الصناعات الغذائية - عمور -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل م د) في العلوم التجارية

تخصص: إتصال تسويقي

إشراف الدكتور:

قاشي خالد

إعداد الطالبة:

رافع نادية

السنة الجامعية 2016/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

العنوان:

اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة

دراسة حالة مجمع الصناعات الغذائية - عمور -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل م د) في العلوم التجارية

تخصص: إتصال تسويقي

إعداد الطالبة:

رافع نادية

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	حاج عيسى سيد أحمد
مشرفا ومقررا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	قاشي خالد
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	بيشاري كريم
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	لخضاري نسيم
عضوا مناقشا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	فلاق محمد
عضوا مناقشا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر أ	خالفي خالد

السنة الجامعية 2017/2016

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين

إلى الإخوة والأخوات

إلى طلاب العلم

وإلى كل من يمر من هنا

شكر وتقدير

أشكر الله على كرمه ووفاء عطائه، الحمد لله عدد خلقه وزنة عرشه ورضا نفسه ومداد كلماته،

الحمد لله على توفيقه لي في إتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الكبير ووافر الامتتان والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور **قاشي خالد** على ما قدمه من نصائح ودعم وتوجيه طيلة فترة إنجاز هذا العمل، والشكر موصول إلى لجنة الدكتوراه التي رافقتني بتوجيهاتها في كل سنة من سنوات البحث وأخص بالذكر أستاذي الأستاذ الدكتور **خالص صالح** الذي أكن له كل الاحترام والتقدير والأستاذ **بيشاري كريم** شاكرة لهما جدية توجيههم وحسن اهتمامهم.

لا يفوتني تقديم الشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول تقييم هذا العمل، ولكل الأساتذة الذين لم يخلوا عليّ بملاحظاتهم وإرشاداتهم ونقاشاتهم البناءة.

كما أشكر كل من قدم يد المساعدة أثناء فترة الدراسة التطبيقية بتقديمهم المعلومات التي ساهمت في إخراج العمل على ما هو عليه الآن.

والشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة: دراسة حالة

مجمع الصناعات الغذائية -عمور-

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة والأثر الذي يحدثه استخدام اليقظة الإستراتيجية على رفع الأداء التسويقي، كما هدفت أيضا لتحديد واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بتطبيق الدراسة على مستوى مجمع الصناعات الغذائية "عمور" من خلال إجراء مقابلات مباشرة واستقصاء موزع على الإطارات ورؤساء الأقسام.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن اليقظة الإستراتيجية في مجمع "عمور" تقتصر على عملية مراقبة البيئة وجمع المعلومات دون القيام بتحليلها وتحويلها إلى سيناريوهات مستقبلية، توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وأثر بين استخدام اليقظة الإستراتيجية ورفع الأداء التسويقي على مستوى كل من مؤشر حجم المبيعات ومؤشر الربحية وغياب هذا الارتباط والأثر على مستوى كل من مؤشر تعزيز الحصة السوقية، ومؤشر الحفاظ على الزبائن.

ساهمت نتائج الدراسة إلى وضع مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة توفير الامكانيات والوسائل بهدف ارساء خلية لليقظة الإستراتيجية داخل المجمع تكون ذات طابع رسمي منظم وكوظيفة ضمن وظائفه تعمل على مراقبة البيئة لوضع سيناريوهات مستقبلية تساعد على الرفع من الأداء التسويقي للمجمع والمساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيه.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، الأداء التسويقي، القرار الإستراتيجي، الميزة التنافسية،

مراقبة البيئة، مجمع الصناعات الغذائية "عمور".

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
2	الإهداء
3	شكر وتقدير
4	الملخص
5	فهرس المحتويات
9	قائمة الجداول
12	قائمة الأشكال
14	قائمة الملاحق
16	المقدمة
31	الفصل الأول: اليقظة الإستراتيجية: نظام لمراقبة البيئة وجمع المعلومات
31	تمهيد
32	المبحث الأول: قيمة المعلومات في ظل متغيرات البيئة التسويقية
32	المطلب الأول: مقارنة مفاهيمية بين البيانات، والمعلومات والمعرفة
39	المطلب الثاني: قيمة المعلومات في المؤسسة الاقتصادية
45	المطلب الثالث: تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة الاقتصادية
53	المبحث الثاني: مدخل لنظام اليقظة الإستراتيجية
53	المطلب الأول: ماهية نظام اليقظة الإستراتيجية
62	المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية
71	المطلب الثالث: الفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي
79	المبحث الثالث: سيرورة عمل نظام اليقظة الإستراتيجية
79	المطلب الأول: معلومات نظام اليقظة الإستراتيجية
86	المطلب الثاني: مراحل عمل نظام اليقظة الإستراتيجية
91	المطلب الثالث: بناء نظام اليقظة الإستراتيجية
97	خلاصة الفصل الأول
99	الفصل الثاني: الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية
99	تمهيد

6	فهرس المحتويات

100	المبحث الأول: الأداء والأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية
100	المطلب الأول: مقارنة مفاهيمية بين الأداء، والكفاءة والفعالية
108	المطلب الثاني: الأداء التسويقي: التعريف والتقييم
115	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء التسويقي
119	المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي
120	المطلب الأول: المؤشرات التسويقية
126	المطلب الثاني: المؤشرات المالية ومؤشرات تحقيق أهداف أصحاب المصالح والمخاطر
132	المبحث الثالث: الرقابة على الأداء التسويقي
132	المطلب الأول: مفهوم الرقابة التسويقية
139	المطلب الثاني: أدوات الرقابة التسويقية
148	المطلب الثالث: آلية عمل الرقابة التسويقية
156	خلاصة الفصل الثاني
158	الفصل الثالث: اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: تحديد العلاقة والأثر
158	تمهيد
159	المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
159	المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية
166	المطلب الثاني: اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
172	المطلب الثالث: تأثير اليقظة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية
177	المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
177	المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
185	المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
190	المطلب الثالث: تأثير اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
196	المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية والأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية
196	المطلب الأول: أدوات التحقق من الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية
203	المطلب الثاني: تأثير اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي
208	خلاصة الفصل الثالث

210	الفصل الرابع: تشخيص الأداء التسويقي في مجمع عمور
210	تمهيد
211	المبحث الأول: منهجية الدراسة
211	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
214	المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة
222	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
235	المبحث الثاني: تقديم عام لمجمع عمور
235	المطلب الأول: تاريخ المجمع وتطوره
240	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مصبرات المغرب
246	المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة مطحنة عمور
252	المبحث الثالث: تشخيص الأداء التسويقي لمجمع عمور
252	المطلب الأول: الأداء التسويقي لمؤسسة مصبرات المغرب
264	المطلب الثاني: الأداء التسويقي لمؤسسة مطحنة عمور
276	خلاصة الفصل الرابع
278	الفصل الخامس: نتائج اختبار علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي لمجمع عمور
278	تمهيد
279	المبحث الأول: نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة
279	المطلب الأول: علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية وصناعة القرار الإستراتيجي
284	المطلب الثاني: علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية
288	المطلب الثالث: علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والأداء التسويقي
292	المبحث الثاني: نتائج اختبارات الأثر
293	المطلب الأول: أثر اليقظة الإستراتيجية على صناعة القرار الإستراتيجي
298	المطلب الثاني: أثر اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية
303	المطلب الثالث: أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي
308	المبحث الثالث: نموذج تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مجمع عمور
308	المطلب الأول: جهود المجمع المتعلقة برصد البيئة
314	المطلب الثاني: أنماط اليقظة الإستراتيجية في المجمع

8	فهرس المحتويات

317	المطلب الثالث: تصور مقترح لتنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية بمجمع عمور
323	خلاصة الفصل الخامس
326	الخاتمة
336	قائمة المراجع
366	قائمة الملاحق
392	الملخص باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مميزات أساليب عمل اليقظة الإستراتيجية	58
02	مؤشرات قياس الأداء	121
03	أنواع الرقابة على الأداء التسويقي	137
04	خصائص مستويات اتخاذ القرار	162
05	متطلبات إستراتيجية قيادة التكلفة	187
06	المؤشرات الأساسية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	189
07	تحليل المبيعات وفقا لخط المنتجات	197
08	الدرجة المعطاة لمقياس ليكرت الخماسي	218
09	معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات الاستبيان	221
10	توزيع التكرارات لعينة الدراسة حسب الفئات	223
11	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام الموافق لها	225
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات اليقظة الاستراتيجية	226
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات صناعة القرار الإستراتيجي	228
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الميزة التنافسية	231
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الأداء التسويقي	233
16	المقومات البشرية لمؤسسة مصبرات المغرب	243
17	تشكيلة المنتجات لمؤسسة مصبرات المغرب	244
18	المقومات البشرية لمؤسسة مطحنة عمور	250
19	تشكيلة منتجات مؤسسة مطحنة عمور	251
20	رقم أعمال مؤسسة مصبرات المغرب للفترة 2010-2014	253
21	تطور أرباح مؤسسة مصبرات المغرب للفترة 2010-2014	260
22	الإنتاج المباع لمؤسسة مصبرات المغرب للفترة 2011-2014	261

264	تطور رقم أعمال مؤسسة مطحنة عمور للفترة 2010-2014	23
272	تطور أرباح مؤسسة مطحنة عمور للفترة 2010-2014	24
273	تطور الإنتاج المباع لمؤسسة مطحنة عمور للفترة 2011-2014	25
281	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية واقتناص الفرص وتجنب المخاطر	26
282	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية واستشراف المستقبل والاستعداد المسبق	27
283	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الغموض والتعامل مع التعقيد	28
285	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتكوين السمعة التجارية	29
286	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتوظيف التكنولوجيا	30
286	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التميز	31
287	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإرضاء الزبائن	32
289	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتعزيز الحصة السوقية	33
290	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية ورفع حجم المبيعات	34
291	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والرفع من الربحية	35
291	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والحفاظ على الزبائن	36
294	نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على اقتناص الفرص وتجنب المخاطر	37

296	نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على استشراف المستقبل والاستعداد المسبق	38
297	نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد	39
299	نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على تكوين السمعة التجارية	40
300	نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على توظيف التكنولوجيا	41
301	نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على تحقيق التميز	42
302	نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على رضا الزبائن	43
304	نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على الحصة السوقية	44
305	نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على رفع حجم المبيعات	45
306	نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على الرفع من الربحية	46
307	نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على الحفاظ على الزبائن	47
316	أنماط اليقظة الإستراتيجية المتبعة في مجمع عمور	48

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	38
02	مجالات اليقظة التكنولوجية	65
03	الأنواع الأربعة لليقظة الموافقة للقوى الخمس لـ Porter	68
04	تطور ممارسة اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بحجم المؤسسة	70
05	المبادئ الأساسية لليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي	77
06	العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي	78
07	نموذج الإشارات الضعيفة	84
08	مراحل نظام اليقظة الإستراتيجية كمسار معلوماتي إداري	87
09	مراحل نظام اليقظة الإستراتيجية وفقا لـ Salles & Alquier	88
10	مراحل نظام اليقظة الإستراتيجية وفقا لـ Humbert Lesca	90
11	ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية	94
12	وضع خلية لليقظة حسب AFNOR	96
13	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	107
14	أهداف المؤسسة	115
15	المدى المقبول لانحراف الأداء التسويقي	118
16	خطوات الرقابة التسويقية	152
17	دورة حياة الميزة التنافسية	183
18	التوسع الجغرافي لمنتجات المجمع	239
19	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصبرات المغرب	242
20	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطحنة عمور	249
21	تطور رقم أعمال مؤسسة مصبرات المغرب للفترة 2010-2014	254
22	مساهمة المبيعات في رقم أعمال مؤسسة مصبرات المغرب لسنة 2012	255

23	مساهمة المبيعات في رقم أعمال مؤسسة مصبرات المغرب لسنة 2013	257
24	مساهمة المبيعات في رقم أعمال مؤسسة مصبرات المغرب لسنة 2014	258
25	تطور أرباح مؤسسة مصبرات المغرب للفترة 2010-2014	261
26	تطور الإنتاج المباع لمؤسسة مصبرات المغرب للفترة 2011-2012	262
27	تطور رقم أعمال مؤسسة مطحنة عمور للفترة 2010-2014	265
28	مساهمة المبيعات في رقم أعمال مؤسسة مطحنة عمور لسنة 2012	266
29	مساهمة المبيعات في رقم أعمال مؤسسة مطحنة عمور 2013	268
30	مساهمة المبيعات في رقم أعمال مؤسسة مطحنة عمور 2014	270
31	تطور أرباح مؤسسة مطحنة عمور للفترة 2010-2014	272
32	تطور الإنتاج المباع لمؤسسة مطحنة عمور للفترة 2011-2012	274
33	طبيعة المعلومات المجمعة من عملية مراقبة البيئة	310
34	دور معلومات اليقظة الإستراتيجية في مجمع عمور	312
35	تنظيم خلية لليقظة الإستراتيجية في مجمع عمور	321

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة الاستبيان	366
02	الأساتذة المحكمين	371
03	نتائج تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المجمع	371
04	معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس الثبات	373
05	نتائج وصف عينة الدراسة	372
06	نتائج الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة	375
07	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	379
08	نتائج اختبار الأثر	382

المقدمة

المقدمة:

تعيش المؤسسات الاقتصادية في بيئة أعمال متقلبة سماتها الجوهرية تعدد المتغيرات والعوامل التي تضمها هذا ما أفرز الكثير من الاضطرابات والأزمات، ما جعل مفهوم التطور والبقاء من المفاهيم التي تتطلب ضرورة تكثيف العمل الجاد والمتواصل للمراقبة الدائمة لتلك البيئة وذلك لضمان مكانة متميزة في ظل متغيرات أصبح من الخطأ تجاهل تأثيرها، لأن البقاء مرهون بمدى التكيف والمراقبة لتلك التطورات الحاصلة في البيئة.

مع تزايد التنافسية تجد المؤسسات الاقتصادية نفسها مضطرة للبحث عن الحلول الملائمة لمواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والمنافسين والتغيرات المتعلقة بحاجات ورغبات المستهلكين، وذلك للحفاظ على أدائها التسويقي خاصة فيما يتعلق بحصصها السوقية وحجم مبيعاتها، والتي تضمن به بقاءها واستمرارية تعظيم أرباحها بما يسمح لها من تحقيق مكانة جيدة ضمن الأسواق المحلية والدولية، فقد أصبح من الضروري التعرف على المعلومات الخاصة بالمتغيرات البيئية التي تنشط فيها هذه المؤسسات كون المعلومة باتت المورد الأساسي ومصدر التميز في بيئة الأعمال لما لها من دور مساعد في البحث عن الفرص واستغلالها وتجنب التهديدات والآثار السلبية التي تحدثها عوامل البيئة.

عليه فإن الرؤية المستقبلية القائمة على المعلومات الدقيقة والحقيقية توفر المرونة الكافية والقدرة على الاستجابة لمختلف التغيرات المتسارعة التي تفرضها البيئة، فمع تزايد التعقيدات البيئية أصبح هناك اهتمام أكبر بنشاط التحليل البيئي للحصول على رؤية واضحة لتكييف إمكانيات المؤسسة مع بيئتها والبحث عن طرق لمراقبتها، وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر

معلوماتها وقدرتها على الاستحواذ على أكبر حصة سوقية واستغلال الفرص استغلالاً إيجابياً يَنبُج عنه أداء تسويقي مريح ومركز تنافسي متميز .

تعتبر "اليقظة الإستراتيجية" من بين أهم الأدوات المستخدمة في الإدارة والتي أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعتمد عليها في البحث على المعلومات واستكشاف التطورات البيئية الخارجية، وهي كنظام تنطلق من مبدأ ضرورة الاستماع المتكرر والمستمر لبيئة المؤسسة من زبائن وموردين وتكنولوجيا ومنافسة وغيرها، فهي تقرب المؤسسة من محيطها (التكنولوجي، والسياسي، والاجتماعي، والتنافسي، والقانوني...) وتعرفها به وتساعد في تحليله، فحتى تستطيع المؤسسة الاقتصادية أن تُبدع، تُنتج وتُسوق تحتاج إلى معلومات مستقبلية صحيحة، كاملة وقابلة للاستغلال وهذا ما يمكن أن تقدمه اليقظة الإستراتيجية، فهي تسمح بتقديم حلول تقنية عملياتية للتكيف مع الظروف البيئية والتفاعل معها والدفاع من الأخطار التي تهددها واستغلال الفرص التي تحقق قيمة ربحية وميزة تنافسية وفعالية تسويقية وذلك كله من خلال المعلومات التي توفرها.

وفق ما تم ذكره آنفا فإن الدراسة التي سنقدمها نسعى من خلالها لمعرفة العلاقة وتحديد الأثر الذي تحدثه اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي كمتغير رئيسي، وعلى اتخاذ القرار الاستراتيجي والميزة التنافسية كمتغيرين ثانويين حيث ستتم الدراسة على مستوى مجمع الصناعات الغذائية "عمور"، وبالتالي تنطلق الدراسة من الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير استخدام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء التسويقي لمجمع الصناعات الغذائية

"عمور"؟

انطلاقاً من الإشكالية السابقة وقصد تحقيق الغرض من الدراسة والإحاطة بكل جوانبها نطرح

التساؤلات الفرعية التالية:

س1: هل يتبنى مجمع "عمور" اليقظة الإستراتيجية كآلية لترصد التغيرات البيئية وجمع المعلومات؟

س2: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وصناعة القرار الاستراتيجي في مجمع "عمور"؟

س3: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لمجمع "عمور"؟

س4: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية ورفع الأداء التسويقي لمجمع "عمور"؟

س5: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على صناعة القرار الإستراتيجي في مجمع "عمور"؟

س6: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية لمجمع "عمور"؟

س7: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على رفع الأداء التسويقي لمجمع "عمور"؟

ويمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يعتمد مجمع "عمور" على اليقظة الإستراتيجية كآلية لتغذية المعلومات وترصد التغيرات البيئية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وصناعة القرار الإستراتيجي في مجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية ورفع الأداء التسويقي لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على صناعة القرار الإستراتيجي في مجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على رفع الأداء التسويقي لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

مما تقدم فإن الدراسة تستمد أهميتها من منطلق الدور الذي أصبحت تلعبه المعلومات في تكيف المؤسسة مع محيطها واستغلال الفرص وتجنب التهديدات، إلى جانب ذلك إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية في توفير تلك المعلومات عن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وبالتالي تظهر أهمية الدراسة في كونها تركز على مدى فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومات البيئية والذي يشكل غيابها أو ضعفها عائقاً في استمرارية المؤسسة في ظل التغيرات البيئية خاصة التكنولوجية والتنافسية، وعلى هذا الأساس نحاول في هذه الدراسة تقديم إضافة نبين من خلالها العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية كنظام يهتم بالمسح البيئي والمراقبة الدائمة لكل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة من جهة والأداء التسويقي الذي يمثل نتيجة النشاط التسويقي من جهة أخرى، كون أن نجاح المؤسسة في تحقيق الأداء التسويقي المطلوب مرهون بمدى توفر المعلومات والتأقلم

مع ما هو سار في البيئة بمختلف متغيراتها وعواملها وهو ما يمكن أن تقدمه اليقظة الإستراتيجية حيث سنبين مدى أثرها في ذلك.

استنادا لذلك فإن الدراسة **تهدف** أساسا إلى التعرف على التأثير الذي يلعبه استخدام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء التسويقي كمتغير تابع رئيسي واتخاذ القرار الاستراتيجي والميزة التنافسية كمتغيرين تابعين ثانويين، كذلك توضيح مدى اعتماد واقع نظام اليقظة الإستراتيجية في إدارة مجمع "عمور"، وإن وجدت ما مدى دقة واستغلال المعلومات التي تم الوصول إليها في الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات البيئية، كذلك فإننا سنحاول التعرف على المعوقات المادية والبشرية التي تجعل من اليقظة الإستراتيجية لا تؤدي ولا تصل للنتائج المنوط بها ميدانيا، وفي الأخير الوصول لنتائج وطرح توصيات ومقترحات من شأنها المساهمة في زيادة الاهتمام باليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والاستخدام الأفضل لها واعتبارها ضرورة استراتيجية تساهم في توفير معلومات تخدم الخطط والأهداف المسطرة.

أما عن أسباب اختيار الموضوع فإنها ترجع أولا للميل الشخصي لمثل هذه المواضيع، كذلك الرغبة في اكتشاف مدى اعتماد اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومدى أثر وجودها كأداة للبحث عن المعلومات، في ظل الدور الذي أصبحت تلعبه المعلومات وقدرتها على إحداث الفرق في بيئة تتصف بالتغير والتنافس الحاد، وفي الوقت الذي أصبحت المؤسسة التي تملك المعلومة عن بيئتها تملك ميزة تنافسية، وقدرة على البقاء والتأثير والنجاح.

نظرا لطبيعة الموضوع وقصد الوصول لأهداف الدراسة والتعرف على كل جوانبها، فإن المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي الذي نعتبره يناسب طبيعة الموضوع المعالج، بتوضيح المفاهيم النظرية حول الموضوع في الجانب النظري، معتمدين في ذلك على المراجع المكتوبة باللغات العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع من كتب، مقالات، مجلات علمية،

ملتقيات، ومواقع الكترونية، وقصد التعرف على علاقة الارتباط والأثر تم دراسة عينة للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ومعرفة الارتباط والأثر بأسلوب إحصائي بتحليل النتائج واختبار الفرضيات معتمدين على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

نشير إلى أن **محددات** هذه الدراسة مرتبطة بمجموعة الحدود الزمنية والمكانية والمفاهيمية حيث يمكن توضيحها من خلال مايلي:

1. **المحددات المفاهيمية:** وتتضمن التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة والمؤشرات التي تم

اعتمادها في كل متغير من متغيرات اتخاذ القرار الإستراتيجي والميزة التنافسية، والأداء

التسويقي، وفي هذا الصدد يمكن بصورة موجزة تحديد المفاهيم التالية:

- **اليقظة الإستراتيجية:** هي مجموعة من الأنشطة ذات منهجية مدروسة تكون توقعية، كما

تشير إلى النظام أو الوظيفة التي تسمح بمراقبة ورصد البيئة المحيطة بالمؤسسة بجمع

وتحليل المعلومات ذات الطابع التوقعي، تهدف لخلق الفرص والتقليص من التهديدات،

وهي تمثل في المؤسسة نظام المعلومات المرتقبة أو المستقبلية.

- **اتخاذ القرار الإستراتيجي:** اتخاذ قرارات مرتبطة بالمستقبل والخطط طويلة المدى التي لها

بعد وتأثير إستراتيجي على المؤسسة ومستقبلها، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من

العوامل التي تلعب دورا في تكوينها، تم في دراستنا اعتماد مؤشرات البعد الإستراتيجي

لاتخاذ القرار الإستراتيجي وهي: مؤشر اقتناص الفرص وتجنب المخاطر، ومؤشر

استشراف المستقبل والاستعداد المسبق، ومؤشر إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد.

- **الميزة التنافسية:** تعبر عن مجموعة المهارات والتقنيات والموارد التي تستطيع المؤسسة

تنسيقها واستثمارها لإنتاج قيم ومنافع تفوق ما يقدمه أو يحققه المنافسون وما يجعلها متميزة

ومختلفة عنهم، ترتبط بمجموعة من المؤشرات وقد تم في دراستنا اعتماد المؤشرات التالية:

السمعة التجارية، وتوظيف التكنولوجيا، وتحقيق التميز، ومؤشر إرضاء الزبائن.

- الأداء التسويقي: هو المفهوم الذي يعكس مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها التسويقية،

سواء كانت هذه الأهداف مرتبطة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك

التي ترتبط بالصورة الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء للعلامة التجارية، تم في دراستنا

اعتماد مؤشرات الأداء التسويقي التالية: الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والربحية،

ومؤشر الحفاظ على الزبائن.

2. **المحدد الزمني:** وهي الفترة الزمنية التي استمرت فيها الدراسة التطبيقية، حيث امتدت من

جانفي 2015 إلى غاية جوان 2015، تم في هذه الفترة القيام بتوزيع الاستبيان والقيام

بمقابلات مهيكلية وجمع مختلف المعلومات التي تدعم موضوع البحث في المؤسسة محل

الدراسة (بالنسبة لتشخيص الأداء التسويقي فإن السنوات التي أخذناها هي فقط السنوات التي

تم الحصول على بيانات تطور النشاط فيها والتي تم تقديمها من طرف المسؤولين عن

ذلك).

3. **المحدد المكاني:** تمت الدراسة على مستوى مجمع الصناعات الغذائية "عمور" بفرعيه:

"مؤسسة مصبرات المغرب" ومؤسسة "مطحنة عمور"، وقد تم توجيه الاستبيان إلى الإطارات

ورؤساء الأقسام في المؤسستين.

بعد المسح المكتبي للتعرف على الدراسات الخاصة بموضوعنا، يمكن ذكر الدراسات السابقة التي تناولت جانب من جوانب موضوع الدراسة كما يلي:

- دراسة نور العابدين قوجيل، "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس -أم البواقي", رسالة ماجستير، قسم الاعلام والاتصال وحاكمية المنظمات، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012: تناولت الدراسة إشكالية مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في ترشيد عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، توصل الباحث فيها إلى أن مفهوم اليقظة متداول في المؤسسة محل الدراسة لكنها غير محددة الجهة المسؤولة على ذلك ما يجعل من ممارسة هذه الوظيفة ممارسة عشوائية غير مدروسة، كما خلصت الدراسة أيضا إلى أن اليقظة الإستراتيجية تساهم بشكل كبير في تفعيل وترشيد اتصال المؤسسة بمحيطها، وأهم توصيات الدراسة هي ضرورة انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وتسخير الإمكانيات والموارد في مجال المعلومات والتحسيس بقيمة وأهمية تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

- دراسة اليمين فالتة، "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية", رسالة دكتوراه، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية مستهدفة عينة مكونة من 40 مؤسسة اقتصادية من مختلف النشاطات، من بين النتائج التي خلصت لها الدراسة أن عينة المؤسسات المدروسة تولى أهمية أكبر للعمل الاحترازي في عملية اليقظة مقارنة بالقدرة على العمل الانتقائي والاستعلامي مما يعكس ضعف قدرات هته المؤسسات على متابعة الأحداث

ورصد الإشارات الضعيفة والمعلومات الإستباقية كما أن هناك درجة متوسطة من الحذر واليقظة في المؤسسات محل الدراسة، أهم توصيات الدراسة هي ضرورة إبداء المزيد من الانتباه إلى فكرة ترسيخ الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة في المؤسسات الجزائرية والعمل على إعداد شبكة من المتخصصين والخبراء في بناء المعرفة الجماعية حول المحيط لإضفاء الطابع الرسمي على خلايا اليقظة.

- دراسة خيرة يوسف الزين، "دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال فرع المدية"، مذكرة ماجستير، فرع الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2013: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ومعرفة واقعها في المؤسسة محل الدراسة، ومن بين النتائج التي خلصت لها الباحثة أن هناك اتجاه موجب على درجة اهتمام المؤسسة محل الدراسة باليقظة الإستراتيجية وأنها تساهم في تحسين تنافسيتها، كما وأن هناك علاقة طردية قوية بين اليقظة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة، أهم توصيات الدراسة هي ضرورة الاهتمام أكبر بترصد البيئة وتوعية المستخدمين بثقافة اليقظة الإستراتيجية بوضع نظام لليقظة الإستراتيجية مجهز بالإمكانات المادية والبشرية الضرورية.

- دراسة فهد علي الناجي بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، فرع إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012: قصد الوصول إلى قياس الأثر قام الباحث بإجراء الدراسة بالاعتماد على توزيع استبانة على 190 فرد من المديرين ورؤساء الأقسام في الشركات الصناعية الدوائية في عمان، وقد تم اعتماد

139 استبانة للتحليل، توصل الباحث في دراسته إلى أن هناك تأثير لإستراتيجية إدارة الأزمات الحديثة بمتغيراتها (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة وتفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي بمتغيريه (نمو المبيعات والحصة السوقية) عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يختلف تأثير المتغيرات الأربعة لإستراتيجية إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بمتغيريه (نمو المبيعات والحصة السوقية) فتغيير المسار ليس له أثر على الأداء التسويقي بمتغيريه، أما متغير الاحتياطي التعبوي، وتفريغ وتفتيت الأزمة ومتغير احتواء الأزمة كلها لها أثر على الأداء التسويقي بمتغيره لشركات الصناعات الدوائية البشرية في مدينة عمان، وقد أوصت الدراسة بضرورة امتلاك الشركات محل الدراسة المعرفة في استخدام إستراتيجيات الأزمات الحديثة، كذلك القيام بفتح قسم إداري مختص بذلك لمتابعة التطورات في المجال المعرفي والعلمي الخاصة باستراتيجيات إدارة الأزمات.

- دراسة Inès Boulifa Tamboura بعنوان:

"identification des facteurs critiques de succes pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique", thèse de doctorat, option sciences de gestion, institut superieur de gestion, université de tunis, tunis, 2008:

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تساهم في نجاح وتعزيز عملية وضع وتنفيذ خطة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة والتحديات التي تواجهها في عملية إنشائها، وذلك بدراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات التونسية، بعد إجراء المقابلات مع المدراء صنفتم الباحثة هذه العوامل حسب الأولوية إلى ثلاث أصناف هي: **عوامل تنظيمية:** (تحديد محيط بناء اليقظة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تفعيل عملية الابتكار والبحث والتطوير، التنسيق بين الأعضاء المكلفين بجمع المعلومات وإعطاء الطابع الرسمي في عملية جمعها وتحليلها (تحديد المهام)،

التعلم، ثقافة وقيم المؤسسة (ثقافة المشاركة وتبادل المعلومات)، وعوامل مرتبطة بالموارد البشرية: (القيادة، التحفيز، توزيع المهام، الحد من قصر النظر الإداري للقائد، التدريب الفردي والجماعي للأفراد حول كيفية التعامل مع الأحداث المستقبلية)، العوامل المادية بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أوصت الباحثة بالقيام بالدراسة على مستوى مؤسسات أخرى مختلفة النشاط بسبب اختلاف البيئة والإمكانيات من مؤسسة لأخرى، كما وأن الدراسة اهتمت فقط بالمرحلة الأولى لإنشاء اليقظة الإستراتيجية وهي مرحلة التمهيد ودراسة عوامل الإنشاء دون التطرق لمرحلة المتابعة والاستدامة.

– دراسة Nicolas Moinet et Philippe Darantière بعنوان:

"Organiser la veille stratégique dans l'entreprise: conduite du changement, communautés professionnelles et stratégie-réseau",
Market Management n° 8, 2007:

تطرق الباحثان في الدراسة لكيفية تنظيم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، ووضحا أن العمل من منطلق اليقظة الإستراتيجية يتطلب دائما التغيير في التسيير وإلغاء تقسيم العمل لأن اليقظة الإستراتيجية تتطلب العمل كوحدة، ووصف جماعة العمل على أنها وحدة واحدة من المراقبين والمحللين وهو التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات، قدم الباحثان خطوات تنفيذ اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بين جماعات العمل وكيفية رسم شبكة (خريطة) لتدفق المعلومات الداخلية تساهم من تعزيز العمل بين جماعات العمل داخل المؤسسة بما يخدم أهدافها.

إن القيمة المضافة لدراستنا مقارنة بما تناولته الدراسات السابقة التي تطرقنا لها، كونها دراسة نحاول من خلالها معالجة وتحديد علاقة الارتباط والأثر الذي تحدثه اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أي اعتماد اليقظة الإستراتيجية "كمتغير مستقل" والأداء التسويقي "كمتغير تابع" مع إدخال متغيرين ثانويين هما "اتخاذ القرار الإستراتيجي"

و "الميزة التنافسية" هذا الربط الذي لم نجده على مستوى دراسات سابقة في حدود ما توصلنا إليه، كذلك تطبيق الدراسة تم على مستوى بيئة المؤسسات الجزائرية.

لأجل معالجة إشكالية البحث واختبار الفرضيات والإلمام بكل جوانب الموضوع فإن هيكمل دراستنا تضمن خمسة فصول نقدم في الفصل الأول: **اليقظة الإستراتيجية: نظام لمراقبة البيئة وجمع المعلومات** ومن خلاله نتطرق في المبحث الأول إلى قيمة المعلومات في ظل متغيرات البيئة التسويقية من خلال إظهار قيمة المعلومات في المؤسسة وتحليل البيئة التسويقية بما تحتويه من متغيرات، كما يتضمن المبحث الثاني مدخل لنظام اليقظة الإستراتيجية: ماهيتها أساليبها ووظائفها، كما نتطرق إلى أنواع اليقظة الإستراتيجية والفرق بينها وبين الذكاء الاقتصادي، معلومات اليقظة والمراحل التي تتضمنها، بناء اليقظة الإستراتيجية من خلال ممثلوا اليقظة الإستراتيجية ومراحل وضع خلية لها في المؤسسة.

أما في **الفصل الثاني** قدمنا من خلاله: **الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية** حيث تضمن الفصل مدخل للأداء والأداء التسويقي من خلال تقديم مقارنة مفاهيمية بين الأداء والكفاءة والفعالية، المرور إلى تعريف وخطوات تقييم الأداء التسويقي، ومؤشرات قياسه التي تم تصنيفها إلى: **المؤشرات التسويقية المؤشرات المالية ومؤشرات تحقيق أهداف المصالح والمخاطر**، مع الإشارة في المبحث الأخير إلى الرقابة على الأداء التسويقي، مفهوم عملية الرقابة التسويقية وأنواعها، أدواتها وآلية عمل الرقابة التسويقية.

في حين فإن **الفصل الثالث** تضمن دراسة **اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: تحديد العلاقة والأثر**، حيث تم التطرق للعلاقة والأثر الذي تحدثه اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على كل من اتخاذ القرار الإستراتيجي، والميزة التنافسية، والأداء التسويقي، أين تناولنا فيه إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرار ومراحلها ومستويات اتخاذ القرار، مع الإشارة إلى

القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية: تعريفها، مؤشراتها، الأنواع والاستراتيجيات العامة لها، كما تم التطرق إلى أدوات التحقق من الأداء التسويقي وأثر اليقظة الإستراتيجية عليه.

أما في الفصل الرابع يتم من خلاله تشخيص الأداء التسويقي في مجمع "عمور"، حيث قدمنا من خلال هذا الفصل نقدم منهجية الدراسة الميدانية وضحنا من خلالها الإطار المنهجي والوصفي للدراسة بوصف عينة الدراسة اختبارات الصدق والثبات ومعرفة توجهات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، كما نتناول تقديم عام لمجمع "عمور" مظهرين من خلاله تاريخ المجمع وتطوره، قيمه وإستراتيجيته، كما تعرفنا على فروع المجمع بالتركيز على فرعيه: مؤسسة "مصبرات المغرب" ومؤسسة "مطحنة عمور"، نقدم أيضا تشخيص الأداء التسويقي للمؤسستين بشكل منفصل وهو الأمر المعمول به في المجمع.

أخيرا فإن الفصل الخامس من الدراسة تناول نتائج اختبار علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي لمجمع "عمور"، قمنا فيه بتحديد علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية (المتغير المستقل) على صناعة القرار الإستراتيجي والميزة التنافسية (متغيرات تابعة ثانوية) والأداء التسويقي (المتغير التابع الرئيسي) اعتمادا على استبانة موزعة على عينة الدراسة في مجمع "عمور"، تم على أساسها اختبار الفرضيات المطروحة وإثباتها من عدمه بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)، وفي الأخير قدمنا نموذج تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المجمع من خلال التطرق إلى جهود المجمع في التيقظ البيئي، وأنماط اليقظة الإستراتيجية في المجمع ونختم الفصل بإعطاء تصور مقترح لتنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية بمجمع "عمور".

بالنسبة لصعوبات البحث فهي تتعلق أساسا بالمشاكل التي واجهتنا أثناء فترة الدراسة التطبيقية التي كان من المقرر القيام بها على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،

وبسبب رفض عدد كبير من المؤسسات التي تم زيارتها، فإننا اضطررنا إلى تقديم طلب للمجلس العلمي للموافقة على تعديل الموضوع والقيام بالدراسة التطبيقية فقط على مستوى مؤسسة واحدة هي مجمع الصناعات الغذائية "عمور"، كذلك الصعوبات المتعلقة بالحصول على المعلومات الميدانية التي تخدم بحثنا خاصة في ما يتعلق بتشخيص الأداء التسويقي واليقظة الإستراتيجية في المجمع، بالإضافة إلى غياب الجدية في الإجابة حول الاستبيان من طرف عينة الدراسة وضياع بعض القوائم من جهة وإهمال الإجابة عن بعض الأسئلة فيه من جهة أخرى الأمر الذي قلص من حجم عينة الدراسة المأخوذة.

الفصل الأول

اليقظة الإستراتيجية: نظام

لمراقبة البيئة وجمع

المعلومات

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم في بيئة الأعمال التي تنشط فيها مجموعة من التحديات أفرزتها التغيرات البيئية المتسارعة في مختلف المجالات، حيث أدركت تلك المؤسسات أن نجاحها يعتمد أساسا على معلوماتها التي تعتبر من أهم الموارد التي تمتلكها، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تفعيلها والحصول عليها والاستفادة من قيمتها خاصة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، فتم اعتماد أنظمة واستراتيجيات تساعد في الحصول على المعلومات، ساعدتها في ذلك التقنيات الحديثة في الإدارة والتكنولوجيا والتي مكنتها من احتواء كميات هائلة من البيانات والمعطيات التي تمثل اللبنة الأساسية لها.

يعد نظام اليقظة الإستراتيجية من أساليب الإدارة الحديثة والأنظمة التي تسعى المؤسسات من خلالها على رصد ومراقبة البيئة والتنبؤ المستقبلي لمختلف الفرص والتهديدات من أجل استغلالها أو تجنبها، بما يقدمه هذا النظام من استشراف للمستقبل، وإشارات قادرة على توضيح المسار الصحيح لمتخذ القرار بناء على مراحل متسلسلة وعمل جماعي منظم من طرف أفراد مكلفين بذلك.

تحقيقا لما سبق ذكره يركز هذا الفصل على دراسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة كنظام لمراقبة البيئة وجمع المعلومات حيث سنقدم فيه النقاط التالية:

المبحث الأول: قيمة المعلومات في ظل متغيرات البيئة التسويقية؛

المبحث الثاني: مدخل لنظام اليقظة الإستراتيجية؛

المبحث الثالث: سيورة عمل لنظام اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: قيمة المعلومات في ظل متغيرات البيئة التسويقية

لا يزال البقاء والاستمرارية من الأهداف التي تطمح إليها المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خدمية أو إنتاجية وهذا الهدف مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تحتويها البيئة (سواء كانت داخلية أو خارجية).

تعتمد تلك القدرة على التكيف، بمدى جمع المؤسسة للمعلومات حول بيئتها عن طريق المراقبة الدائمة والمستمرة لمختلف التغيرات الحاصلة، وذلك تحسبا لأي تغير يمكن أن يؤثر على نشاطها، فهذه المراقبة تجعل كل القرارات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة متكيفة وفقا لتلك التغيرات.

المطلب الأول: مقارنة مفاهيمية بين البيانات، والمعلومات والمعرفة

من الضروري فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، وذلك لارتباط هذه المفاهيم بعضها البعض، فنجد هناك من يستخدمها على أساس أنها تمثل معنى واحد خاصة فيما يتعلق بالبيانات والمعلومات، أما المعرفة فإنها تأتي مرتبطة بالمفهومين السابقين، عليه فإنه من الأنسب في هذا المقام الإشارة للمفهوم الحقيقي لهذه المصطلحات والعلاقة التي تربط بينهم.

فالبيانات: "Data" هي المادة الخام للمعلومات والتي تكون عادة مبهمة وغير مفهومة للجنس البشري حيث أنها تمثل أحداث وقعت في المؤسسة ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب¹.

¹ - خضر مصباح الطيطي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، ط1، دار الحامد، الأردن، 2012، ص22.

في تعريف آخر للبيانات: هي الوصف الأولي للأشياء أو الحوادث أو النشاطات أو المبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تعطي معنى معين¹.

عليه فإن البيانات بالمفهومين السابقين ما هي إلا معطيات أولية لشيء ما تكون بصورة مبهمة، ما يجعلها غير مهيئة للاستفادة منها، وما يميزها كونها غير مرتبة فقط تكون مسجلة ومخزنة من دون معالجة.

أما من وجهة نظر Davenport & Prusak البيانات هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث، تصف جزء مما حدث ولا تقدم أحكاماً أو تفسيرات أو قواعد عمل، فهي لا تخبر عما يجب فعله².

تعريف Davenport & Prusak جاء ليؤكد المفاهيم السابقة ويضيف صفة الموضوعية التي تميز البيانات بوصفها العنصر الذي يصف ويقدم تفسيرات ومعاني أولية تساهم في فتح الطريق لكيفية استغلالها.

أما التعريف الذي نراه أكثر قبولاً وشمولاً هو الذي ينظر فيه للبيانات على أنها: المادة الخام التي تشتق منها المعلومات، وهي تمثل (ترمز إلى) الأشياء والحقائق والأفكار والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال أو تصف هدفاً أو ظاهرة أو واقعا معيناً (ماضياً، أو حاضراً،

¹ - غزيباوي علي، "نظام المعلومات وأثره على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة معارف: القسم الأول العلوم القانونية والإدارية، العدد 13، الجزائر، 2012، ص 233.

² - ربحي مصطفى عليان، "اقتصاد المعلومات"، ط 1، دار صفاء، الأردن، 2010، ص 95.

أو مستقبلاً) دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة، يتم التعبير عنها أو تمثيلها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال¹.

وفق ما تم ذكره سابقاً يمكن القول أن البيانات هي رموز تنتج من ملاحظة الأحداث والوقائع، وهي المادة الأولية أو المعطيات أو المدخلات بعد المعالجة تتحول إلى مخرجات تسمى معلومات.

أما فيما يخص المعلومات فإن مصطلح المعلومات "Information" هو مصطلح لاتيني يعني عملية الاتصال والمعلومات هي إحدى المفردات المشتقة من المصدر (علم) ولهذه المشتقات العديد من المعاني منها ما يتصل بالعلم أي إدراك طبيعة الأمور والمعرفة، بمعنى القدرة على التمييز والتعليم والتعلم، والدراسة والإحاطة واليقين، والإتقان والإرشاد والتوعية، والإعلام والشهرة والتمييز والتيسير².

هذا ويرى du-mecki أن المعلومات هي: البيانات التي يمكن أن تغير من تقديرات متخذ القرارات³، وهذا التعريف يشير إلى أن المعلومات هي بيانات بعد المعالجة، أي أن تلك النتائج والمعطيات التي تنتج عن معالجة البيانات هي المعلومات.

فمن منطلق وجهة النظر السابقة يمكن القول أن البيانات يتم إعدادها ومعالجتها لتصبح معلومات أكثر إفادة للفرد المستخدم لها وتكون ذات قيمة حالية أو مستقبلية، بمعنى تكون المعلومات على شكل حقائق ومفاهيم يكون الهدف منها زيادة الإحاطة بمختلف جوانب موضوع معين، من خلال

¹ - سليم الحسنية، "مفاهيم معاصرة لتحديث الاقتصاد الوطني: الأسواق المالية - الميزة التنافسية - الحماية البيئية - الصناعة المعلوماتية"، منشورات وزارة الثقافة، سوريا، 2000، ص 147.

² - أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 01، سوريا، 2012، ص 478.

³ - صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 23.

التعقب عنها بواسطة الحواس أو باعتماد مجموعة من الوسائل والنظم، بشرط أن تكون مترابطة ويمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرار وهنا تظهر أهمية المعلومات في تقديم صورة ومعالم واضحة تساعد في اختيار القرار المناسب.

في تعريف آخر للمعلومات يقصد بها الأرقام والحقائق التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف وتفسير ما يحدث من مظاهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق لما يمكن أن يحدث في المستقبل¹.

فالمعلومات بذلك هي عبارة عن بيانات منظمة ومرتبطة بموضوع معين، تشكل حقائق ومفاهيم واستنتاجات تجربنا لخبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة للاستخدام الحالي أو المتوقع.

يرى chirstel بأن المعلومات هي حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً محدداً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة، وتبعاً لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات².

بشكل عام يمكن القول أن المعلومات هي نتاج لإيجاد ارتباط بين البيانات الخام وترتيبها لتصبح ذات معنى لمستخدميها، فالبيانات هي الركيزة الأساسية التي تعطي حقائق تصبح معلومات مساعدة في اتخاذ القرار.

أما فيما يخص المعرفة "Knowledge" فيعود أصل كلمة "المعرفة" إلى اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس³.

¹ - سيد سالم عرفة، "نظم المعلومات التسويقية"، ط01، دار الراية، الأردن، 2011، ص149.

² - ربحي مصطفى عليان، "خدمات المعلومات"، ط01، دار صفاء، الأردن، 2010، ص25.

³ - نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص14، نقلاً عن: القاموس المحيط، ص595.

من وجهة نظر Prusak & Davenport يرى أن المعرفة هي: مزيج من الخبرة المؤطرة والقيم، والمعلومات ذات السياق، وكذلك البصيرة والحدس، والذي يوفر بيئة وإطار لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، حيث أنها تصبح جزءا لا يتجزأ من الروتينات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد¹.

عرفها الضويحي بأنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة²، وهنا إشارة إلى أن المعرفة يمكن أن تكون مكتسبات شخصية داخل الفرد أو ظاهرة يستعملها في قراراته.

هذا وتعتبر المعرفة مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته ومحقة إبداعاته لما يريد أن يعرفه³.

يعتبر Harris & Henderson أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتنتدرج إلى بيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة (هذه الأخيرة التي تعد أساسا فعالا للابتكار)⁴.

¹ عبد الحق العشعاشي، مصطفى ححو، "دور اقتصاد المعرفة في الحد من البطالة: حالة الجزائر"، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، تركيا، 09-10 سبتمبر 2013، ص07.

² - فهد بن عبد الله الضويحي، "إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق"، - Cybrarians Journal - دورية إلكترونية محكمة في المكتبات والمعلومات، العدد 20، سبتمبر 2009.

³ - محمد أحمد عبد القادر، محمد عبد مهاوش أبوقله، بلال خلف السكارنه، "إدارة المعرفة والإبداع وانعكاساتها على الأداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، العراق، 2013، ص123.

⁴ - زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة تربوية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص47.

فيما يرى Know-When أن المعرفة تستند إلى الذكاء، والخبرة التكنولوجية، وفهم التطورات الاقتصادية والسياسية للوصول إلى صناعة القرار¹، فهي بذلك تعتبر المحرك الرئيسي لأداء المؤسسة، فتطبيقها يساهم في رفع مستوى الأداء.

على هذا الأساس يمكن اعتبار المعرفة أنها مجموعة أفكار مبرهنة أو غير مبرهنة نظم فكر ومنطق ومعتقدات ومواقف أو حتى خيارات أسلوب الحياة والعادات العقلية والسلوكية، وأنها قد تكون حالة عقلية أو هي كينونة يمكن تخزينها ومعالجتها، أو عملية تطبيق وممارسة للخبرة، أو قدرات كامنة للتأكيد على الأفعال².

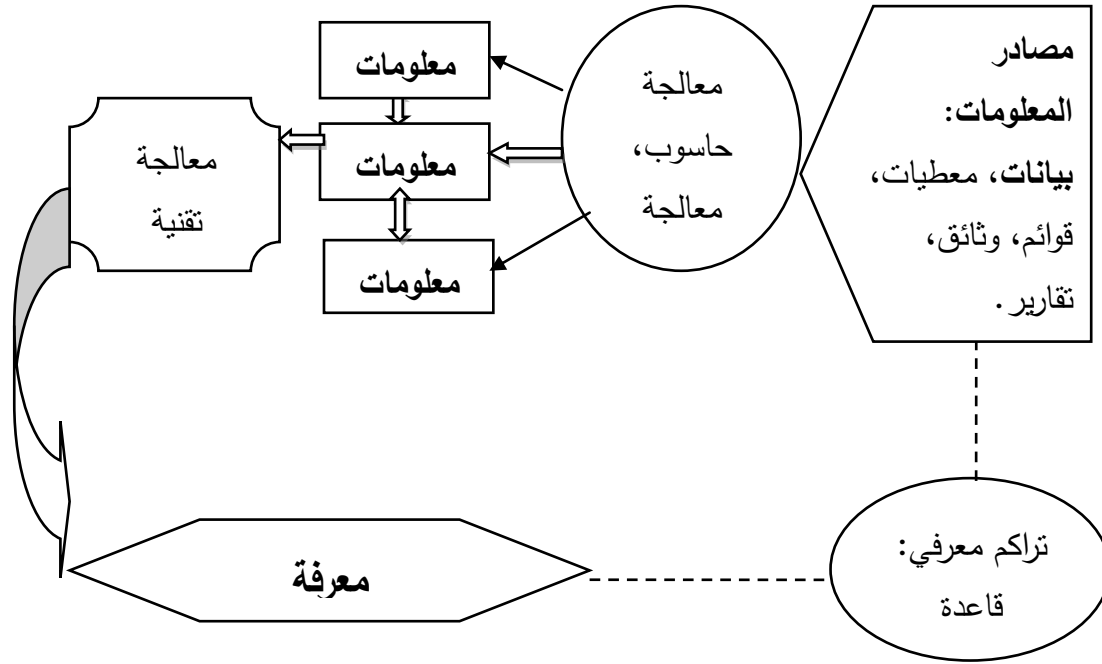
وبشكل عام يمكن القول أن المعرفة هي تراكم معلومات وأفكار وخبرات ومعتقدات الفرد، وبذلك فهي تختلف من فرد لآخر حسب ما يملكه من خبرة وحسب المعتقدات والأفكار ونمط الحياة الخاص به.

من منطلق ما تم ذكره سابقا وبعد استظهار أهم التعاريف المتعلقة بالبيانات والمعلومات والمعرفة يمكن القول أن المعرفة تختلف عن المعلومات لأنها -أي المعرفة- تستلزم وجود قدرة على التعلم، وهي لا تتكون فقط من معلومات ذات طابع عام، ولكن كذلك من دراية ومهارات مرسخة لدى

¹ - ليث عبد الله القهيوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، "جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة"، ط01، دار الحامد، الأردن، 2013، ص108.

² - غالب عوض الرفاعي، سعد غالب ياسين، "دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي: دراسة ميدانية"، مجلة أبحاث روسيكادا، العدد02، الجزائر، 2004، ص30.

الأفراد والمؤسسات والتي يمكن عزلها بسهولة عن محيطها، بالتالي يبدو توليد المعارف الجديدة وكأنه عملية تعلم¹، ويمكن توضيح العلاقة بين المفاهيم الثلاثة من خلال الشكل رقم 01.



الشكل رقم (01): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

المصدر: ليث عبد الله القهوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، "جودة المعلومات والذكاء

الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة"، ط01، دار الحامد، الأردن، 2013، ص107.

من خلال الشكل يمكن تحديد الحدود الفاصلة بين المصطلحات الثلاثة حيث أن البيانات تعتبر مصدر المعلومات (المواد الخام الغير معالجة) يتم تجميعها ومعالجتها لتتحول لمعلومات نتمكن من الاستفادة منها في اتخاذ قرار معين، أما المعرفة فهي المرحلة التي تأتي بعد البيانات والمعلومات يتم فيها تطبيق الخبرات والأحكام الشخصية لمستعملي المعلومات لنتحصل على تراكم معرفي (ما يتم

¹ - عثمان بوزيان، "إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع"، رسالة دكتوراه، فرع تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بالقائد-تلمسان-، الجزائر، 2010، ص13.

استيعابه واستعماله من بيانات ومعلومات) يساهم في صناعة القرارات والوصول إلى الأهداف المخططة.

المطلب الثاني: قيمة المعلومات في المؤسسة الاقتصادية

تمثل المعلومات أحد الموارد المستخدمة في تحقيق أهداف مشروع ما، تماما مثل الموارد المالية والمواد الأولية والآلات وغيرها، فيمكن النظر للمعلومات من باب أنها أصل من أصول المؤسسة وكاستثمار من المهم استغلاله والمحافظة عليه، وبشكل توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة والواضحة أهمية بالغة في اتخاذ القرارات وتجنب ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من أزمات مواجهة بذلك التهديدات البيئية المختلفة.

كان يُنظر للمعلومات في الخمسينات كأحد مستلزمات ونواتج النظم البيروقراطية، حيث كانت عبارة عن كميات ضخمة من الأوراق يمكن أن تعرقل أداء المؤسسة، وتعتبر الحواسيب هي أول نظم المعلومات التي ظهرت في الخمسينات، أما في الستينات فقد تغير مفهوم المعلومات وقيمتها حين تم إدراك دورها في تطوير عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، حيث عرفت المعلومات حينها بنظم المعلومات الإدارية، التي اعتبرت مصدر لإنتاج وتوفير المعلومات في شكل تقارير دورية، وخلال السبعينات وأواخر الثمانينات أصبح ينظر للمعلومات كأداة جيدة للرقابة على أعمال المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، أما في سنوات التسعينات أصبح ينظر للمعلومات باعتبارها موردا استراتيجيا ووسيلة فعالة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات وأداة إستراتيجية للدفاع عنها¹.

¹ - أبو بكر محمود الهوش، مبروكة عمر محيرق، "إدارة المعلومات"، ط01، دار السحاب، مصر، 2011، ص12.

هذا التدرج والتطور في مفهوم واستعمال المعلومات يؤكد القيمة التي أصبحت تملكها في المؤسسات من مورد مساعد إلى مورد إستراتيجي فعال في المؤسسة.

على أساس ذلك يمكن القول أن المعلومات أو مجتمع المعلومات كما أصبح يسمى اليوم يعتبر البديل الجديد للمجتمع الصناعي، فسواء كانت المؤسسة صناعية أو خدماتية من المهم الحصول على المعلومات وتحليلها ليتم التصرف بناء على تفسير هذه المعلومات، كما تعتمد في تحقيق نظم الرقابة الفعالة ونجد أن مقارنة الأداء الفعلي يُولد معلومات ودون المعلومات لا يمكن التنبؤ ولا التخطيط المستقبلي للنشاط ولا تقييمه بدقة¹.

خلافًا للموارد المادية التي تُنفذ مع الاستهلاك لا تتأثر موارد المعلومات بالاستهلاك، فهي عادة ما تنمو مع زيادة استهلاكها لهذا السبب نجد هناك علاقة ارتباط وثيقة بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف الجديدة وحسب Tom Stonier يرى أن المعلومات هي إحدى الخصائص الأساسية للكون شأنها شأن المادة والطاقة، فهي ليست مقصورة على الكائنات الحية لكنها جزء من أي نظام يعرض عملية التنظيم، فإنه إذا كانت الكتلة هي التعبير عن المادة، وقوة الدافع هي التعبير عن الطاقة الميكانيكية، فإن التنظيم هو التعبير عن المعلومات².

ينظر للمعلومات أيضا على أنها أحد الموارد البشرية، وربما تكون أهمية هذا المورد أيضا في تحكمه في فعالية استغلال كل من الموارد الطبيعية والبشرية، فبدون المعلومات لا نعرف كيف نستفيد

¹ - أنظر: سيد سالم عرفة، "نظم المعلومات التسويقية"، مرجع سبق ذكره، ص152.

² - أسامة العامري، "اتجاهات إدارة المعلومات"، ط01، دار أسامة، الأردن، 2010، ص ص68-70.

من الموارد الزراعية والمعدنية ومصادر الطاقة وغيرها، ولا نعرف كيف نستفيد من طاقات رفاهية المجتمع، فلا توجيه ولا تعليم ولا تدريب من دون معلومات¹.

انطلاقاً من فكرة أن المعلومات تعتبر مورد من موارد المؤسسة فهذا يجعل لها تكلفة وعائد، وقيمة المعلومات تعبر عن الربح الإضافي الذي يمكن تحقيقه أو الخسارة التي يمكن تفاديها من خلال استخدام المعلومات، وبذلك فهي القدرة التي تتيحها المعلومات لصانع القرار لتحسين توقعاته عن الحدث غير المسيطر عليه.

نشير إلى أن قيمة المعلومات انصبت على القيمة الاقتصادية التي تقسم إلى أربعة أنواع متداخلة وهي قيمة الكلفة (هي الكلفة الكلية لإنتاج مفردة معينة)، قيمة التبادل (هي مقياس لكل الخواص أو النوعيات الخاصة بمفردة معينة والتي تجعل أي فرد يتعامل مع تلك المادة بأن يعطيها قيمة إضافية تضاف إلى مواصفاتها الذاتية)، وقيمة التثمين (مقياس لكافة الخواص والمزايا التي تجعل مسألة امتلاك مفردة معينة أمراً مرغوباً)، وقيمة الاستخدام (تعني القيمة التي تستند إلى الخصائص الآلية أو إلى النوعيات التي تمتلكها المفردة المعينة أو إلى العمل والخدمة التي تستطيع أدائها أو تساعد في إنجازها)، هذا التداخل يشير إلى أن هذه الأنواع تؤثر في بعضها أو تشترك أكثر من واحدة في التأثير فقيمة التثمين وقيمة الاستخدام يمكن أن يؤثران معا على قيمة التبادل².

¹ - مراد كريم، "مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مدينة قسنطينة نموذجاً"، أطروحة دكتوراه، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة -، الجزائر، 2008، ص14، نقلاً عن: حشمت قاسم، "خدمات المعلومات"، دار غريب، مصر، 1984، ص19.

² - محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، "اقتصاديات المعلومات: القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات"، ط01، دار المسير، الأردن، 2007، ص ص141-142.

بالإضافة إلى ذلك فإن حياة المؤسسة تركز على مجموعة القرارات المتخذة، حيث أن كل قرار يتطلب توفر قدر معين من المعلومات والتي يجب أن تكون فعالة، مناسبة وفي الوقت الملائم وأن تكون متعلقة بالقرار المتخذ¹. وفي هذا الصدد يرى أحمد صالح الهزايمة أن المعلومات تكون ذات قيمة للمؤسسة عندما تكون مفيدة في اتخاذ القرارات والعمليات، وكلما زادت فائدة المعلومات زادت قيمتها، وقدم خمسة صفات أساسية للمعلومات حتى تكون ذات قيمة للمؤسسة وهي²:

1. **الملاءمة:** تحتاج المؤسسة أكثر لملاءمة المعلومات في القرارات الإستراتيجية التي تؤثر عليها في المدى الطويل وتحدد المؤسسة عادة المعلومات البيئية الملائمة لنشاطها، كذلك كلما كانت المعلومات أكثر ملاءمة للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة زادت قيمتها، ويمكن القول أن الملاءمة تعتبر المعيار الأصلي الذي تتحدد به قيمة المعلومات.
2. **النوعية:** تعني نوعية المعلومات دقتها وهل هذه المعلومات تمثل الواقع بدقة، وكلما زادت دقة المعلومات زادت نوعيتها وزادت ثقة المؤسسة عند استخدامها في اتخاذ القرارات، وعادة تزداد تكلفة الحصول على المعلومات كلما زادت النوعية المطلوبة، ويجب هنا الموازنة بين تكلفة الحصول على المعلومات وتكلفة استخدام معلومات غير صحيحة.
3. **الكمية:** توفر كمية مناسبة من المعلومات دون حدوث فائض ينتج عنه عدم توفر الوقت الكافي لتحليلها لذلك الكمية المناسبة والكافية من المعلومات تزيد من قيمة المعلومات خاصة في اتخاذ القرارات.

¹ – claude DEMEURE, "Aide Marketing", 6^{ém} édition, Edition Dunod, Paris, 2008 , p340.

² – أحمد صالح الهزايمة، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة أربد"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 01، سوريا، 2009، ص ص 387-388

4. سهولة الحصول على المعلومات: إن سهولة الحصول على المعلومات تعد عاملاً مهماً لاتخاذ

القرار، ومن الناحية المثالية فإن على المديرين اختيار المعلومات من المصادر التي توفر أعلى

قيمة ممكنة من حيث الملاءمة والدقة والكمية والتوقيت، ولكن من الناحية العملية فإن مصادر

المعلومات التي تتميز بإمكانية الحصول عليها بسهولة هي الأكثر استخداماً من قبل المديرين

على الرغم من أنها لا توفر قيمة جيدة.

5. التوقيت: وتعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً للاستخدام خلال دورة تشغيلها والحصول

عليها¹، حيث يؤكد Husemanent على ضرورة وصول المعلومات في وقتها المناسب مراعية

في ذلك تكلفتها، وخاصة التوقيت ترتبط أساساً بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة من الإدخال

إلى عمليات المعالجة وصولاً إلى إعداد تقارير المخرجات.

بناءً على ما سبق ذكره يمكن القول أن المعلومات تكون لها قيمة عندما تأتي في الوقت والكمية

المناسبة وبالشكل الصحيح الذي يساهم في تعظيم فائدة المؤسسة من استعمال تلك المعلومات، كذلك

تمنح التكلفة المناسبة والملاءمة قيمة أكبر للمعلومات خاصة في ما يتعلق بفعاليتها والمساهمة في

اتخاذ القرار.

يؤكد الصميدعي، والسامرائي والعبيد أن المعلومات تستمد قيمتها من الأثر الذي تحدثه في

عملية اتخاذ القرارات، إذ تعد المعلومات المادة الخام التي يعتمد عليها متخذ القرار، وكلما كانت

المعلومات دقيقة كان القرار أقرب للواقع والعكس صحيح، وتكون للمعلومات قيمة اقتصادية بقدر

التقليل من احتمالات المخاطرة بشرط أن تكون التكلفة المضافة أقل من العائد المضاف.

¹ - يحي مصطفى حلمي، "أساسيات نظم المعلومات"، مكتبة عين الشمس، مصر، 1998، ص78.

تحتسب قيمة المعلومات من الفرق بين القيمة المضافة وتكلفة هذه القيمة، فإذا وجدت مجموعة البدائل أو الخيارات أمام متخذ القرار، فإنه سيختار أحدها في ضوء المعلومات المتوفرة لديه حيث إذا حصل على معلومات جديدة أكثر دقة أدت إلى تغيير قراره، وعليه فإن¹:

قيمة المعلومات = قيمة ناتج القرار الجديد - قيمة ناتج القرار القديم بحسب المعلومات الجديدة - تكلفة الحصول على المعلومات الجديدة.

يلاحظ أن قيمة المعلومات تكون تقريبية لأن قيمة ناتج القرار لا يمكن قياسها بدقة وإنما بشكل تقريبي أو متوقع.

أما القيمة النظرية للمعلومات شرحها Marinnet & Marti وفق العلاقة التالية²:

قيمة المعلومة = تحليل جيد للاحتياجات x صحة ونوعية المصادر x نوعية التحليل x البث والتغذية الإسترجاعية (FEED BACK) x الحماية.

من خلال العلاقة السابقة فإن قيمة المعلومات تنشأ من خلال التحليل الجيد لمختلف الاحتياجات من المعلومات، بالإضافة إلى ذلك ضرورة أن تكون من المصادر الصحيحة والقيام بالتحليل المناسب والجيد لتلك المعلومات وصولاً إلى نشرها والحصول على التغذية العكسية، أي نتائج استعمال تلك المعلومات وختاماً القدرة على الحماية.

¹ - نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد، "نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر"، ط01، دار وائل، الأردن، 2004، ص43.

² - Christian MARCON, Nicolas MOINET, "L'ENTELLIGENCE ECONOMIQUE", Editions Dunod, paris, 2006, p38.

نشير إلى أن المعلومات التي تكون ذات قيمة في الوقت الحالي قد لا تكون كذلك في المستقبل لذلك من الضروري أن تكون المعلومات ممتاز بالوقتية أي توفرها وقت الحاجة لها ومراجعتها في المستقبل، لأن بيئة اليوم التي جمعنا المعلومات عنها والتي كانت لها قيمة قد لا تكون لها قيمة في المستقبل نظرا لتغير الظروف.

المطلب الثالث: تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة الاقتصادية

باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تمارس أنشطتها في البيئة المحيطة بها، تربطها -أي المؤسسة- علاقة يمكن القول أنها تبادلية تأثيرية فهي تؤثر في بيئتها وتتأثر بها، ونشير إلى أن درجة التأثير الذي تحدثه البيئة يكون أكبر مما تحدثه المؤسسة عليها وذلك لكثرة واختلاف المتغيرات البيئية وتطورها وتغيرها، ما يشكل صعوبة في السيطرة والتحكم فيها وتوفير كل المعلومات عليها.

تعتبر بيئة المؤسسة الإطار العام الذي تتحرك فيه وتتعامل معه لتحقيق أهدافها وتشمل العملاء والموردين والعاملين والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغط المتواجدة في البيئة العامة أو الخاصة، ومن ثم فإن بيئة عمل المؤسسة هي مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة¹.

بعبارة أخرى يمكننا القول أن بيئة المؤسسة تمثل المؤسسات ومختلف المتغيرات أو القوى الأخرى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية والسياسية وحتى الطبيعية الواقعة خارج سيطرة المؤسسة (بيئة المؤسسة الخارجية تمثل العوامل التي تنشط خارج حدودها ونطاقها).

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة وظيفة الاحتياجات في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة، ص162.

يُنظر للبيئة التسويقية بأنها البيئة التي تتألف من مجموعة من العوامل أو القوى (Forces) أو المتغيرات (Variables) أو الظروف (Conditions)، أو القيود (constraints) التي تحدد سلوك المؤسسة أو طرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها أو تحقيق أهدافها¹.

فالبيئة التسويقية هي كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها وتؤثر على القدرة التسويقية للمؤسسة، ومدى فاعلية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات مع السوق كما أنها تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها².

هذا ويرى philip Kotler أن بيئة تسويق المؤسسة تشمل قوى قريبة منها تؤثر على مقدرتها على خدمة المستهلكين، مثل أقسام المؤسسة الأخرى، والموردين، والمنافسين والعامّة من الناس، كما تشمل أيضاً قوى ديموغرافية واقتصادية، وقوى سياسية وقانونية، وقوى بيئية، وقوى اجتماعية وثقافية أوسع³، وهنا قسم Kotler البيئة التسويقية للمؤسسة إلى بيئة قريبة تشكل مختلف العوامل أو المتغيرات التي ترتبط بصورة مباشرة بنشاط المؤسسة مثل الموردين والمنافسين، وبيئة عامّة أبعد تتمثل في باقي العوامل الأخرى كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

¹ - زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، "مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق"، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 67.

² - سناء حسن حلو، "أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009، ص 103

³ - فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، ترجمة: سرور إبراهيم سرور، "أساسيات التسويق"، الجزء 01، دار المريخ، مصر، بدون سنة، ص 152.

يساهم تحليل البيئة التسويقية في توفير المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات والتحكم في الأنشطة التسويقية واختيار أنسبها وبالتالي بناء وتنفيذ استراتيجيات تسويقية ناجحة، كذلك محاولة التعرف واستغلال مختلف الفرص التسويقية المتاحة وتجنب التهديدات ومسايرة التغيرات بما يحقق درجة عالية من الفعالية والأداء المتميز للأنشطة التسويقية بالمؤسسة.

أولاً: تحليل البيئة الكلية للمؤسسة الإقتصادية

مجموعة عوامل البيئة الكلية هي مختلف العوامل والمتغيرات أو الظروف أو القيود الخارجية التي تعتبر خارج إرادة وسيطرة المؤسسة ومن الصعب التحكم فيها، ما يستدعي التعرف عليها ومحاولة مسايرتها بطريقة مرنة تمكن المؤسسة من التكيف معها والصمود في وجه مختلف ما قد تفرزه من تهديدات، ويمكن توضيح عوامل البيئة الكلية بصورة موجزة كمايلي:

1. العوامل التكنولوجية: تعرف التكنولوجيا بأنها تطبيق العلم في حل المشكلات العملية وتيسير

سبل الحياة ويعتبر التطور التكنولوجي من أهم العوامل البيئية التي تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسات، ويجب على رجال التسويق مراعاته عند وضع خطط التسويق، ومتابعة التغير والتطور التكنولوجي ودراسة الآثار طويلة الأجل لهذا التقدم على الخطط التسويقية¹، كما يمكن القول أن العوامل التكنولوجية ترتبط بالابتكارات العلمية وتسارع التطورات التقنية لذلك من الضروري على المؤسسة تحديد وجمع المعلومات حول الآثار التكنولوجية ورصد تطوراتها وأثرها عليها -أي المؤسسة- أو على المجتمع.

¹ - محمد العزازي أحمد إدريس، "أصول التسويق المعاصر للبيئة العربية"، مكتبة الجامعة الحديثة، مصر، 2009، ص37.

2. **العوامل الاقتصادية:** تشمل العوامل الاقتصادية العوامل التي تؤثر على القدرة الشرائية وأنماط

الإنفاق لدى الزبون، حيث يتأثر النشاط التسويقي للمؤسسة بعدد من العوامل الاقتصادية مثل:

الدورة الاقتصادية ومستويات التضخم، معدلات الفائدة، مستوى الأسعار والادخار والائتمان،

العرض والطلب وغيرها¹. فالفترات التي تمر بها الدورة الاقتصادية من الازدهار وحتى الكساد

تؤثر على العرض والطلب ما يستدعي جمع معلومات كافية حول كل فترة أو مرحلة من مراحل

الدورة الاقتصادية وذلك لتكييف الخطط والقرارات بما يتناسب معها، كذلك فإن دراسة تغير إنفاق

المستهلكين والذي يرتبط بصورة مباشرة مع دخله تساهم في التعرف على البنية الاستهلاكية

وبالتالي تحديد سياسات سعرية وبعث منتجات تتناسب مع ذلك التغيير.

3. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** الثقافة هي مركب من المعرفة والعقائد والفنون والأخلاقيات

والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع²، كل

هذه العوامل السائدة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة يجب عليها تحديدها والتعرف على

تأثيراتها على المستهلك وذلك لتجنب التصادم الذي يمكن أن يحصل مع تلك الثقافات

والمعتقدات الاجتماعية، حيث يستلزم على المؤسسة رصد مختلف التغيرات الاجتماعية والثقافية

التي تحدث في البيئة التي تنشط فيها وذلك من أجل بعث خطط تسويقية ومنتجات تتكيف وتلك

التغيرات.

¹ - ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، "تسويق المعلومات"، ط02، دار صفاء، الأردن، 2006، ص 46.

² - عنابي بن عيسى، "سلوك المستهلك: عوامل التأثير البيئية"، ج01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص113.

4. **العوامل السياسية والقانونية:** تؤثر عوامل البيئة السياسية والقانونية السائدة في دولة ما على تكوين المؤسسات وتنظيمها، ويقصد بالبيئة السياسية والقانونية مجموعة القواعد والنظم والتشريعات التي تؤثر على سلوك الأفراد والمؤسسات في مجتمع معين، بالإضافة لذلك نجد النظام السياسي والخدمات التي تقدمها الحكومات والنظام الضريبي السائد كلها من العوامل التي تؤثر على النشاط التسويقي للمؤسسة سواء كان الأثر سلباً أو إيجاباً، كذلك فإن القوانين التي تصدرها التشريعات الحكومية خاصة تلك القوانين الخاصة بالأعمال التجارية يمكن لها أن تعيق أو تسهل نشاط المؤسسة.

5. **العوامل الديمغرافية:** تتضمن العوامل الديمغرافية الحركة السكانية الموجودة كحجم السكان وكثافتهم وتوزيعهم وأعمارهم وغيرها، حيث يتطلب من المؤسسات معرفتها وتحديد الميول والتحولات الديمغرافية والتغيرات المحتملة وتأثيرها، حيث أن لكل فئة من السكان طريقة للتعامل معها كأساليب التوزيع ونوعية المنتجات التي يستهلكونها، ومن بين العوامل الديمغرافية نجد الفئة العمرية للسكان، الكثافة السكانية، نوعية السكان (الجنس).

6. **العوامل الطبيعية:** تمثل مجموعة الظروف البيئية المتعلقة بالطبيعة التي تحيط بالمؤسسة مما ينبغي السعي لتحقيق التوازن والتكيف معها، ومثال ذلك الارتفاع في تكاليف الطاقة، التلوث البيئي، نقص المواد الأولية وغيرها، هذا يتطلب من المؤسسة استخدام سياسات مرنة لمراقبة ومواجهة التغيرات المحتملة في البيئة الطبيعية¹.

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، ط2، دار الحامد، الأردن، 2007، ص62.

ثانيا: تحليل البيئة الجزئية للمؤسسة الاقتصادية

بالإضافة للبيئة الكلية ترتبط وتتأثر المؤسسة بمجموعة من العوامل والتي لها صلة مباشرة مع نشاطها تعرف بعوامل البيئة الجزئية وهي: الموردون، المستهلكون، المنافسون والوسطاء، وفيمايلي شرح موجز لهذه العوامل.

1. **الموردون:** وهم الأشخاص أو/و الشركات التي تقوم بتوفير المواد اللازمة للمؤسسة حتى تتمكن من إنتاج السلع والخدمات، سواء كانت مواد خام أو نصف مصنعة أو تامة الصنع ويتم الحصول عليها من الأسواق الداخلية أو الخارجية، ولذلك يجب على مدراء التسويق مراقبة توافر هذه المواد، لأن النقص أو التأخير في توفيرها سوف ينعكس على تكاليف المبيعات أو توقف الإنتاج، حيث يجب على إدارة التسويق بالتنسيق مع إدارة المشتريات أن تقوم باختيار المورد المناسب في ضوء عدة اعتبارات أهمها: جودة المواد والسرعة في توريدها، شروط البيع، الضمانات والكفالات التي يضعها المورد، السمعة التجارية والقدرة الإنتاجية للمورد والخدمات التي يقدمها¹.

2. **المستهلكون:** المستهلكون هم الأفراد أو/و المؤسسات التي تشتري المنتجات التي تنتجها المؤسسة سواء كان ذلك لغرض الاستهلاك الشخصي أو لغرض إعادة بيعها، ويجب على المؤسسة دراسة أسواقها لأن هذه الأخيرة تتكون من مجموعة من المستهلكين الحاليين والمحتملين للتعرف على حاجاتهم لتتمكن من التكيف معها ومحاولة تلبيةها ورسم صورة طيبة حول منتجاتها وبعث استراتيجيات ترويجية وتشكيلة منتجات تساهم في خلق الولاء لها.

¹ - ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، "تسويق المعلومات"، مرجع سلق ذكره، ص ص 48-49.

3. المنافسون: المنافس هو أي مؤسسة تشارك مؤسسة أخرى في الحصول على حصة من أموال

المستهلكين المنفقة على نفس مجموعة المنتجات، ومنافسو المؤسسة نوعين أولهما المنافسون

المباشرون وهم الذين يقدمون سلعا وخدمات تتطابق بشكل شبه كامل مع منتجات المؤسسة في

السوق، والنوع الثاني من المنافسين هم المنافسون غير المباشرين الذين يقدمون سلعا وخدمات

تؤثر على الإقبال على منتجات المؤسسة أو تجعلهم يتحولون إلى قطاع سوقي آخر، وبناء على

ذلك يمكن تقسيم المنافسة وفقا لعدد البائعين لمنتج ما إلى أربعة أنواع هي¹:

- الاحتكار: ويكون هذا النوع في حالة وجود بائع واحد للسلعة أو الخدمة.
- احتكار القلة: يسيطر على السوق عدد قليل من المؤسسات في مجال أو صناعة معينة.
- المنافسة الاحتكارية: والتي يكون فيها عدد كبير من المنتجات المعروضة والبائعين أو المؤسسات، حيث يحاول كل طرف تمييز سلعته عن الآخر، وهنا تكمن قيمة ودور التسويق في خلق صورة متميزة لمنتجات المؤسسة.
- المنافسة الكاملة: حيث لا يكون هناك اختلاف بين المنتجات المعروضة وتكون هناك فرصة محدودة لزيادة السعر وغياب الحرية في تحديد الأسعار التي تصبح تتحكم فيها قوى العرض والطلب.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن المنافسة هي ذلك الصراع والتسابق الذي ينشئ بين قوى

يكون هدفها الوصول إلى عدد أكبر من المستهلكين بإتباع مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات،

¹ - محمد الصيرفي، "التسويق الاستراتيجي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص ص 143-145.

وهنا يكون على المؤسسة مراقبة المنافس وجمع كل المعلومات الخاصة بنشاطه التسويقي حتى تتمكن من اتخاذ قرارات فعالة تجعل لها قدرة على الصمود في وجه المنافس.

4. **الوسطاء:** هم مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذين تتعامل المؤسسة معهم لترويج وبيع وتوزيع

منتجاتها، فهي تعمل على التعرف عليهم ومعرفة مدى قدرتهم في القيام بالوظائف التوزيعية وفق

ما يتناسب مع خططها التسويقية، ويمكن التمييز بين الأنواع التالية من الوسطاء التسويقيين¹:

- الوسطاء من تجار جملة وتجار تجزئة.
- مؤسسات التوزيع المادي/النقل والتخزين.
- وكالات الخدمات التسويقية والتي تختص بالأبحاث التسويقية والحملات الإعلانية.
- الوسطاء الماليون وهم المؤسسات المالية.

بشكل عام يمكن القول أن البيئة التسويقية للمؤسسة هي بيئة متعددة العوامل تمتاز بالتغير المستمر والتأثير الدائم على المؤسسة، ما جعل هذه الأخيرة تعمل على دراستها وتحليلها واعتماد الطرق والأنظمة اللازمة التي توفر المعلومات الدقيقة، وتُمكنها من الرصد الدقيق لمختلف التغيرات الحاصلة، ومن ضمن الأنظمة التي أصبحت تعتمدها المؤسسة في رصد البيئة ومتابعتها نظام "اليقظة الإستراتيجية" والتي سنقدمها فيما يلي.

¹ - زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، "مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص77.

المبحث الثاني: مدخل لنظام اليقظة الإستراتيجية

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة خاصة التنافسية منها، ومع التقدم التكنولوجي السريع في شتى المجالات بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المؤسسة وبيئتها وما يستجد من أحداث وتطورات، حيث أصبحت قدرة المؤسسة في توفير المعلومات الضرورية يعد مطلباً أساسياً لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

يعد نظام اليقظة الإستراتيجية من بين الأنظمة الجديدة التي تساهم وبشكل كبير في توفير المعلومات واستشراف المستقبل ومراقبة ورصد كل التطورات في بيئة أعمال المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية نظام اليقظة الإستراتيجية

تشير كلمة "اليقظة" إلى حالة التيقظ والوعي التي يكون عليها الشخص، أي الحالة التي تعبر على وضعية استقبال لمختلف الإشارات التي يتلقاها من المحيط دون معرفة مفصلة لها أو لوقت حدوثها، وهو الأمر الذي ينطبق على المؤسسة بحيث تكون يقظة لبيئتها الخارجية بكل ما تحمل كلمة "البيئة" من متغيرات¹.

أولاً: تعريف نظام اليقظة الإستراتيجية

يعرف Humbert lesca اليقظة الإستراتيجية بأنها: مجموعة من الأنشطة ذات منهجية مدروسة تكون توقعية تسمح بملاحظة وتحليل البيئة، ونشر المعلومات التي تم تجميعها واتخاذ القرارات بناء عليها، ويرى أيضاً أن صفة الإستراتيجية التي تنطوي عليها متعلقة أساساً بالقرارات المستقبلية فيما

¹ – Humbert Lesca, "La veille stratégique : La méthode L.E.SCAning", Edition EMS, Paris, 2003, p 3.

يتعلق بالبيئة السوسيو اقتصادية وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية تتميز بمظهر التفسير¹، وفي هذا الصدد يؤكد Mouline أن اليقظة الإستراتيجية نظام أساسي في المؤسسة حيث تشكل نظام المعلومات المرتقبة أو المحتملة (SIP) un système d'information prospective أو بنك المعرفة في تقديم معلومات مستقبلية ذات رؤية إستراتيجية تكون منظمة وحقيقية².

تعرف اليقظة الإستراتيجية أيضا بأنها: أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تركز على تحسين تنافسيتها، بالجمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التهديدات والفرص)، وفي هذا الصدد يضيف كل من strphane geos & David coudol أن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية، حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية أو على القرارات المهمة³.

فمن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي النظام المعلوماتي الذي بواسطته يمكن الإصغاء المنظم والمسبق والإرادي للبيئة المحيطة للتعرف واستغلال الفرص

¹– Humbert Lesca , **Qu'est-ce que la veille stratégique et pour quoi votre entreprise Pourrait en avoir besoin dès aujourd'hui?**, disponible sur : <http://membre.lycos.fr/jeanlucmoya/veille%20lesca.doc>, consulté le :18-11-2014.

²– Tawfik MOULINE, "**L'intelligence économique au service de la veille stratégique**", journée organisée par l'ENSIAS sur le thème : Apport de l'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise, Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES), Maroc, 3 mars 2010, p07.

³– هدى محمد الزومان، "منظمتنا بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية"، مقالات الاقتصادية الالكترونية، متاح على الموقع:

http://www.aleqt.com/2010/06/08/article_403746.html ، تاريخ الاطلاع: 2014-10-16.

المتاحة، والتحديد المسبق للتهديدات والعمل على تفاديها أو تقليل خطرهما على المؤسسة من خلال عملية جمع وتحليل المعلومات لغرض خدمة متخذ القرار.

كما يرى Emmanuel Pateyron أن اليقظة الإستراتيجية هي السيورة المعلوماتية التي عن طريقها تبحث المؤسسة عن معلومات ذات طابع توقعي تتضمن تطور بيئتها الاجتماعية والاقتصادية، بهدف خلق الفرص وتقليل التهديدات¹.

أما من وجهة نظر jakobiak فيرى أنها عبارة عن عمليتي ملاحظة وتحليل للبيئة متبوعة بعملية أخرى للبحث المركز للمعلومات التي تم انتقاؤها ومعالجتها حتى تكون مفيدة في اتخاذ القرارات²، وفي التعريف إشارة إلى المراحل الأساسية التي تتضمنها اليقظة الإستراتيجية وهي مرحلة الملاحظة وجمع المعلومات، ثم مرحلة نشرها لمتخذي القرار -سيتم التطرق لمراحل اليقظة الإستراتيجية لاحقا-. اليقظة الإستراتيجية هي جهاز تيقظ ومراقبة، حيث تعتبر ركيزة أساسية لرصد المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الخاصة بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي بغرض خلق فرص للعمل والتقليل من المخاطرة المرتبطة بعدم التأكد والقيام بردود الفعل السريعة والمناسبة³.

على هذا الأساس فإن اليقظة الإستراتيجية تعتبر كمنهج يساهم في اتخاذ القرارات تقدم معلومات مستقبلية كإشارات ضعيفة عن البيئة، باستعمال وسائل ترتكز على مجموعة من الشبكات الداخلية

¹ – Emmanuel Pateyron, "la veille stratégique", Edition economica, Paris, 1998, P 13.

² – محمد السعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية: بين النظرية والتطبيق"، مجلة RIST، العدد 08، رقم 02، 1998، ص12.

³ – Souad Chouk et Humbert Lesca, " Le support de l'information : Un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles", p 2, Disponible sur : <http://www.veille-strategique.org/docs/2003-souad-lesca-api.pdf>. consulté le: 23/12/2014.

والخارجية¹، وفي هذا الصدد يؤكد Ribault & Martinet أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مراقبة البيئة بطريقة منظمة، بهدف التنصت والتعرف على الإشارات الناتجة عن بيئة المؤسسة بسبب تأثيرها الكبير عليها، حيث تساهم المعلومات المتحصل عليها في صنع القرارات الإستراتيجية².

بناء على ما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية ما هي إلا ذلك النظام الذي يعمل على توجيه المعلومات التي تم جمعها وتحليلها في إطار مراقبة البيئة للكشف ورصد أفضل الإشارات الممكنة وأكثر الفرص وكذا التهديدات، والغاية من هذا النظام المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، أي أن نظام اليقظة الإستراتيجية جاء أساسا لتوفير المعلومات الإستراتيجية.

تعمل اليقظة الإستراتيجية عمل الرادار في الرقابة والمتابعة المستمرة والكشف عن أية إشارات تنبيهية قد توحى بوجود خطر أو فرصة للمؤسسة، ولا تكتفي بالتقاط إشارات الإنذار فقط إنما تقوم بتتبع مصدر الخطر للتعرف عليه، كما أن الرقابة المستمرة التي يحدثها رادار اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا هجوميا بغرض اكتساب معرفة محيطية يمكن من خلالها سبق المنافسين، وتلعب في ذات الوقت دورا

¹ – Humbert Lesca et Marie Laurence Caron-Fasan et Raquel Janissek Muniz et Henrique Freitas, "La veille stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales", 3^{ème} colloque de L'IFBAE, p06, disponible sur : http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/2006/2006_184_2_FACEF.pdf, consulté le :22-12-2014

² – Inès Boulifa Tamboura, "identification des facteurs critiques de succes pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique", thèse de doctorat, option sciences de gestion, institut superieur de gestion, université de tunis, tunis, 2008, p49.

دفاعيا من أجل حماية هذه المعلومات، وفي الحالتين يبقى عمل اليقظة الإستراتيجية مرتبطا في جوهره بإدارة المعلومات بما يجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية¹.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن دور اليقظة الإستراتيجية هو دور استباقي من خلال تحديد الأحداث التي تكون في طور النشأة، هذا الدور يساهم في "استحداث الفعل" بناء على مختلف ما تم مسحه ورصده من أحداث ومعلومات حول البيئة.

ثانيا: أساليب نظام اليقظة الإستراتيجية

في هذا الصدد يرى Delbes & Guerny أنه يتم التمييز بين أسلوبين لليقظة الإستراتيجية الأول أسلوب المراقبة والتي تكون **يقظة طوعية** تعني البقاء في استماع مستمر للبيئة، والأسلوب الثاني هو البحث والتي تكون **يقظة نشطة** مستهدفة لطرف معين، وفي الجدول التالي نقدم مميزات الأسلوبين من خلال ثلاث مبادئ أساسية هي: كثافة الإشارات، والمؤشرات، ومن حيث المبدأ.

¹ - اليمين فالتة، "درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الإستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، الجزائر، 2012، ص 15.

الجدول رقم (01): مميزات أساليب عمل اليقظة الإستراتيجية

المبدأ	اليقظة الطوعية	اليقظة النشطة
كثافة الإشارات	إشارات قوية	إشارات ضعيفة
المؤشرات	وجود اختلافات، وانحرافات مقارنة مع مؤشرات لوحة القيادة	ظهور أعوان جدد واتجاهات جديدة
المبدأ	رد الفعل	التصرف المسبق

Source: Inès Boulifa Tamboura, "identification des facteurs critiques de succes pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique",

thèse de doctorat, option sciences de gestion, institut superieur de gestion, université de tunis, tunis, 2008, p57.

من خلال الجدول السابق الذي يظهر مميزات أساليب اليقظة الإستراتيجية نلاحظ أن اليقظة الطوعية تتميز بكثافة الإشارات أي المعلومات المستقبلية بالمقارنة مع اليقظة النشطة التي تتميز بمعلومات ضعيفة غير مؤكدة، كما أن المؤشرات التي تم متابعتها تكون مختلفة مع تلك الموجودة مسبقا بالنسبة لليقظة الطوعية، والتي أيضا تتميز بكونها تأتي كرد فعل بعدي على عكس اليقظة النشطة التي تتميز بالتصرف المسبق أي التصرف قبل الحدث أو الفعل وهنا يظهر أهمية إشارات الإنذار المبكر أو الإشارات الضعيفة التي تعتبر من المعلومات الأساسية لنظام اليقظة الإستراتيجية والتي سيتم التطرق لها لاحقا.

ثالثا: وظائف نظام اليقظة الإستراتيجية

إن اليقظة الإستراتيجية تعمل على تجميع المعلومات حول الظروف الخارجية التي تساعد المديرين على فهم ومراقبة التغيرات المحتملة في طلب السوق، أنماط منافسة الصناعة، ظهور منتجات إحلال محتملة، والقوى البيئية العامة واسعة النطاق التي قد يكون لها تأثير طويل الأجل على المؤسسة¹، وقد تناولت Guiddir الوظائف الأساسية لليقظة الإستراتيجية والتي نوضحها فيما يلي²:

1. **الوظيفة الإستباقية (التوقعية):** وتخص هذه الوظيفة توقع ورصد الفرص والتهديدات التي تكون في بيئة المؤسسة (تطورات السوق ورغبات المستهلكين، لمنافسين، التشريعات والقوانين، التكنولوجيا،...) وغيرها من المتغيرات التي تتطلب المتابعة الدائمة وتوقع ما تكون عليه في المستقبل (إعداد سيناريوهات مستقبلية).

2. **الوظيفة الإعلامية:** تعد هذه الوظيفة أساسية في نظام اليقظة، حيث تتضمن بحوث ومعلومات تم جمعها بواسطة طرق وتقنيات مختلفة، تكون لها قيمة وتستجيب لطلب واحتياجات مستخدميها.

3. **وظيفة تحليل وتركيب المعلومات:** المعلومات التي تم جمعها من قبل شبكات أو ممثلي اليقظة تتم معالجتها وتحليلها وتركيبها قبل تقديمها واستعمالها من طرف متخذ القرار، تعتبر وظيفة

¹ - روبرت بتس ديفيد، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، ط01، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص188.

² - Guiddir Khoukha, "**veille technologique et compétitivité de l'entreprise : Etude de cas IAP Boumerdès**", Mémoire de Magistère, option Marketing, Faculté des Sciences Economiques des Gestion et des science commerciales, Université d'Alger 03, 2010, p p 65-66.

تحليل وتركيب المعلومات من الوظائف الرئيسية لنظام اليقظة الإستراتيجية وخصوصا عندما تكون المعلومات كثيرة ما يستدعي معالجتها وفرزها والمفاضلة حتى يتم توزيعها وفهمها من طرف مستخدميها.

4. **وظيفة تدعيم وتنشيط الاتصال:** اليقظة الإستراتيجية تعمل على تدعيم الاتصال بين مختلف

الأطراف في المؤسسة، من خلال تقديم المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها للمستخدمين ومتخذ القرار، كما تعمل أيضا على تنشيط شبكة تدفق المعلومات بين مختلف المستويات.

5. **وظيفة تحقيق الذاتية في حاجة المؤسسة للمعلومات:** ويقصد بذلك تعمل اليقظة الإستراتيجية

على تحقيق احتياجات المؤسسة من المعلومات وتوفيرها لمتخذي القرار بالشكل والوقت المناسب.

6. **الوظيفة الوقائية:** هي وظيفة محورية مشتركة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي،

وترتبط هذه الوظيفة إلى حد كبير مع الوظيفة الاستباقية، حيث تعكسوظيفتين مفهوم الحماية، وتعمل الوظيفة الوقائية على كشف وتوقع التهديدات من خلال عمليات الحماية، وهي جزء من وظيفة أوسع تتضمن حماية التراث العلمي والتقني وإثراء المعرفة والخبرة للمؤسسة، أي ترتبط هذه الوظيفة أكثر باليقظة التكنولوجية.

7. **الوظيفة التنسيقية:** حيث تعمل اليقظة الإستراتيجية على التنسيق بين المستوى الإستراتيجي

والمستوى التشغيلي وبين مختلف الوظائف في المؤسسة، ووفقا لـ D.Rouach تختص الوظيفة التنسيقية لليقظة الإستراتيجية بالتنسيق بين الوظائف التشغيلية.

8. **الوظيفة النشطة:** تعمل اليقظة الإستراتيجية على توفير معلومات قابلة للتنفيذ، ومن خلال

الوظيفة النشطة يتم نشر المعلومات في شكل تعليمات أو توصيات عمل للمستخدمين ما يساهم

في توطيد المشاركة بين مختلف المستويات في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

نشير إلى أنه عند تبني المؤسسة نظام اليقظة الإستراتيجية لا بد من الاختيار والمفاضلة بين

تنظيمين أساسيين الأول يكون مركزي والثاني لامركزي، ويمكن شرح النظامين على النحو التالي¹:

- **نظام اليقظة المركزي:** حيث يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع

البيانات المتحصل عليها من المتقنين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة ونشرها إلى عدة

مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت

المناسب، ولا بد من تعدد مسيري هذا النظام وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحته.

- **نظام اليقظة اللامركزي:** يتشكل هذا النوع من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها

وتعتمد على عدة قواعد بيانات مستقلة، وكل منها يعالج نوع خاص من المعلومات حسب

الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل

الأهداف والإستراتيجية الكلية للمؤسسة، ونظام اليقظة اللامركزي يعد أكثر مرونة وديناميكية

في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرار .

على ضوء ما سبق ذكره نلاحظ أن في التنظيم المركزي نظام اليقظة الإستراتيجية يكون مرتبط

مباشرة مع المستوى الإستراتيجي (الإدارة العليا)، حيث يتميز هذا النوع من التنظيم بالقدرة على توحيد

¹ - عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"،

الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في

الدول العربية، الجزائر، 8-09-نوفمبر 2010، ص11.

الجهود بين مختلف الأطراف وفي كل المراحل وإعطاء رؤية شاملة لحاجة المؤسسة من المعلومات، لكن تبقى تلك الفجوة التي تتعلق ببعد العلاقة والاتصال في المؤسسة بين المستوى الاستراتيجي والتشغيلي من جهة والبيئة من جهة أخرى، ما يجعل من التنظيم المركزي يفقد القدرة على الوصول لمختلف المعلومات.

كما أن التنظيم اللامركزي يرتبط أساسا باعتبار نظام اليقظة الإستراتيجية نظام تابع ومشترك بين مختلف المستويات من الإستراتيجي وصولا إلى المستوى التشغيلي، حيث يتميز هذا التنظيم بالمرونة من خلال الاستجابة السريعة في توفير ومراقبة المعلومات وذلك لاتصاله بالمستوى التشغيلي، ويتم الإشارة هنا أن اعتماد التنظيم اللامركزي في نظام اليقظة الإستراتيجية يجب أن يقابله القدرة على التنسيق حتى يتم تجنب تشتت الجهود بين مختلف الأطراف.

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

تتطوي اليقظة الإستراتيجية على مجموعة من الأنواع التي تتعلق أساسا بمراقبة مجالات محددة للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، حيث تصنف اليقظة الإستراتيجية إلى أربعة أنواع هي: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية وفيما يلي شرح لهذه الأنواع.

أولا: اليقظة التنافسية

تعتبر اليقظة التنافسية على عملية مراقبة وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية للمؤسسة، بما يساعد مديريها على فهم سلوك المنافسين، توقع أعمالهم المستقبلية وردود أفعالهم والتعرف على سياساتهم في المجالات التي يقوم عليها التنافس بما يسهل عملية الكشف عن الفرص

والتهديدات البيئية من خلال القيام بعملية الاستشراق¹، وهي بذلك النظام الإستراتيجي للمعلومات الذي ينتظر من مخرجاته أن تسهم في تشكيل أو دعم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة اعتمادا على الحاسوب وإسناد قرارات الإدارة العليا بالمعلومات الإستراتيجية لتحقيق تقدم في الموقف التنافسي أو تقليص الفجوة التنافسية بين المؤسسة ومنافسيها². تركز اليقظة التنافسية على معرفة المنافسين والسياسة السعرية الخاصة بهم والمنتجات البديلة وأخطار الداخلين الجدد الناشطين مع المؤسسة³، فهي تهتم بمراقبة المنافسين المباشرين وغير مباشرين، الحاليين والمحتملين من خلال مراقبة⁴: استراتيجياتهم، أسعارهم ومنتجاتهم، ونتائجهم المالية، وسياساتهم التشغيلية وعملاتهم وشراكاتهم.

عموما إن الهدف من اليقظة التنافسية هو معرفة استراتيجيات المنافسين بحيث يمكن توقع القرارات التي من شأنها أن تؤثر على مستقبل المؤسسة، ويتطلب تفعيل اليقظة التنافسية طرح أسئلة تكون كما يلي⁵:

- ما هو سوق المؤسسة؟

¹ - يمينه كرو، "اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية" **"la veille stratégique dans les pme-pmi algériennes"**، ملتقى أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، فندق الأوراسي، الجزائر، ماي-جوان-2003.

² - حسن علي الزغيبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي"، ط01، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص21.

³ - Ludovic François, Julien Levy, **"L'intelligence économique outil de marketing : un enjeu organisationnel"**, Editions ESKA, 2003, p03.

⁴ - نعيمة غلاب، مليكة زغيبي، "واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية: دراسة ميدانية"، المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، الأردن، 23-26-أفريل-2012، ص161.

⁵ - أحمد بخوش، "دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص43.

- من هم منافسوها؟
- ما هي المنتجات التي تظهر وتنمو؟ هل هي جيدة؟
- ما هي آفاق تطور قدرات النمو للمنافسين؟
- ما هي نقاط قوة وضعف المنافسين؟
- ما مدى قدرة المؤسسة على التوقع في مواجهة منافسيها؟

ثانيا: اليقظة التكنولوجية

تشير اليقظة التكنولوجية لمختلف الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهم المؤسسة حاليا أو مستقبليا¹، ويعتبر Jakobiak أن اليقظة التكنولوجية هي مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية، والتي يكون لها أثر اقتصادي حاضر ومستقبلي من خلال اكتشاف تهديدات وفرص التنمية والتطور²، أي يكون هدف اليقظة التكنولوجية تطوير التكنولوجيا وتدعيم الابتكار والإبداع من خلال رصد البيئة التكنولوجية. تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من³:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، والمعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة؛
- المشاركة في الملتقيات والدراسات والمنشورات وأطروحات البحث ذات الطابع الأكاديمي؛

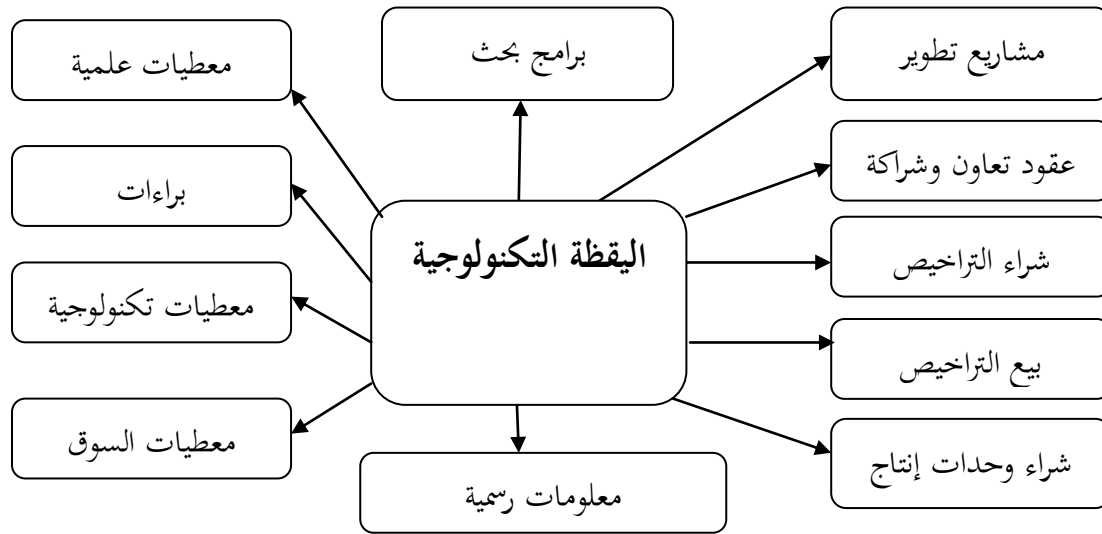
¹ – Emmanuel Pateyron, "la veille stratégique", Op.Cit, P 144.

² – Meryem ABOUAYADE, "Veille technologique", Institut Marocain de l'information Scientifique et Technique (IMIST), Maroc, 23-04-2010.

³ – منية خليفة، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-09-نوفمبر 2010، ص77.

- الملتقيات والمنشورات ذات الطابع المهني؛
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط؛
- بنوك المعلومات؛
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافس؛

حتى يتم استعمال هذه المصادر يجب توفر الوسائل المتطورة والإطار البشري القادر على جمع المعلومات وترجمتها وفق ما يدعم عملية إثراء الذمة التكنولوجية للمؤسسة. طرح jakobaiak اليقظة التكنولوجية ضمن مجموعة من المجالات نوضحها من خلال الشكل رقم (02).



الشكل رقم (02): مجالات اليقظة التكنولوجية

Source : Gérard Verna, "la veille technologique : une "ardente nécessité",

Département de management, Université Laval, disponible sur :

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>, consulté le :03-

إن وجود اليقظة التكنولوجية يسمح بتفادي تهديد احتمال تفوق أي منافس على المؤسسة، وذلك سواء من خلال الخطة الدفاعية التي تتضمن التأمين على المخاطر المفاجئة التي تظهر في المحيط، أو وفق الخطة الهجومية التي تتضمن التركيز على حيازة ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة والتقدم عليها من خلال السبق التكنولوجي المتاح من قبل هذه الميزة، أو خطة التجنب التي تتضمن اتخاذ قرار الاستثمار في قطاع جديد تتخفص فيه المنافسة وذلك بالعمل على إيجاد تموقع في سوق لا يتضمن التقلبات التكنولوجية وذلك لتفادي التكنولوجيا السريعة¹.

ثالثا: اليقظة التجارية

تعرف اليقظة التجارية بيقظة التسويق²، وهي البحث والمعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة³ حيث يقوم هذا النوع من اليقظة بمتابعة تطورات أسواق المؤسسة، صورة المؤسسة، سلوك المستهلكين، تركز الحملة الإشهارية الخاصة بالمنافسين، أثر هذه الحملات على المستهلكين،... وغيرها من المعلومات التسويقية. تساعد اليقظة التجارية في التعرف على أسواق جديدة، اقتراح منتجات جديدة على زبائن المؤسسة بناء على المعلومات التي تم جمعها، كما ترافق اليقظة التجارية إطلاق

¹ – Gérard Verna, "la veille technologique : une "ardente nécessité", Département de management, Université Laval, disponible sur :

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>, consulté le :03-03-2014

²– Akli .M, "Veille stratégique en entreprise : Communication, Gouvernance et intelligence économique", Colloque International UFC, Alger 14-16 Juin 2008, p 17.

³– بلعزوز بن علي، صليحة فلاق، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر"، لملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-09-نوفمبر 2010، ص5.

المنتجات الجديدة وما يصحبها من متابعة لكل المعلومات الخاصة بنمو وتطور المنتج الجديد في السوق¹.

رابعاً: اليقظة البيئية

تعرف اليقظة البيئية باليقظة المجتمعية²، حيث تظم باقي أنواع اليقظة، تعمل على المراقبة المستمرة ورصد وجمع المعلومات المتعلقة بالأحداث ومختلف التطورات التي تطرأ في مختلف الميادين القانونية، والسياسية والاجتماعية، والثقافية والاقتصادية، وحتى المالية. تسمى اليقظة البيئية باليقظة الشاملة كونها تهتم بمختلف العوامل أو المتغيرات التي تتعلق بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وبالنسبة للمؤسسات العالمية "internationale" تهتم اليقظة البيئية بالتعرف على أنماط النظام الخاص بالدول ومجموع المتغيرات البيئية التي يمكن من خلالها التعرف على تهديداتها والفرص المتاحة فيها³.

فاليقظة البيئية تهتم بجمع ورصد المعلومات الخاصة ببقية العوامل التي تحيط بالمؤسسة، تقدم هذه اليقظة معلومات تخدم القرارات الإستراتيجية حيث غالباً يتم اعتماد هذا النوع من اليقظة في المستوى الاستراتيجي للمؤسسة وأقل استعمالاً على المستوى التشغيلي⁴، وهذا لكون المعلومات التي

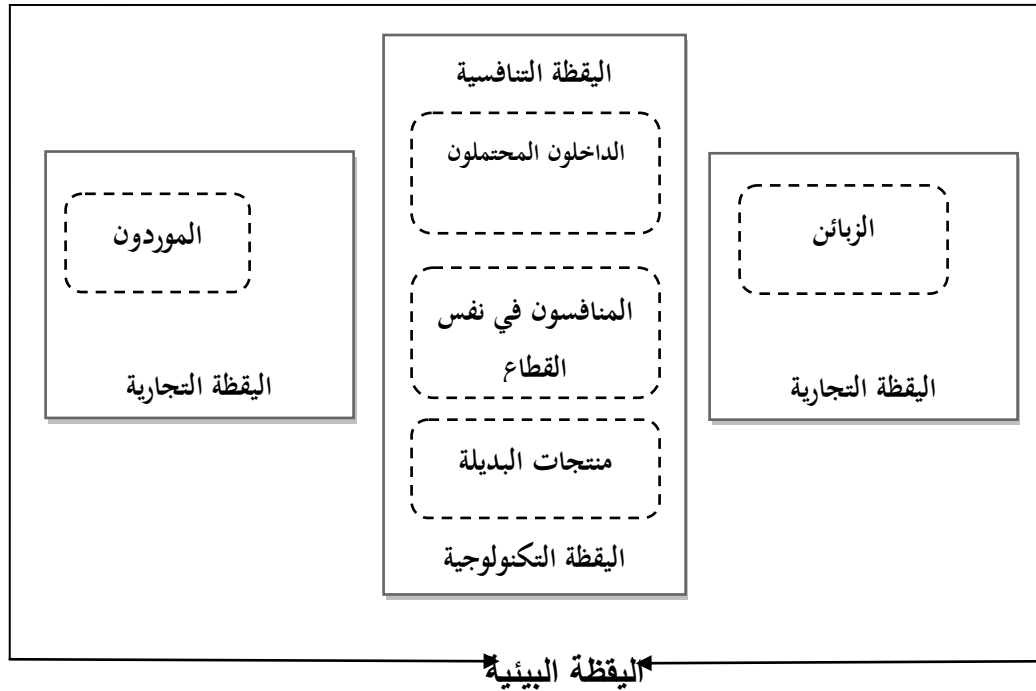
¹ - يوسف بومدين، "آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-09-نوفمبر 2010، ص15.

² - Alain Bloch , "l'intelligence économique", 2^{ème} édition, édition Economica ,Paris, 1999, p 16.

³ - Ludovic François, Julien Levy, "L'intelligence économique outil de marketing : un Enjeu organisationnel", Editons ESKA, 2003, p03.

⁴ - Stéphane Dunas, "Développement d'un Système de Veille stratégique dans un Centre Technique", thèse de doctorat, option sciences de l'information et de la

ترصدها تكون معلومات خاصة بالبيئة الكلية للمؤسسة لا تدخل ضمن الأداء التشغيلي الداخلي وحتى ما يتعلق بالمنافسة والسوق ولكن تبقى لها تأثير مستقبلي واستراتيجي على المؤسسة سواء في المدى القصير أو على المدى الطويل. ترتبط أنواع اليقظة ارتباطا مباشرا مع القوى الخمسة التي قدمها Porter وقد عبر Gérard Verna على هذه العلاقة من خلال الشكل التالي.



الشكل رقم(03): الأنواع الأربعة لليقظة الموافقة للقوى الخمس لـ Porter

Source : Gérard Verna, "la veille technologique : une "ardente nécessité",

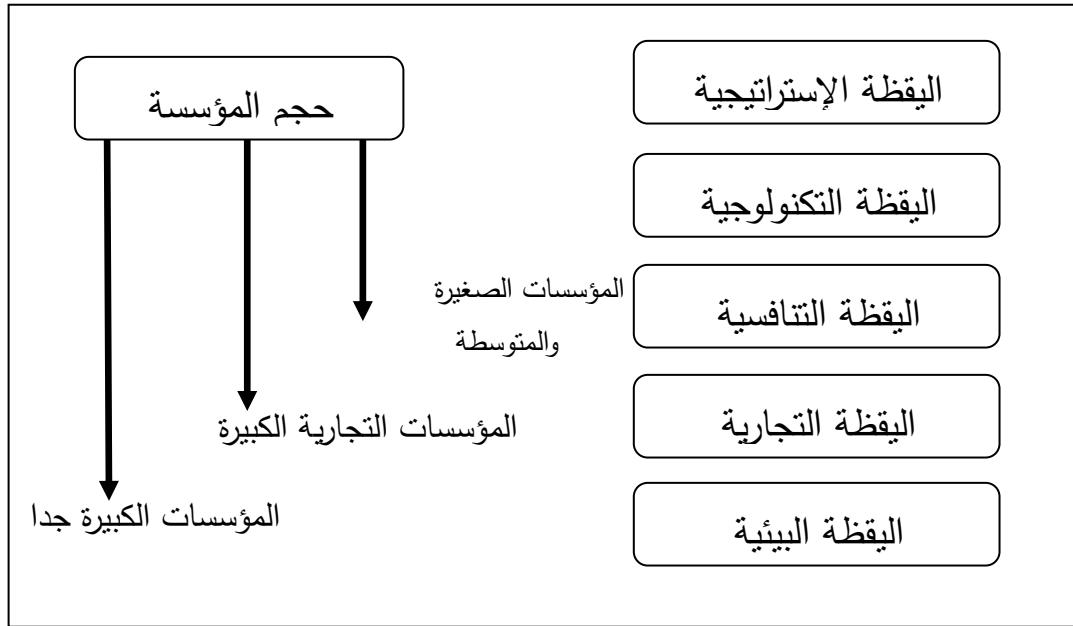
Département de management, Université Laval, disponible sur :

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>, consulté le 17-

11-2014.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن اليقظة التنافسية تهتم برصد ومتابعة المنافسين سواء كانوا الداخلون المحتملون أو المنافسون من نفس القطاع حيث يتم من خلالها جمع المعلومات المتعلقة بالجانب التنافسي للمؤسسة أما اليقظة التكنولوجية فهي تتعلق بمتابعة ورصد التطورات الخاصة بالمنتجات البديلة ومختلف التغيرات الخاصة في مجال التكنولوجيا والإبداع، وهنا نلاحظ التداخل بين هذين النوعين من اليقظة حيث أن المؤسسة التي تتابع المنافس من الضروري لها اعتماد اليقظة التنافسية والتكنولوجية حتى تستطيع تشخيص وضعيتها التنافسية، بينما نجد اليقظة التجارية تهتم بصورة مباشرة بجمع المعلومات الخاصة بالزبائن والموردون، أما باقي العوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة تعمل اليقظة البيئة على متابعتها ورصد التطورات الحاصلة فيها.

الجدير بالذكر أن اليقظة الإستراتيجية وما يتفرع منها من أنواع أربعة تمارس في المؤسسات الاقتصادية باختلاف حجمها، وبالرغم من التكاليف المرتفعة التي تصاحب اعتمادها إلى أنه يستوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القيام بعملية التيقظ على الأقل فيما يخص اعتماد اليقظة التكنولوجية والتنافسية خاصة وأن هذا النوع من المؤسسات مجبر على مسايرة مختلف التطورات التكنولوجية والتنافسية، ويمكن توضيح تطور ممارسة اليقظة الإستراتيجية بأنواعها الأربعة وعلاقتها بحجم المؤسسة من خلال الشكل التالي.



الشكل رقم (04): تطور ممارسة اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بحجم المؤسسة

Source : Gérard Verna, "la veille technologique : une "ardente nécessité",

Département de management, Université Laval, disponible sur :

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>, consulté le 17-

11-2014.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقتصر استعمال اليقظة الإستراتيجية على اليقظة التكنولوجية والتنافسية وذلك باعتبار أن إمكانياتها المالية والبشرية محدودة، لننتقل بالإضافة لهذين النوعين إلى النوع الثالث وهو اليقظة التجارية والتي تخص المؤسسات التجارية الكبرى، أما المؤسسات الكبيرة جداً فإنها تعتمد الرقابة الشاملة أي كل أنواع اليقظة الإستراتيجية بما في ذلك اليقظة البيئية وذلك باعتبار الإمكانيات المالية والبشرية والمالية المتوفرة لها.

المطلب الثالث: الفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

من الجانب الاقتصادي نشأت فكرة الذكاء الاقتصادي مع ظهور اقتصاد السوق وتطبيقاته والمبادئ التي تضمنها، وقد قدم Harold Wilensky في سنة 1967 أول تعريف للذكاء الاقتصادي في كتابه بعنوان "l'intelligence organisationnelle" إذ عرف الذكاء الاقتصادي على أنه نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمؤسسة، حُزنت وأنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة.

في الولايات المتحدة الأمريكية شهدت سنوات الثمانينات عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما جعلها تتخذ خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات وقد ساهم M.Porter في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي بشكل كبير.

سنوات التسعينيات شهدت بداية ظهور الذكاء الاقتصادي في فرنسا أين أنشأت وكالة نشر المعلومات التكنولوجية والتي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية وحماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية، وفي عام 1994 نشر Henrir Marte تقريرا بعنوان: "l'intelligence économique et stratégie des entreprise"، وفي سنة 2002 أدمج Minefi مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي¹.

حسب BESSON & POSSIN الذكاء الاقتصادي هو أداة كفاء لكشف التهديدات والفرص في جميع البيئة وفي ظل المنافسة الحادة، وينظر للذكاء الاقتصادي أيضا على أنه مجموعة

¹ - محمد حمداني، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، الجزائر، 2012، ص13.

أفعال، وإحداثيات بحث معالجة وموزعة تُقدم معلومات مفيدة لاستغلالها والتي تعتبر عامل اقتصادي فعال لضمان حماية رأس مال المؤسسة¹.

أما من وجهة نظر Philippe Baumard فينظر للذكاء الاقتصادي على أنه ليس فن للمراقبة أو الملاحظة فقط بل هو ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات، يهدف إلى ربط عدة ميادين من أجل استخدام المعلومات لأهداف تكتيكية إستراتيجية للمؤسسة، ويعتبر وسيلة ربط بين أفعال ومعارف المؤسسة²، وهنا إشارة لوظيفة الرصد التي يتميز بها الذكاء الاقتصادي التي تضمن الوصول إلى معلومات تُستخدم في نشر المعارف المساهمة في الدفاع عن مكانة المؤسسة في ظل البيئة المتغيرة.

يعرف الذكاء الاقتصادي أيضا بأنه: مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، ومعالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم³، وفي هذا الصدد قدم Henri Martre في تقريره لمجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، قدم تعريفاً للذكاء الاقتصادي على أنه مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث والمعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأعوان

¹ –MERAD BOUDIA Mohamed DJAMIL , " **Intelligence Economique & Systèmes D'information**", Mémoire de Magister, Option Management, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAID TLEMEN, Algérie, 2008-2009, p 09

² – Philippe Baumard, "**Analyse stratégique : Mouvements, Signaux concurrentiels et interdépendance**", édition Dunod, Paris, 2000, p08.

³ – أحمد السيد كردي، "الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال"، متاح على الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/156831>، تاريخ الاطلاع: 2014-04-23.

والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم¹، ومن خلال ذلك فإن الذكاء الاقتصادي يساعد في تقديم معلومات مفيدة للمستخدمين يكون هدفها حماية أصول المؤسسة والتقليل من التكلفة من خلال المعلومات المستقبلية.

على ضوء التعاريف السابقة الذكر فإن الذكاء الاقتصادي هو نظام أو أسلوب عمل من المتطلبات الأساسية في إدارة الأعمال الحديثة، يقوم على مبدأ رصد البيئة وجمع ومعالجة وتحليل المعلومات واستخدامها بطريقة تكفل دعم عملية اتخاذ قرارات صحيحة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بما يحقق الأداء المطلوب في ظل البيئة التنافسية الحادة.

يعبر الذكاء الاقتصادي أيضا عن القدرة على التحكم في المعلومات والإنتاج المشترك للمعرفة الجديدة²، وقد اعتبر Mykola Pechenizkiy أن الذكاء الاقتصادي تقنية لفهم الماضي والتنبؤ بالمستقبل من خلال فئة واسعة من التقنيات الفرعية التي تسمح ب³:

- جمع وتخزين وتحليل البيانات والوصول لمساعدة المستخدمين ورجال الأعمال؛
- اتخاذ قرارات أفضل؛
- تحليل أداء الأعمال من خلال رؤية تعتمد على البيانات.

¹ - أحمد توفيق بورحلي، صراح بن لحرش، "واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري: حالة ولاية قسنطينة"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 01، جامعة أم الباقى، الجزائر، 2014، ص81.

² - Ait Ziane Houria et Ait Ziane Kamel, "L'intelligence économique et la PME Algérienne", Séminaire international de la mise a niveau des PME dans les pays arabes, Université Hassiba Benbouali de Chlef, , Algerie, 17-18 Avril 2006.

³ - Mykola Pechenizkiy, "Introduction to Business Intelligence", Department of Mathematical Information Technology, University of Jyväskylä, 2006, Course web page: <http://www.cs.jyu.fi/~mpechen/TIES443>, consulté le: 28-10-2014.

كما يضيف Pechenizkiy في هذا الصدد أن هناك فئة واسعة من التطبيقات التي يستعمل فيها الذكاء الاقتصادي، حيث يشمل أنشطة¹:

- نظم دعم القرار؛
 - الاستعلام والتقارير؛
 - المعالجة التحليلية عبر الإنترنت؛
 - التحليل الإحصائي، والتنبؤ، واستخراج البيانات.
- بصفة عامة وانطلاقاً مما سبق ذكره يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يعتبر أشمل من مجرد نظام للمعلومات في المؤسسة حيث يشتمل على مجموعة الإجراءات المنسقة التي تعمل على البحث، والتنبؤ، والترصد ، والتحليل والتوزيع للمعلومات وذلك لأجل أن تكون لها قيمة اقتصادية وتستخدم في دعم واتخاذ القرارات الإستراتيجية فالذكاء الاقتصادي يخدم الأهداف الإستراتيجية والاقتصادية للمؤسسة في سياق منظم ومنهجي مدروس باعتماد مجموعة من التقنيات والوسائل التي تمكن من التحكم في المعلومات الإستراتيجية من حيث جمعها واستغلالها وحمايتها.

يبحث الذكاء الاقتصادي في المنهجية المختارة لمتابعة البيئة وذلك من خلال ثلاث وظائف

أساسية هي²:

¹ - Mykola Pechenizkiy, " **Introduction to Business Intelligence**", Department of Mathematical Information Technology, University of Jyväskylä, 2006, Course web page: <http://www.cs.jyu.fi/~mpechen/TIES443>, consulté le: 28-10-2014.

² – Lotfi Bouzaïane, Ahmed El Gazzah, " **Les fonctions de l'information et de l'intelligence économique pour une entreprise**", THESE de MASTERE, option Professionnel en Prospective Appliquée, Université Virtuelle de Tunisie, Tunisie, 2006, pp 09-10 .

- الوظيفة الإعلامية (informative): حيث تقدم هذه الوظيفة المعلومات اللازمة للمنظمة والتي تم جمعها بواسطة عدة طرق وإتباع منهجية محددة ومن مختلف المصادر لغرض الاستجابة لطلب المستخدمين حيث تعتبر وظيفة قاعدية وأساسية لمراقبة عناصر المحيط للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- الوظيفة الإستباقية (anticipative): تخص هذه الوظيفة توقع الفرص والتهديدات بدون طلب أو أسئلة مسبقة وهي عبارة عن متابعة دائمة للبيئة بهدف الكشف عن الإشارات المبكرة التي تعبر عن المستقبل وقد تؤثر على المؤسسة واستراتيجياتها.

- الوظيفة النشطة (proactive): تتجاوز هذه الوظيفة عملية ترصد المحيط الخاصة بالوظيفة الأولى والثانية بل تقدم أيضا مجموعة الإجراءات الموجهة للتأثير على المحيط وتكون قابلة للتنفيذ.

على هذا الأساس فإن الذكاء الاقتصادي يختلف عن نظام اليقظة الإستراتيجية حيث أنه يشير إلى مجموعة منسقة من نشاطات البحث، والمعالجة، والنشر وحماية المعلومات الإستراتيجية، تشترك في إقامتها الدولة والمؤسسات والهيئات المختلفة، حيث تمتد المعلومة في بُعدها الاستراتيجي إلى المجال الاقتصادي، والتنافسي والعلمي، والتكنولوجي، والقانوني والجيوسياسي، كما يغطي نظام الذكاء الاقتصادي مجموعة نشاطات اليقظة والإنذار المبكر¹، أي أن اليقظة الإستراتيجية تعد جزء ونظام تابع للذكاء الاقتصادي.

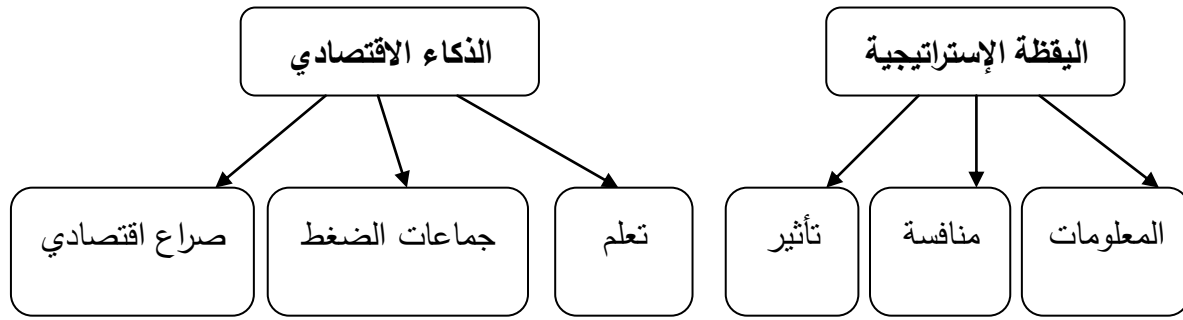
¹ - حسين يحيوش، "الذكاء الاقتصادي: مقارنة نظرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-26-أفريل-2012، ص332.

يحتوي الذكاء الاقتصادي على مجموعة من الأنشطة المتناسقة من ضمنها اليقظة الإستراتيجية وما تحتويه من أنواع، هذه الأنشطة موجهة نحو حماية المعلومات واتخاذ القرارات التي تخدم جماعات الضغط، وبذلك يمكن الحصول على المعادلة التالية¹:

$$\text{الذكاء الاقتصادي} = \text{اليقظة الإستراتيجية} + \text{جماعة الضغط} + \text{حماية المعلومة.}$$

نشير في هذا الصدد إلى أن الذكاء الاقتصادي يختلف عن اليقظة الإستراتيجية من حيث الشمولية والأداء فهو يكون على مستوى الاقتصاد الكلي وعلى مستوى الدولة (إقليمي) مستعملا اليقظة الإستراتيجية كأداة وكجزء منه، كما وأن تطبيقه على مستوى المؤسسات محدود بالمقارنة على مستوى الدولة، أما اليقظة الإستراتيجية فهي نظام يستعمل بشيء أكثر على مستوى المؤسسات الاقتصادية، بالاعتماد على مجموعة المبادئ التي تختلف بين المصطلحين، حيث تشكل المعلومات في اليقظة الإستراتيجية المادة الأولية والنهائية لها بمراقبة البيئة بما فيها البيئة التنافسية لإحداث التأثير الإيجابي وتجنب التأثيرات السلبية، أما الذكاء الاقتصادي يقوم أساسا على مبدأ التعلم (نتاج لتراكم المعلومات والخبرة والمعرفة) كذلك يقوم على تأثيرات جماعات الضغط والصراعات التي تنشأ في البيئة ويمكن توضيح مبادئ اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي من خلال الشكل التالي.

¹ –Jean–Pierre BERNAT, Josette BRUFFAERTS–THOMAS, Anne–Marie LIBMANN, et Autre, "Les contours de la veille", Documentaliste – Sciences de l'information, n°4, vol 45, 2008, p33.



الشكل رقم (05): المبادئ الأساسية لليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

Source: Emmanuel Pateyron, "la veille stratégique", Edition economica,

Paris, 1998, P 22.

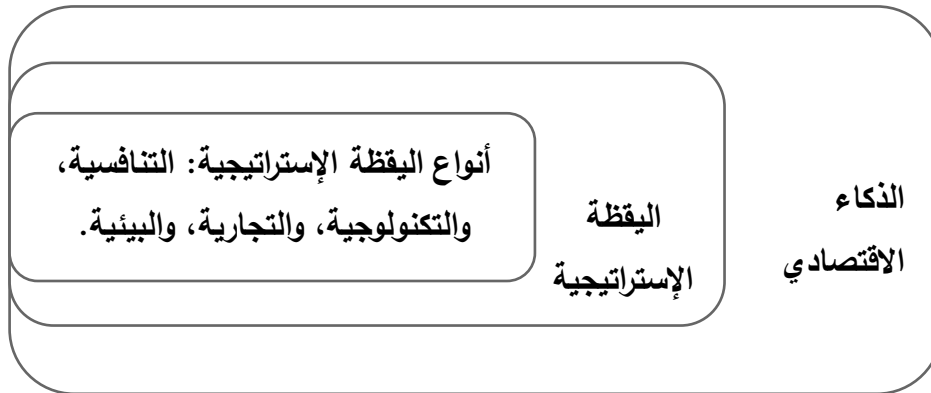
بالإضافة إلى ذلك يرى Bernat & Achard أنه إذا كانت اليقظة الإستراتيجية تهتم بمتابعة ورصد وتتبع المعلومات وجمعها من المحيط الذي يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على حياة المؤسسة وخصوصا المحيط التنافسي لها، فإن الذكاء الاقتصادي مصطلح أوسع من اليقظة الإستراتيجية لأنه يشمل الحصول واستقطاب البيانات والمعلومات من جميع الأطراف المتواجدة في بيئة المؤسسة واستخدامها لاتخاذ القرارات من جهة والتأثير في ذلك المحيط بما يخدم مصالح المؤسسة من جهة أخرى¹.

بشكل عام يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يعتبر ممارسة إرادية تجمع بين اليقظة الإستراتيجية وحماية المعلومة واستعمالها في إطار عمل قانوني بغرض التأثير، وبالتالي كل أنواع اليقظة الإستراتيجية تمثل إحدى مراحل الذكاء الاقتصادي وهذا الطرح يتوافق مع ما قدمه Martine

¹ - محمد دميش، "دور نظام المعلومات التسويقية في تفسير وحدات الأعمال الإستراتيجية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب -البليدة-، الجزائر، 2005، ص86.

Boutary الذي يعتبر أن اليقظة الإستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي والتي تهتم بجمع المعلومات المتعلقة بالمحيط التكنولوجي والقانوني والتنافسي بواسطة أدوات مخصصة لهذا الشأن¹.

تحصيلا لما سبق ذكره يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي كنظام إداري أشمل من اليقظة الإستراتيجية (يحتويها بما تتضمنه من أنواع لليقظة)، ومع الاختلاف في المراحل تبقى صفة الاندماج والتكامل بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية قائمة نظرا لاشتراكهما في عنصر أساسي هو الصفة التنبؤية المشتركة بينهما ومساهمتها في اتخاذ القرار من خلال توفير أدق المعلومات، وعموما يمكن توضيح العلاقة القائمة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية من خلال الشكل التالي.



الشكل رقم (06): العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

¹ - أمحمد حميدوش، "الذكاء الاقتصادي: فهمه وإنشاؤه وتأصيله واستعماله"، أطروحة دكتوراه، فرع تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، ص57.

المبحث الثالث: سيرورة عمل نظام اليقظة الإستراتيجية

لقد تم الإشارة سابقا أن نظام اليقظة الإستراتيجية يتمحور أساسا على رصد المعلومات ومراقبة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وذلك قصد تحديد احتياجاتها من المعلومات لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة، وعليه نقدم في ما يلي سيرورة عمل نظام اليقظة الإستراتيجية من خلال التطرق للمعلومات التي يقدمها هذا النظام والمراحل التي تمر بها ومختلف المتدخلين والأطراف الفاعلة فيه للوصول إلى بناء قرارات إستراتيجية تخدم الأهداف.

المطلب الأول: معلومات نظام اليقظة الإستراتيجية

يسعى نظام اليقظة الإستراتيجية للحصول على مجموعة من المعلومات التي تخص البيئة من خلال التردد الدائم والمنظم لمختلف تغيراتها، حيث من الممكن الحصول على مجموعة من المعلومات تقسم إلى: المعلومات البيضاء والمعلومات الرمادية، والمعلومات السوداء وفيما يلي شرح لذلك¹:

أولا: المعلومات البيضاء (الرسمية)

يطلق عليها المعلومات العامة، وتشير إلى مجموعة المعلومات السهل والمباح الحصول عليها، إذ أنها متاحة لكل من يطلبها وهي تغطي مختلف المصادر المكتوبة والمدونة كالتقارير السنوية، المقالات الصحفية والعلمية، الملفات التجارية وغيرها، ولا يترتب عنها أي مشاكل قانونية وإفشاؤها لا يشكل خطورة على مصدرها ولا على مستعملها، كما أن استعمالها لعدة مرات لا ينقص من قيمتها

¹ - خيرة يوسف الزين، "دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال فرع المدية"، مذكرة ماجستير، فرع الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2012-2013، ص95.

وتشكل هذه المعلومات القاعدة الأساسية التي تنطلق منها المؤسسة في عملية البحث وأهم مصادرها هي: الصحافة، الكتب، المحامون والمحاكم، الدراسات والبحوث، بنوك المعطيات، الشهادات وبراءات الاختراع، الانترنت... وغيرها.

ثانيا: المعلومات الرمادية (غير رسمية)

تعرف بالمعلومات النصف مفتوحة أو الحساسة، وهي تلك المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة بطريقة غير مباشرة وبصعوبة، ترمي لخدمة حاجة محددة ومستهدفة، وقد تساعد في بعض الأحيان على اتخاذ القرارات بصفة مباشرة كما أنها معلومة مشروعة وقانونية، ويمكن الحصول عليها من: المنافسين، الموردين، الزبائن والمستهلكين النقابات المهنية (الأطباء، المحامون، المهندسين)، اللجان والمكاتب المتخصصة... وغيرها من المصادر الرسمية للمعلومات.

ثالثا: المعلومات السوداء (السرية)

هي تلك المعلومات التي يصعب الحصول عليها وتتطلب تجنيدا لطاقات وأموال ضخمة، فهي محمية من طرف القانون عن طريق عقد ومخصصة فقط للأطراف المسموح لهم بالإطلاع عليها، هي عادة معلومات ذات حساسية عالية وأهمية بالغة في اتخاذ القرارات، تختص بها الإدارة العليا للمؤسسة فقط ويمنع نشرها. هذا النوع من المعلومات هو خليط من المعلومات البيضاء والرمادية لكن ما يفرق عنها هو كون المؤسسة اختصت بإنتاجها وأعطتها صفة مميزة لها.

أما Lesca فقد قسم معلومات نظام اليقظة الإستراتيجية حسب سريانها من وإلى داخل المؤسسة، إلى ثلاث أنواع هي معلومات التحكم، ومعلومات التأثير، والمعلومات الجزئية، وفيما يلي شرح لذلك¹:

أولاً: معلومات التحكم

تنظم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداؤها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الإنتاج ونظم الجودة.

ثانياً: معلومات التأثير

تنظم معلومات التأثير المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالزبائن والموردين). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية ونظم المعلومات المشتركة والتي تربط بين المؤسسات (Interorganizational Information Systems) تعتبر أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، غير أن الدراسات المنصبة عليها قليلة مقارنة بتلك الخاصة بمعلومات التحكم.

ثالثاً: المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة

تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً، والتنبؤ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، ويمكن أن

¹ - كمال روييح، "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 02، 2004، ص 04.

تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو التي لها نتائج محتملة وهي معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التّكامل، ولهذا أطلق عليها Ansoff مصطلح "الإشارات الضعيفة".

حسب Ansoff الإشارات الضعيفة (إشارات الإنذار المبكر) هي معلومات غامضة جداً تتطور وتتضح بشكل تدريجي مع مرور الزمن، حيث تعتبر مؤشرات مبكرة وغير دقيقة حول البيئة يمكن أن تتطور ويصبح لها تأثير فعلي مستقبلاً في حالة ما إذا تحققت¹.

باعتبار إشارات الإنذار المبكر معلومات إستراتيجية عابرة وسريعة الزوال مع الزمن، تتميز بمجموعة من الخصائص يجعل من صفة الإستراتيجية جزء لا يتجزأ منها باعتبارها مؤشرات توقعية للمستقبل، ومن خصائص إشارات الإنذار المبكر نذكر²:

1. **الخارجية:** فهي معلومات إستراتيجية تأتي من المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث تقوم بالإعلان والتبليغ حول كل التغيرات الحاصلة في البيئة، وتقدم مؤشرات حول شدتها ووضعياتها وتأثيراتها الداخلية.

2. **النوعية:** إن الغالبية العظمى لهذه المعلومات ذات طابع نوعي، أي أنها ليست عبارة عن أرقام تخص الماضي أو مستتبطة منه فهي تأخذ شكل معطيات غير موثوقة وليست مفصلة تفصيلاً كبير مقارنة مع المعلومات العملية، وغالباً ما يكون التبليغ عنها بشكل شفهي وتكون هذه

¹ – Nicolas LESCA, "**construction du sens : le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte Précoce**", thèse doctorat, option science de gestion, Ecole Doctorat de science de gestion ED 275, Paris, France, 2002, p 22.

² – Ipid, p 26.

المعلومات مخزنة في عقل المسير وليس في ملفاته، حيث يمكن أن تستخلص من الكلام غير الرسمي كما أنها تخص المستقبل المجهول و غير المؤكد.

3. **الجزئية:** ويقصد بها أن المعلومات المتصلة باتخاذ قرار حول موضوع معين لا تكون معلومات مجمعة ومتماسكة مع بعضها، بعكس ذلك تكون هذه المعلومات مجزئة إلى عدة أجزاء ونادرا ما تكون مجمعة مع بعضها، أي أن إشارات الإنذار المبكر هي في الواقع معلومات تكون متاحة في مصادر عديدة.

4. **غير كاملة:** حيث تتميز إشارات الإنذار المبكر بأنها معلومات ناقصة غير كاملة ولا تغطي جميع أجزاء الموضوع الذي نريد اتخاذ القرار عليه، وعليه تبقى هذه المعلومات ناقصة حتماً ولكن لا يمنع ذلك من استغلالها ولو بطريقة جزئية.

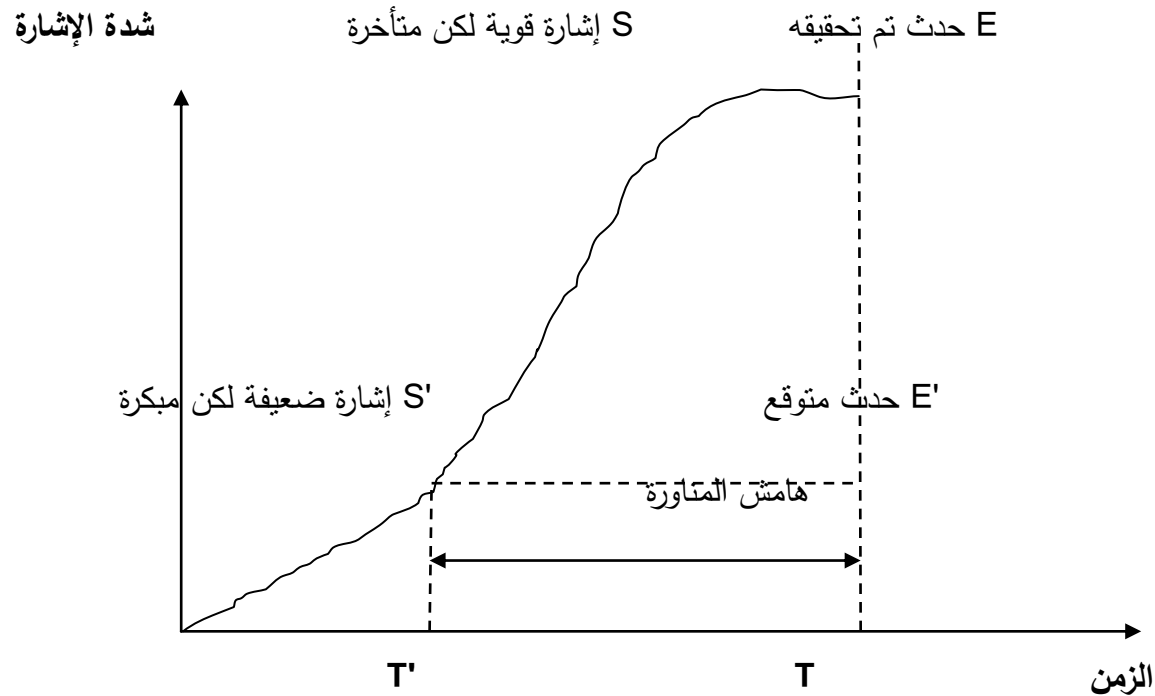
5. **غير مؤكدة:** Aléatoire تعتبر هذه المعلومات غير مؤكدة لأن ما يتم رصده من معلومات هي في الواقع معلومات متوقعة يغلب عليها صفة عدم التأكد لأنه يصعب كشفها في الضوضاء وينتج عنها تساؤلات وفرضيات وقد تكون ناجمة عن الرغبة في التضليل، وهنا يجب استغلالها وفق صفة عدم التأكد التي تجعل من استعمالها محدود.

6. **عشوائية:** ويقصد بالعشوائية هي إمكانية اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في أماكن وأوقات غير متوقعة وأحيانا عكس ذلك، حيث لا توجد في الأماكن التي تم توقع وجودها وهنا تظهر قدرة المتيقظين في التحكم فيها ورصدها.

7. **غامضة:** معلومات تفتقر للدقة والوضوح حيث تكون مبهمة، ويخص الغموض كون المعلومات التي تم جمعها مترجمة بطريقة متناقضة أو تقبل أكثر من تفسير ومعنى.

8. الإستباقية: إشارات الإنذار المبكر تعتبر معلومات إستراتيجية لا تتعلق بالماضي بل هي معلومات تخص الحاضر والمستقبل حيث تمتاز بالأسبقية من خلال التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

بناء على ما تم ذكره سابقا فإن إشارات الإنذار المبكر ترتبط أساسا بعامل الزمن حيث تتطور وتتضح مع مرور الوقت، يمكن أن يكون لها تأثير مستقبلي ووضح Ansoff ذلك من خلا الشكل رقم (07).



الشكل رقم (07): نموذج الإشارات الضعيفة

المصدر: أحمد عمرستي، سعيد كرومي، "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-09-نوفمبر 2010، ص06.

من خلال الشكل فإن النقطة (E) تمثل الحدث المحقق أي الذي تم وقوعه فعلاً وهذا خلال الزمن (T)، ويُعبر عنه من خلال الإشارة (S) التي تمثل الحد الأقصى (القيمة القصوى) وهنا هذه الإشارة لا تتطلب جهداً كبيراً من أجل التقاطها وفهمها إذ تبدوا واضحة، بمعنى أن الحدث (E) تم تحقيقه في الزمن (T) وهو في هذه الحالة مكشوف لجميع المسؤولين والمؤسسات.

في حين يمكن ملاحظة النقطة (E') والتي تمثل الحدث (E) قبل وقوعه، فهو لم يتحقق بعد وإنما هناك فقط إشارات على أنه سيحدث، ويمثل الزمن (T') الزمن الذي تم فيه التنبؤ بالحدث (E')، و (S') تمثل الإشارة أو العلامة المقابلة لهذا الحدث (أي قيمة الإشارة) إذ يلاحظ أنها إشارة ضعيفة (قيمة ضعيفة مقارنة مع قيمة (E) والتي تمثل علامة (S) وهي تحتاج مجهود أكبر من أجل التقاطها.

يلاحظ أنه كلما كان الحدث قريباً من الزمن (T) وهو زمن وقوع الحدث كلما كانت الإشارة قوية وتوفرت المعلومات عن هذا الحدث بشكل كبير والتي تسمح بالتحليل الدقيق للوضعية واختيار رد الفعل المناسب، ولكن بالمقابل فإن مقدار الزمن الذي يمكن أن يتاح للمؤسسة من أجل تكوين ردة الفعل المناسبة يكون قصير.

يمكن ملاحظة المجال الذي يمكن أن تتاور فيه المؤسسة (هامش المناورة) والمعبّر عنه بالمجال [T T']، فالمؤسسة إذا حاولت الانتظار حتى تتوفر لديها المعلومات الكافية عن الحدث فإن ذلك قد يفاجئها بوقوع أزمة، لهذا وجب عليها أن تكون يقظة وتتنبأ للحدث قبل وقوعه من خلال استشعارها لإشارات الإنذار المبكر والمعبّر عنها بالإشارة (S')¹.

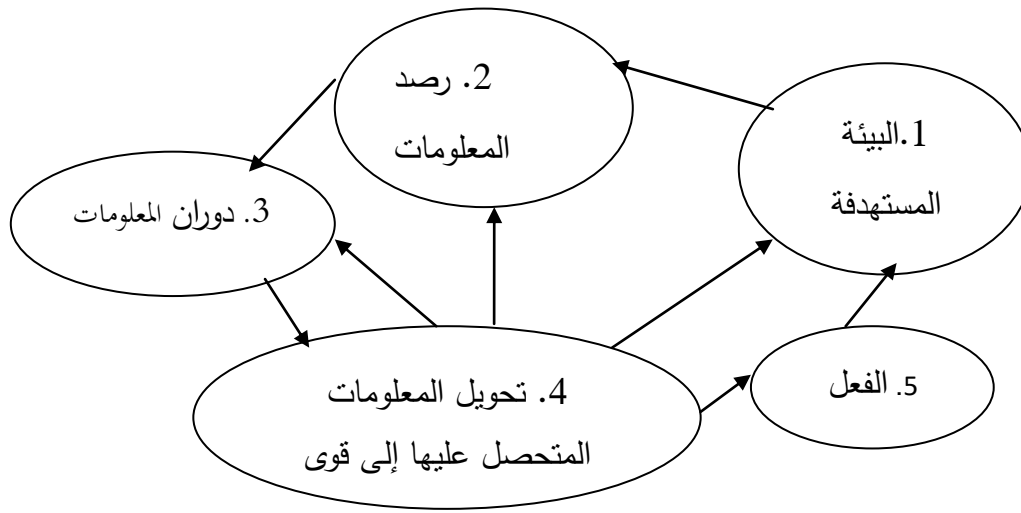
¹ - أحمد عمرستي، سعيد كرومي، "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، مرجع سابق، ص 07.

المطلب الثاني: مراحل عمل نظام اليقظة الإستراتيجية

الكثير من الأدبيات تناولت نماذج عمل أو مراحل نظام اليقظة الإستراتيجية وتأكيد دورها في المساهمة في صنع واتخاذ القرار بناء على الرصد والتحليل الجماعي للمعلومات.

تم قدمت مراحل اليقظة الإستراتيجية باعتبارها "مسار معلوماتي إداري" وذلك من خلال الاستماع المسبق أو المستقبلي للإشارات الخاصة بالبيئة خاصة البيئة السوسيو اقتصادية، وذلك لفتح فرص التقليل من الخطر وعدم التأكد، ووفق ذلك تمر اليقظة الإستراتيجية بالمراحل التالية:

1. **مرحلة الاستهداف:** في هذه المرحلة يتم تحديد البيئة التي يجب على المؤسسة متابعتها ومراقبة تغيراتها من خلال رصد المعلومات الخاصة بها.
 2. **مرحلة رصد المعلومات:** حيث يتم البحث وجمع المعلومات الخاصة بالبيئة، وتحديد الأطراف المساهمة في ذلك ودور كل طرف في عملية الت رصد.
 3. **انتقال المعلومة:** حيث يتم تحليل ومعالجة المعلومات لتصبح قابلة للاستعمال.
 4. **تحويل المعلومات المتحصل عليها إلى قوى محركة:** أي تزويد متخذي القرار أو المستخدمين بالمعلومات في صيغتها النهائية تكون منظمة وصالحة للاستعمال، بناء على رصد البيئة.
 5. **الفعل:** في إشارة لاتخاذ القرار اعتمادا على المعلومات المجمعة حول البيئة المستهدفة.
- يمكن توضيح مراحل اليقظة الإستراتيجية كمسار معلوماتي إداري من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (08): مراحل نظام اليقظة الإستراتيجية كمسار معلوماتي إداري

Source: Humbert Lesca, Sylvie Blanco, Marie Laurence Caron-Fasan,

"implantation d'une veille_stratégique pour le management stratégique proposition d'un modèle conceptuel et premières validations", journée d'information "Outils de veille pour l'entreprise", organisée par l'IUT de Besançon, 11 mars 1999, p03, disponible sur : <http://www.veille-strategique.org>

كما أشار Salles & Alquier إلى نفس الفكرة السابقة وقد اعتبر أن مراحل عمل اليقظة الإستراتيجية ترتبط أساساً بدورة الاستعلام أو "دورة المعلومات في المؤسسة"، حيث تتبع مراحل اليقظة الإستراتيجية وفقاً لذلك أربعة مراحل أساسية هي¹:

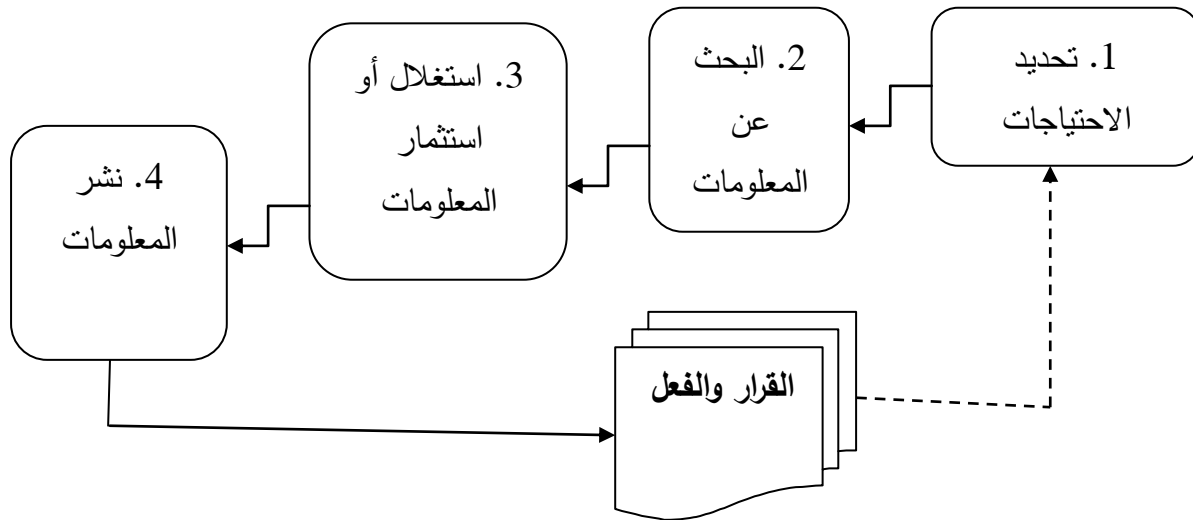
¹ – Manelle Guechtouli, "Comment organiser son système de veille stratégique?", Centre de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille : Alquier A.M. et M. Salles, "Réflexions méthodologiques pour la conception de systèmes d'intelligence

1. تحديد الاحتياجات؛

2. البحث عن المعلومات؛

3. استغلال أو استثمار المعلومات (مراجعة، ومعالجة، وتحليل، وترتيب للمعلومات)؛

4. نشر المعلومات لأصحاب القرار.



الشكل رقم (09): مراحل نظام اليقظة الإستراتيجية وفقاً لـ Alquier & Salles

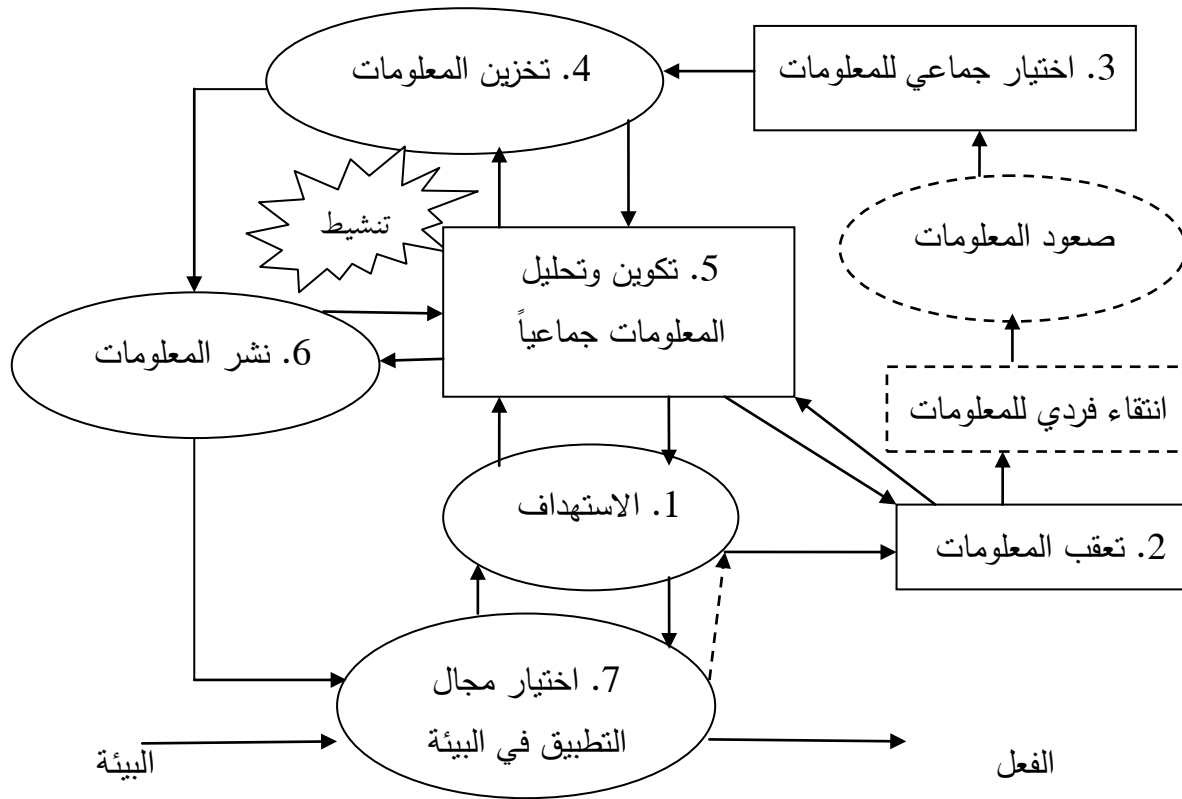
Source: Manelle Guechtouli, "**Comment organiser son système de veille**

stratégique?", Centre de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille :

Alquier A.M. et M. Salles, "Réflexions méthodologiques pour la conception de systèmes d'intelligence économique de l'entreprise", Communication au Congrès international « Le Génie Industriel dans un monde sans frontières », Albi, France, 3-5 Septembre 1997.

أما H. LESCA فقد اقترح مراحل اليقظة الإستراتيجية باعتبارها "نشاط جماعي لمسح البيئة" تبدأ بالاستهداف بناء على تحديد مجال التطبيق في البيئة -هذا ما يجعل اليقظة الإستراتيجية نظام مفتوح على البيئة المحيطة بالمؤسسة- ووصولاً إلى الفعل والذي يعبر على اتخاذ القرار، ومعنى ذلك أن اليقظة الإستراتيجية تكون فعالة لما تصل إلى معلومات تساعد على بناء القرارات الإستراتيجية للمؤسسة. وعموماً مراحل اليقظة الإستراتيجية وفقاً لـ LESCA تتلخص في سبعة (07) مراحل أساسية هي:

1. الاستهداف؛
 2. تعقب المعلومات والتي تصحبها مرحلتين ثانويتين هما: الانتقاء الفردي للمعلومات والتي تكون من طرف المراقب، ومرحلة صعود المعلومات؛
 3. الانتقاء الجماعي للمعلومات؛
 4. تخزين المعلومات؛
 5. تكوين وتحليل المعلومات جماعياً؛
 6. نشر المعلومات؛
 7. اختيار مجال التطبيق في البيئة (يتم الاختيار قبل وبعد كل المراحل) التي من خلالها يتم "الفعل" والذي يعبر على اتخاذ القرار.
- يمكن توضيح المراحل السابقة من خلال الشكل التالي.



الشكل رقم (10): مراحل نظام اليقظة الإستراتيجية وفقاً لـ Humbert Lesca

Source : – Humbert Lesca, Salima Kriaa, Annette Casagrande, "Veille stratégique: Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré: la surinformation causée par l'Internet: Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions", Cahiers de recherche n° 2009-01 E5, 2009.

– Humbert Lesca, "La veille stratégique : La méthode L.E.SCAning", Edition EMS, Paris, 2003, p 28.

الجدير بالذكر أنه تتشكل وتتكامل هذه المراحل من خلال التغذية العكسية التي تكون بين المراحل وهنا نشير إلى ضرورة التنسيق الجماعي بين ممثلي اليقظة، كما تعتبر مرحلة تكوين وتحليل المعلومات جماعيا من أهم المراحل التي تصحبها نشر المعلومات وتطبيقها في البيئة من خلال اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب الذي يعبر على الفعل.

المطلب الثالث: بناء نظام اليقظة الإستراتيجية

إن تنظيم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة يستدعي تكوين خلية منظمة تتشكل من مجموعة من الأفراد والوسائل قصد رصد البيئة والحصول على المعلومات (الاعتماد على العمل الجماعي)، وهذا النظام يتشكل من ممثلين (ممثلوا عملية اليقظة) حيث يعتبر المتيقظ أحد ممثلي اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما يحدث خارج المؤسسة، مهمته الأساسية تكمن في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، المتيقظ لا يعمل وحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية ما يجعل من اليقظة الإستراتيجية تقوم على أساس العمل الجماعي.

عموما تتكون خلية اليقظة من 05 إلى 15 شخص مكلفين بالتيقظ على مستوى المؤسسة، وتنقسم هذه الخلية إلى¹:

- الخلايا العملية: مسخرة من أجل مراقبة البيئة الخاصة مثل المنافسة؛
- الخلايا الإستراتيجية: مسخرة من أجل تحقيق يقظة عامة وتأسيس روابط تحليل وتنسيق بين البيئات الخاصة بالمراقبة.

¹ - أسماء فيلاي، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع والمجهودات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI رويبة"، رسالة ماجستير، فرع الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2013-2014، ص 61.

أولاً: ممثلوا اليقظة الإستراتيجية

جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن توضيح

دور الأطراف المشاركة في خلية اليقظة الإستراتيجية كما يلي¹:

1. متخذو القرارات الإستراتيجيين: حيث ينحصر دورهم في:

- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة؛
- تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات؛
- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات؛
- البحث عن الإبداع أي خلق المزايا التنافسية للمؤسسة.

2. المدير: حيث يقوم بـ:

- يعتبر همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية؛
- إعداد والإشراف على دفتر الشروط؛
- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.

3. المتيقظون الكبار: وينحصر دورهم في:

- تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة؛
- المساهمة جماعياً في إعداد السيناريوهات؛

¹ - رتيبة حديد، نوفيل حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، المؤتمر العلمي الدولي

الأول حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-

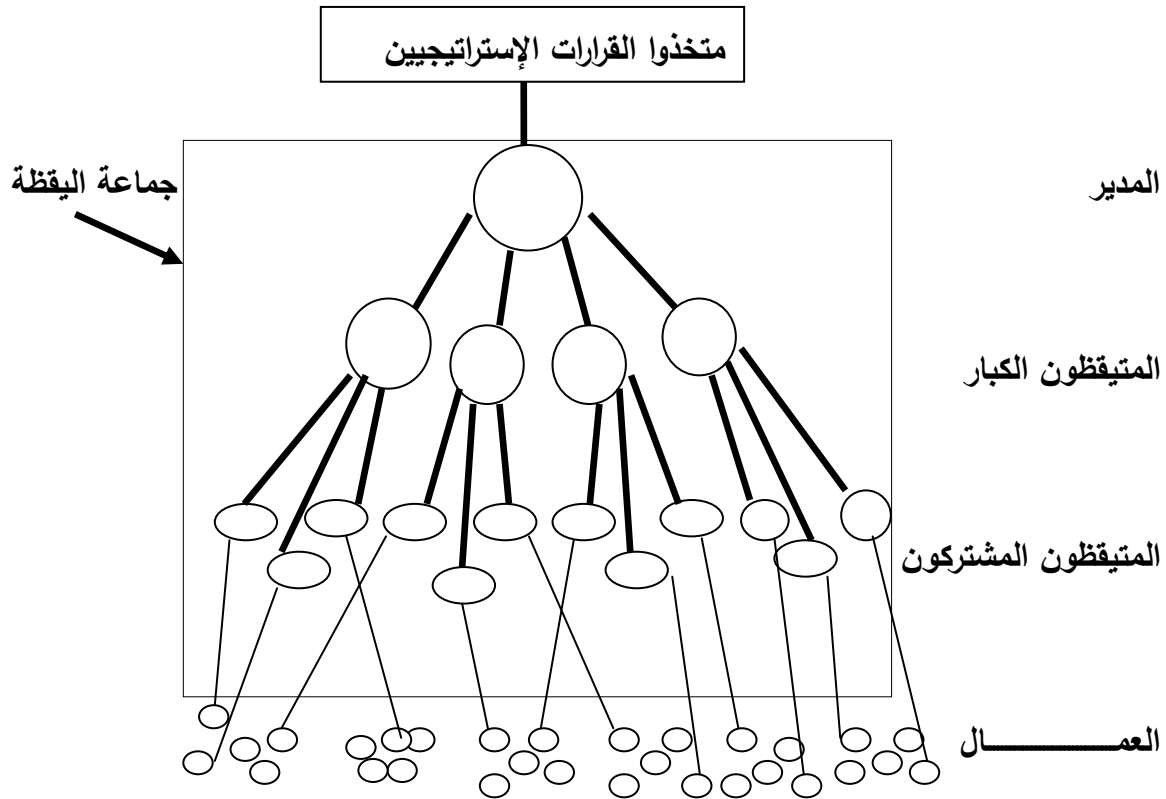
09-مارس 2005، ص193.

- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.

4. المتيقظون المشتركون: وهدفهم هو تحديد مصادر المعلومات، واستكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.

5. العمال: من بين العمال نجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر وغيرهم، حيث يقومون بترتيب الملفات وإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون دعماً لمرحلة جمع المعلومات ومرحلة المعالجة.

الشكل رقم (11) يوضح الأطراف الفاعلة في عملية التيقظ الإستراتيجي والتي تحتوي ممثلو اليقظة الإستراتيجية المكونة من: متخذي القرارات الإستراتيجية، وجماعة اليقظة (المدير، المتيقظون الكبار، المتيقظون المشتركون) والعمال.



الشكل رقم (11): ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

المصدر: محمد بوتين، رتيبة حديد، "اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة"، مجلة

علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 10، الجزائر، 2004، ص 50.

إن إرساء خلية لليقظة الإستراتيجية من شأنه أحداث قيمة في مجال تسيير المؤسسة بما في ذلك التنسيق بين الوظائف داخليا وبين المؤسسة ومحيطها خارجيا، من خلال رصد الإشارات الضعيفة للتغيرات التي تحدث في البيئة وبالتالي وضع سيناريوهات تساهم في فهم المستقبل والاستعداد له وفق ما يتناسب وتلك التغيرات.

ثانيا: كيفية وضع خلية اليقظة الإستراتيجية

إن وضع خلية اليقظة الإستراتيجية موضع التطبيق يتطلب منهجية معينة وتوفر جملة من الشروط يجب أخذها بعين الاعتبار، لإضافة إلى التقييم الدائم لهذا النظام ومراجعته.

قبل وضع خلية لليقظة الإستراتيجية يجب طرح جملة من التساؤلات رهانات أهمية نظام اليقظة للمؤسسة وفوائده، أنواع المعلومات التي يجب أن توضع بعين الاعتبار في هذا النظام، كيفية تنظيم المؤسسة لنظام اليقظة استهداف مجال النشاط الذي يجب مراقبته، اختيار الوسائل التي تسمح بالبحث عن المعلومة وجمعها، كيفية انتقاء المعلومة (الحدثة، الملائمة والاستيعاب)، اختيار استراتيجية للنشر السريع لهذه المعلومات وتكلفة نظام اليقظة (التكلفة الحالية والمستقبلية)¹.

قامت الجمعية الفرنسية لتوحيد المنتجات الصناعية "AFNOR" بوضع معيار X50-053 التي تحدد فيه المراحل الواجب اتباعها لوضع "خلية اليقظة". يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي.

¹ - نور العابدين قوجيل، "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس -أم البواقي"، رسالة ماجستير، قسم الاعلام والاتصال وحاكمية المنظمات، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012، ص64.



الشكل رقم (12): وضع خلية لليقظة حسب AFNOR

Source: institut d'innovation informatique pure l'entreprise (3IE), "La veille

stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise", etude 3IE,

2001, p23.

من خلال الشكل السابق فإن وضع خلية لليقظة الإستراتيجية يتطلب مراحل منهجية تتكامل فيما بينها، حيث تنطلق من مرحلة التحسيس بقيمة وأهمية اليقظة الإستراتيجية، وتحديد الفجوات والأهداف ومعرفة الموارد وتشخيص التنظيم، وصولاً إلى توصيات التطبيق التي تتضمن تحديد المعلومات والوسائل، وتحديد الوضعية للتطبيق وصولاً إلى مرحلة المراقبة والمتابعة.

خلاصة الفصل الأول:

إن حاجة المؤسسات للمعلومات جاء نتيجة للبيئة الديناميكية التي تنشط فيها خاصة البيئة التنافسية، ومع التطورات التكنولوجية التي صاحبها تغير وتعدد وتطور في الحاجات والرغبات، فرض على المؤسسات تبني وسائل ونظم تجعلها قادرة على التنبؤ المستقبلي لمتغيرات البيئة التي تنشط فيها.

من هنا كان لزاما على المؤسسة القيام بمراقبة ورصد البيئة معتمدة في ذلك على نظام اليقظة الإستراتيجية والتي تعتبر كعملية تسيير للمعلومة من خلال رصدها وتحليلها ونشرها لمستخدميها من أجل اتخاذ القرار، حيث تشمل أنواع تتناسب مع المتغيرات البيئية فنجد اليقظة التنافسية تختص بمتابعة تحركات المنافسين وتتبع ورصد نشاطهم واستراتيجياتهم، واليقظة التكنولوجية والتي تهتم بمتابعة التطور التقني والتكنولوجي والإبداع، أما اليقظة التسويقية فهي تهتم بمتابعة السوق، كما تشمل اليقظة الإستراتيجية اليقظة البيئية المهمة بباقي المتغيرات المحيطة بالمؤسسة. باعتبار نظام اليقظة الإستراتيجية سيرورة تهتم بمتابعة البيئة والتنبؤ المستقبلي فهي تعبر على مجموعة من المراحل تبدأ بالاستهداف (اختيار البيئة) ورصد المعلومات وتحليلها ونشرها لمتخذي القرار، بالاعتماد على التغذية العكسية ونقل المعلومات بين المتقطين الذين يشكلون خلية اليقظة في المؤسسة.

الهدف من نظام اليقظة الإستراتيجية هو الوصول إلى قرارات تخدم أهداف المؤسسة وتحافظ على أدائها التسويقي في ظل المنافسة الحادة، وفي الفصل الموالي نتطرق إلى الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال التعرف على مؤشرات وأدواته والمراقبة عليه.

الفصل الثاني

الأداء التسويقي للمؤسسة

الاقتصادية

تمهيد:

تولي المؤسسة الاقتصادية اليوم اهتماما أكبر بكيفية المحافظة على مستوى مقبول من الأداء المطلوب الذي يمثل الأهداف المخططة والفعالية، حيث تتبلور هذه الأهداف بنتائج تعكس مدى كفاءة البرامج والإستراتيجية وكذا الأنشطة التسويقية التي قامت بها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

يعتبر الأداء التسويقي من أهم المداخل التي تعبر على مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء أنشطتها التسويقية، كونه يرتبط أساسا بمجموعة من المؤشرات التي تمثل النتائج المرتبطة بالحصصة السوقية وتحقيق مستوى عال من المبيعات، والوصول إلى رضا الزبائن وتحقيق ولائهم في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها، وأيضاً توفير قدرة أكبر على مراقبة ما تم تحقيقه من نتائج مع ما هو مخطط.

نحاول في هذا الفصل الإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بالأداء التسويقي، وعليه سنتناول

الأداء التسويقي للمؤسسة: تقييمه، مؤشرات، والرقابة عليه، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الأداء والأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثاني: مؤشرات الأداء التسويقي؛

المبحث الثالث: الرقابة على الأداء التسويقي.

المبحث الأول: الأداء والأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

تتحدد قيمة أعمال المؤسسة ونتائجها من خلال الأداء الذي تم تحقيقه والذي عادة ما يعبر عنه بواسطة الأهداف التي تم الوصول إليها، ومدى التصرف العقلاني في الموارد المستخدمة، ويعتبر الأداء التسويقي جزء من الأداء الكلي للمؤسسة والذي يتم التعبير عنه من خلال مدى الوصول إلى النتائج التسويقية المخططة نقدم من خلال هذا المبحث مفهوم الأداء والأداء التسويقي في المؤسسة.

المطلب الأول: مقارنة مفاهيمية بين الأداء، والكفاءة والفعالية

قدم الكثير من الباحثين مفاهيم مختلفة للأداء المؤسسي حيث يعتبر من المصطلحات الأكثر تداولاً في الكتابات الخاصة بأدبيات التسيير شأنه في ذلك شأن الكفاءة والفعالية، حيث تعتبر هذه المصطلحات من المفاهيم المترابطة في ما بينها ولو اختلفت في مدلولها.

أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث يرى كل من Robbins & wierseman أن الأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل¹.

أما Simon فيطرح توجه آخر للأداء باعتباره قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها من جهة

¹ - حسن عداي فلاح الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، ط01، دار وائل، الأردن، 2000، ص231.

والقدرة على تحقيق الاستمرار والبقاء من خلال تحقيق التوازن بين رضا العمال والمساهمين من جهة أخرى¹.

من خلال وجهة النظر السابقة يعبر الأداء على الوسائل والطرق التي تعتمدتها المؤسسة في الوصول لأهدافها ومدى قدرتها على استغلال الموارد، ونلاحظ أن الأداء من هذا المنظور هو التفاعل بين عنصرين: العنصر الأول هو الطريقة في استعمال الموارد والتي يعبر عنها بالكفاءة، والعنصر الثاني هو النتائج أو الأهداف المحققة من استعمال الموارد والتي يعبر عنها بالفعالية.

أما من وجهة نظر Annick Bourguignon تعتبر أن الأداء هو إنجاز للأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعتها، وهو مفهوم متعدد الأبعاد بسبب تعدد أهداف المؤسسة التنظيمية، كما يعتبر مفهوم غير طبيعي نظرا لارتباطه بطبيعة ونوعية المعايير المختارة².

كما ينظر للأداء بأنه فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات (processus) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن³، وهنا إشارة إلى أن الأداء المرغوب لا يتحقق إلا باتباع سيرورة متكاملة من العمليات المخططة والتي تتبلور نتائجها في وقت يتم تحديده مسبقا.

من الناحية التسييرية يركز الأداء على محورين هما: محور تحقيق النتيجة الموجبة للنشاط، والمحور الثاني ارتباط ذلك بالفعل الذي يقود إلى النجاح والذي يمتد على طول مراحل التسيير. أما من الناحية الاقتصادية فيغطي الأداء عدة حقائق مثل الفعالية (التي ترتبط بالتكاليف) والكفاءة

¹ - عبد الحكيم عبد الله النصور، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، رسالة دكتوراه، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص46.

² - Annick bourguignon, "peut-on définir la performance ?", revue française de comptabilité, N°269, paris, P65.

³ - يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 05، الجزائر، 2007، ص33.

(التي ترتبط بالأهداف)¹، وبصفة أكثر اشتمالا فإن الأداء يعرف بأنه الجمع بين الفعالية والكفاءة²، لكونه يمثل التعبير على درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية³.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن الأداء لا يتحقق إلا بوجود استخدام أمثل لموارد المؤسسة من جهة والوصول إلى الأهداف المحددة من جهة أخرى.

من جهة أخرى يعتبر ميدان **الفعالية** المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال، لذلك فإن إيجاد تعريف محدد ودقيق ومتفق عليه يعد أمرا صعبا في أدبيات الإدارة، وقد أوضح Robbins & Cenzo أن الفعالية تعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها⁴.

كما تعرف الفعالية بأنها تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، كما تعبر على القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة والقدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية وتعظيم معدل العائد على الاستثمار⁵.

¹ - سليمان بلعور، عبد اللطيف مصيطفي، "إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 471.

² - بومدين بلكبير، "أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة"، حويات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 07، قلمة، الجزائر، 2013، ص 266.

³ - أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر: الأصول والمهارات"، ط 01، مصر، 2002، ص 415.

⁴ - شاكر جار الله الخشالي، محي الدين القطب، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 01، الأردن، 2007، ص 27.

⁵ - سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص 201.

يمكن القول إذا أن الفعالية تعبر عن تلك العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب، فبناء على ذلك يمكن القول أن الفعالية تتحدد من خلال مدى الوصول إلى الأهداف المخططة.

ينظر للفعالية أيضا على أنها: متغير تابع يتحدد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة¹، حيث تقاس انطلاقا من أهداف المؤسسة بمعنى إلى أي مدى تم تحقيق النتائج المرغوب فيها ومعنى ذلك التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المخططة، فالمدیر أو المسؤول الفعال هو الذي يستطيع تحقيق الأهداف في الآجال المحددة².

هذا وقد طرح كل من Kast & Rosenzweig تعريف للفعالية -الذي نعتبره من التعاريف الأكثر شمولية وبساطة- بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات وزيادة حصتها في السوق، وتحقيق رضا الزبائن والعاملين، وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو والربحية³، وهنا قد تم إدراج مفهوم الفعالية من الناحية التسويقية حيث يتم التعبير عنها في مدى الوصول إلى الأهداف المتعلقة بالنشاط التسويقي للمؤسسة.

¹ - ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية": دراسة نظرية تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص95.

² - Michel Gervais, "contrôle de gestion", Edition Economica, France, 1997, p15.

³ - عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص223.

بما أن الفعالية تتعلق بأهداف المؤسسة ونتائجها أي نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة، فيمكن التعبير عنها وفق الصيغة التالية¹:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة أو كمية المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

من جهة أخرى فإن مفهوم **الكفاءة** يتعلق أساسا بكيفية تخصيص الموارد المتاحة والمحدودة لتلبية حاجات ورغبات المجتمع، لذلك فهي تعرف على أنها اختيار تركيبة الموارد الأقل تكلفة لإنتاج الحد الأقصى من الخدمات المالية²، والكفاءة بذلك هي تنطوي على تحقيق التمثيل الثنائي بين اتجاهين أساسيين: الأول يعبر على تعظيم الأرباح والثاني يتعلق بتدنية التكاليف.

يأتي Vincent plauchet ليؤكد المفهوم السابق ويعتبر أن الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات وأن النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة، والكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر³، بمعنى أن الكفاءة هي الصفة التي تدرج ضمن الاستخدام العقلاني للموارد حيث ينتج من ذلك تكلفة في حدها الأدنى والأرباح في حدها الأقصى ويعبر عنه بقيمة المدخلات الكلية التي تكون أقل من قيمة المخرجات النهائية.

إذا الكفاءة بهذا المعنى تعني القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة والوقت والربحية، وهنا نشير إلى أن الفعالية تركز على نقطة النهاية الواجب الوصول إليها بينما الكفاءة تهتم بالكيفية التي يمكن بها بلوغ هذه النقطة.

¹ - محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، ط02، دار وائل، الأردن، 2006، ص 228.

² - عابد شريط، فتيحة بالجيلالي، "أثر الكفاءة على تنافسية الجهاز البنكي الجزائري: دراسة قياسية (2005-2008)"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد07، الجزائر، 2013، ص151.

³ - الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد07، الجزائر، 2010، ص220.

تعكس الكفاءة مدى نجاح إدارة المؤسسة في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لإنتاج مخرجاتها من المنتجات، حيث كلما كانت إدارة المؤسسة ناجحة في تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة كلما كانت أكثر كفاءة، والكفاءة بذلك تعني الوصول إلى الأهداف الموضوعية مع وجود تحسينات في المدخلات كتخفيض التكلفة واختصار مدة المشروع، حيث تقاس الكفاءة وفق المعادلة التالية¹:

$$\text{الكفاءة} = 100 \times \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة}}$$

على هذا الأساس يمكن القول أن الكفاءة هي عمل الأنشطة بشكل صحيح من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، أما الفعالية فهي عمل الأنشطة الصحيحة المخططة والتي تم تحديدها كأهداف في الخطة.

بناء على ما سبق ذكره يترابط الأداء مع مفهوم الكفاءة والفعالية، حيث تعبر الفعالية عن مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، ويمكن اعتبارها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المرسوم نتيجة القيام بعمل ما، أما الكفاءة فهي تعبر عن الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها بشكل يسمح بتقليل التكاليف أو تعظيم الربح إلى أقصى درجة ممكنة، وإن النظر إلى الأداء ككفاءة أو كفعالية فقط يعني في الحقيقة المعالجة الجزئية له، لأن الاهتمام مثلاً بالنتائج أكثر يعني إهمال تقييم مدى حسن التصرف في الموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير انجازات المؤسسة ككل وعكس ذلك فإنه إذا ما تم الاهتمام أكثر بتدنية التكاليف والموارد فذلك قد يؤثر على الأهداف المرغوبة.

¹ - محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، ط02، مرجع سبق ذكره، ص227.

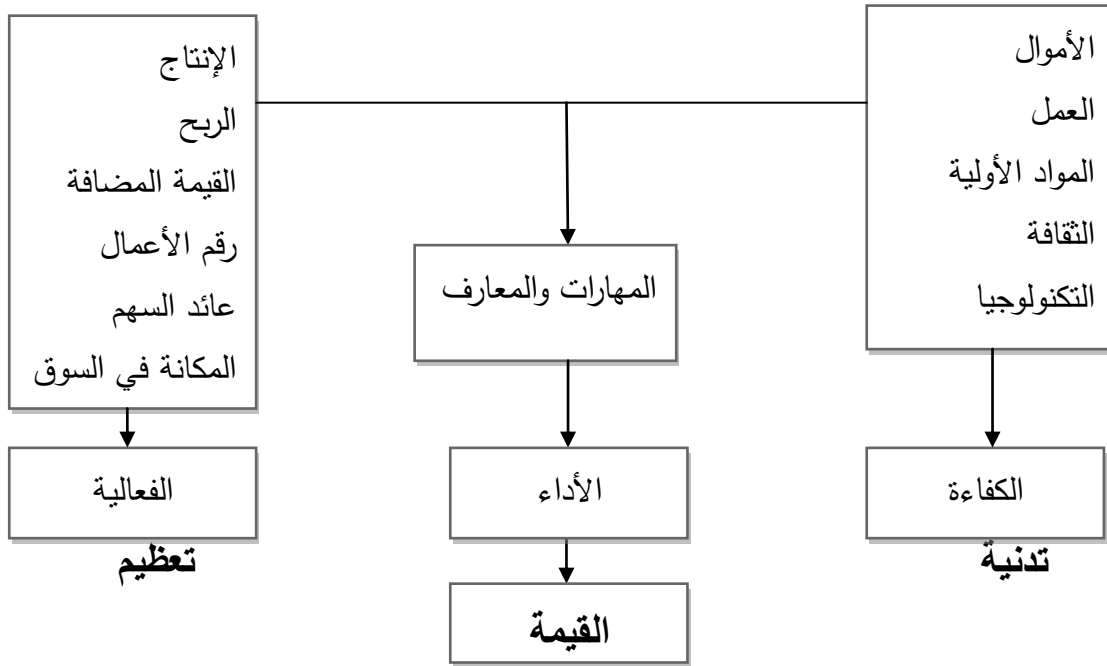
تحصيلا لما سبق فإن المفاهيم: الأداء، والفعالية، والكفاءة هي مفاهيم تعكس الأبعاد المختلفة لعملية إنجاز المهام الوظيفية، فإذا نظرنا إليها من جانب إنجاز العمل وتأديته على الوجه المطلوب، فإن ذلك يشير إلى الأداء، أما إذا نظرنا من جانب مدى تحقق الأهداف المحددة فإن ذلك ينطبق على الفعالية، أما إذا كان المنظور يتعلق بالكيفية التي يتم بها تحقيق الأهداف فإن الأمر يتعلق بالكفاءة، أما إذا كانت المسألة قيد الفحص فهنا نكون بصدد تقييم الأداء¹.

نشير إلى أن هناك مجموعة من الخصائص المميزة للأداء، باعتباره مفهوم مرتبط بمدى إمكانية قياسه بالاعتماد، على مجموعة متوازنة من المؤشرات والمقاييس وذلك في إطار ميدان نشاط محدد وأفق زمني معين وفيما يلي عرض لهذه الخصائص²:

- ليس للأداء معنى في لحظة زمنية معينة، فهو لا يفهم إلا بشكل ديناميكي وعلى المدى الطويل، كما أنه لا يكون للأداء دلالة، إلا إذا امتلكت المؤسسة القدرة على تجديد نتائجها الإيجابية في المستقبل؛
- ليس للأداء معنى إلا إذا استطعنا قياسه، أي القدرة على وصفه من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المتفاوتة التعقيد؛
- لا يمكن التعبير عن الأداء إلا من خلال مجموعة متوازنة من المقاييس المتكاملة -والتي قد تكون متعارضة أحيانا- وذلك لوصف نتيجة ما أو السيرورة التي أدت إلى تلك النتيجة؛
- إن الأداء مرتبط بميدان نشاط وبأفق زمني.

¹ - عبد الرحيم شبي، جازيه بن بوزيان، "تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي"، الملتقى الوطني حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بشار، الجزائر، 24-25-26 أفريل-2006، ص01.

² - مراد كواشي، "بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد34، الجزائر، 2010، ص181.



الشكل رقم(13): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية

المصدر: عبد المليك مزهوده، "المنظور الاستراتيجي لمفهوم الأداء، العوامل المفسرة له وقياسه"،

المجلة الجزائرية للتسيير، العدد03، بومرداس، الجزائر، 2008، ص163.

بالنظر للشكل السابق يمكن القول أن الأداء، والكفاءة والفعالية من المصطلحات المترابطة والمتداخلة حيث أن الأداء هو تلك العلاقة التي تكون بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أي أنه يتحقق أولا من خلال تعظيم الأرباح وبلوغ النتائج والتي يتم التعبير عنها من خلال الفعالية، ويتحقق ثانيا من خلال تدنية التكاليف والاستغلال العقلاني للموارد والتي يتم التعبير عنها من خلال الكفاءة.

المطلب الثاني: الأداء التسويقي: التعريف والتقييم

بعد التعرف على الأداء المؤسسي الذي يعبر على مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها المخططة بكفاءة وفعالية يعد الأداء التسويقي جزء من الأداء الكلي والذي يرتبط بصورة مباشرة مع الأنشطة التسويقية التي تمارسها المؤسسة.

أولاً: تعريف الأداء التسويقي

الأداء التسويقي هو مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على المواءمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات¹.

فيمكن القول أن الأداء التسويقي هو المفهوم الذي يشمل ويعكس الأهداف التسويقية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وبين الوسائل اللازمة لذلك، أي أنه مفهوم يربط بين النشاط والأهداف التي تسعى الأنشطة التسويقية إلى تحقيقها داخل المؤسسة، سواء كانت تلك الأهداف مرتبطة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالصورة الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء للعلامة التجارية.

على ضوء ذلك فإن الأداء التسويقي يعبر على رصد أداء التسويق من خلال النتائج والمخرجات التسويقية التي تم الوصول إليها أو تسعى للوصول إليها وظيفية التسويق والتي تكون محددة خلال فترة زمنية معينة.

¹ – OSullivan Don, Abela Andrew, "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", Journal of Marketing, Vol 71, 2007, p79.

يمكن أيضا التعبير عن الأداء التسويقي بصيغة أكثر بساطة بأنه مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية¹، وبشير أيضا إلى مدى تحسين المؤسسة لقدرتها التنافسية ومن ثم لنتائجها التسويقية².

على هذا الأساس يمكن القول أن الأداء التسويقي يرتبط أساسا بالأنشطة التسويقية التي تمارسها المؤسسة حيث يعبر هذا المفهوم على مدى بلوغ إدارة التسويق لأهدافها المخططة في برامجها التسويقية ومدى تطابق المخرجات والنتائج التسويقية للأهداف المحددة بما يساهم في الرفع من تنافسيتها.

من وجهة نظر أخرى يعتبر الأداء التسويقي عملية ذات أبعاد متعددة، وقد تم حصرها في الكثير من الأدبيات في ثلاث أبعاد أساسية³: الأولى تتعلق بالفعالية وهي مدى النجاح الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المؤسسة ويتم قياسه من خلال: نمو المبيعات مقارنة مع المنافسين والحصة السوقية، أما البعد الثاني فهو الكفاءة والتي تتضمن القدرة على تحقيق العمليات والوظائف بأقل تكلفة ممكنة مع إعطاء أفضل أداء وجودة ويمكن قياسها من خلال: الأرباح المتحققة والعائد على الاستثمار، أما البعد الثالث فهو التكيف ويعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة والتي يتم قياسها من خلال المنتجات التي يتم طرحها في السوق ومدى نجاحها مقارنة مع

¹ - طارق نائل روجي هاشم، "دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية"، رسالة دكتوراه، فرع تسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص73.

² - Jacques Castelnau et autres, "Le pilotage stratégique: comment mobiliser l'entreprise collective", Editions d'Organisation, Paris, 2002, p 77.

³ - فهد علي الناجي، "أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص39.

المنافسين ونسبة المنتجات التي تم تقديمها إلى السوق خلال نفس الفترة المشار إليها في إجمالي المبيعات.

ثانيا: تقييم الأداء التسويقي

إن تقييم الأداء يعني الفحص الدقيق والمستقل والمنتظم لكل أو لجزء من العملية أو النشاط أو البرنامج من أجل تقييم فعالية أربعة عناصر أساسية وهي الالتزام والاقتصاد والفعالية والكفاءة ومن ثم العمل على تحسين هذه الفعالية وتطويرها، وأن القيمة المضافة للمؤسسة هي المقياس المالي لتوافر هذه العناصر الأربعة¹، فتقييم الأداء يهدف إلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة².

تعني عملية تقييم الأداء إيجاد مقياس يمكن من خلاله التعرف على مدى تحقيق الأهداف المخططة ومعرفة وتحديد مقدار الانحرافات على ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب الانحرافات وأساليب معالجتها³، وضمن هذه العملية تدرج عملية تقييم الأنشطة والبرامج التسويقية والتي يعبر عنها من خلال تقييم الأداء التسويقي.

إذا لا يمكن الحكم على الأداء التسويقي أنه جيد إلا عن طريق القيام بتقييمه، فيستلزم التعرف على الأداء التسويقي القيام بالمتابعة الدائمة والمستمرة والتقييم لمختلف الأنشطة التسويقية، حيث يهدف التقييم الشامل للأنشطة التسويقية إلى تحديد نقاط القوة والضعف للنشاط التسويقي بأكمله.

¹ - يوسف سعيد يوسف المدلل، "دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2007، ص115.

² - مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، ط1، دار المناهج للنشر، الأردن، 2007، ص31.

³ - Michel gervais, "Contrôle de gestion", Edition Economica, paris, 1997, p 190 .

بذلك فإن تقييم الأداء التسويقي هو نشاط شامل ومنظم ومستقل ودوري لفحص ودراسة بيئة التسويق وأهداف واستراتيجيات وأنشطة التسويق في المؤسسة، وذلك بهدف تحديد مواقع الضعف والمشاكل والفرص ثم اختيار خطة تسويقية لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة¹.

من خلال التعريف السابق الذكر يمكن القول أنه يستهدف تقييم الأداء التسويقي قياس كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية من خلال المتابعة المستمرة لها.

تقييم الأداء التسويقي كنظام هو جزء من النظام الرقابي الشامل على التسويق - الرقابة التسويقية سيتم التطرق إليها في الجزء الأخير من هذا الفصل-، فتقييم الأداء كنظام يحتوي على مجموعة من الأنشطة والعمليات والذي يهتم بالدرجة الأولى بتحديد جوانب القوة والضعف وحصر واكتشاف المشكلات والفرص وكذلك الأخطار والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمؤسسة ككل، أو لجزء من أجزاء العملية التسويقية².

إن تقييم الأداء التسويقي (التقييم الشامل للنشاط التسويقي) يعد من الأنشطة الأوسع والأشمل نطاقا حيث لا يقتصر على نقاط أو موضوعات معينة فقط، كما أنه نشاط منظم يتبع مراحل متسلسلة ويكون مستقل بمعنى أنه يؤدي من طرف أشخاص مستقلين عن الأشخاص الذين قاموا بتأدية النشاط التسويقي في المؤسسة، كما يعد نشاط تقييم الأداء التسويقي من الأنشطة الدورية حيث يتم القيام به على فترات زمنية دورية محددة ولا يكون على أساس متقطع فقط في حالة حدوث مشكلة معينة. يقوم تقييم الأداء التسويقي على توافر المعلومات المرتدة، أي توافر المعلومات عن النتائج الفعلية التي يمكن مقارنتها بالمعايير الموضوعية. ويجب أن يكون نظام المعلومات المرتدة قادرا على توفير معلومات واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب، حيث غالبا ما

¹ - شريف أحمد شريف العاصي، "التسويق: النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص468.

² - عبد السلام أبو قحف، "التسويق: مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2002، ص897.

يتخذ نظام المعلومات المرتدة شكل التقارير المنتظمة التي قد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية¹.

ثالثاً: الهدف من تقييم الأداء التسويقي

يهدف التقييم إلى دراسة الأهداف المرسومة وتلك المتحققة فعلاً وإيجاد الانحرافات بينهما، ووضع الحلول لتصحيح هذه الانحرافات²، حيث يرى Clarke Rod أن تقييم الأداء التسويقي في المؤسسة يساعد على تحديد نقاط قوتها والتعرف على الاستثمارات التي تعود عليها بالأرباح، ويتم ذلك من خلال تحدي وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب تحقيقه³.

هذا ويضيف Clarke أن الاهتمام الكبير بالأداء التسويقي كان لحاجة المؤسسات إلى التقدم وزيادة الربحية، في الوقت الذي وصلت فيه معظم المؤسسات لعدم القدرة على تقليل التكاليف لزيادة الأرباح، ولحاجة المستثمرين إلى معرفة المزيد من المعلومات عن الأداء التسويقي بسبب أخذ هذا النشاط تكاليف كبيرة من الميزانيات العامة في المؤسسات، ولتزايد المنافسة الشديدة على خدمة الزبائن وتقديم الجودة الأفضل وغيرها من نشاطات التنافس بين المؤسسات⁴. أي أن تقييم الأداء التسويقي هدفه العمل على تقييم المجهودات التسويقية ومعرفة الأخطاء والانحرافات ومحاولة علاجها والتنبؤ بالمشكلات التسويقية قبل أن تحدث، بالإضافة إلى ذلك يهدف إلى⁵:

¹ - شريف أحمد شريف العاصي، "التسويق: النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 468.

² - عقيل جاسم عبد الله، "مدخل في تقييم المشروعات: الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء"، ط 01، دار الحامد، الأردن، 1999، ص 190.

³ - Clarke ROD, "Doublar la performance de l'entreprise", Edition Afnor, Paris, 2008, P 95.

⁴ - نضال محمود رشيد بريراوي، "واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 61.

⁵ - فريد النجار، "إدارة منظومات التسويق العربي والدولي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 503.

- مساعدة الإدارة العليا في تعديل برنامج التسويق؛
- اكتشاف أسباب الانحراف على الخطط التسويقية؛
- تحديد مراكز القوة والضعف في النشاط التسويقي؛
- تقدير المركز التنافسي للمؤسسة.

بذلك يمكن تغطية عدد كبير من المتغيرات أثناء القيام بعملية تقييم الأداء التسويقي مثل تحديد مهارات إدارة التسويق، معرفة الأسعار والزائن، القدرة على تنظيم رجال البيع، إمكانية تنفيذ الرقابة التسويقية.

من العوامل التي تستدعي القيام بعملية تقييم الأداء التسويقي هي كبر حجم المؤسسات وبالتالي زيادة العمال وزيادة المستويات الإدارية حيث تصبح رقابة أصحاب المؤسسات رقابة غير مباشرة، كذلك فإن التغير في فلسفة التفكير الإداري أدى إلى الاهتمام الأكبر بدراسة حاجات ورغبات الزائن وما تبعه من اهتمام بسياسة التوزيع وتشكيلة المنتجات، وغيرها من الأنشطة التي استدعت الاهتمام نحو تطبيق نظم جديدة بخصوص التنبؤ بالمبيعات وتخطيط الحملات الإعلانية وتنظيم برامج الإنتاج والرقابة على المخزون، وغيرها من الأنشطة المرتبطة بنشاط التسويق والتي استدعت ضرورة التقييم والرقابة¹.

كما أن التعقيد الذي تشهده بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات جعل من هذه الأخير تحاول التكيف ومسايرة مختلف التغيرات وإحداث درجة من التوازن بين مصالح الأطراف الفاعلة وهي: أصحاب المؤسسات، العمال، وكذلك أفراد المجتمع، وتقييم أدائها على أساس مدى النجاح في الحفاظ على صورتها من جهة ومدى تحقيق أهدافها التسويقية من جهة أخرى.

¹ - فؤاد أبو إسماعيل، "إدارة التسويق: المفاهيم، التطبيق، تطوير الأداء"، دار النهضة العربية، مصر، بدون سنة، ص536.

تستخدم بعض المؤسسات أسلوب إدارة التسويق بالأهداف أو التقييم بالنتائج لتقييم الأداء التسويقي حيث يركز هذا الأسلوب على تقييم النتائج والأهداف المحققة في مجال التسويق مما يزيد احتمالات النجاح في انجازها وقياس التقدم في النتائج تدريجيا، ويقوم تطبيق التسويق بالأهداف على ثلاثة دعائم أساسية أولها يجب مشاركة جميع العاملين بالتسويق في مناقشة الأهداف والاتفاق عليها قبل تنفيذ العمليات التسويقية، أما الداعم الأساسي الثاني هو أن تكون الأهداف التسويقية واضحة لكل الأطراف، وأخيرا القيام بربط الأهداف بالأداء والنتائج التسويقية المخططة¹.

رابعا: عناصر تقييم الأداء التسويقي

إن عملية تقييم الأداء التسويقي ينبغي أن تشتمل على أربعة عناصر أساسية نحددها من خلال مايلي²:

1. **المنهجية:** ومعنى ذلك يجب إتباع عمل منطقي ومحدد بشكل مسبق ووضع تسلسل منظم لخطوات التقييم، حيث عند القيام بعملية تقييم الأداء التسويقي يجب تسليط الضوء على طبيعة التحسينات التي يجب إدخالها لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث ينتج على هذه المنهجية خطة عمل شاملة تعالج الاحتياجات قصيرة وطويلة الأجل.
2. **الشمولية:** وذلك بأخذ في عين الاعتبار جميع العناصر المؤثرة على الأداء التسويقي للمؤسسة بشكل شامل وليس مجرد تحديد نقاط الضعف، حيث يجب أن يتجاوز تقييم الأداء التسويقي أعراض المشكلة ليبحث في الأسباب الحقيقية وسبل معالجتها.

¹ - (بتصرف): فريد النجار، "إدارة منظومات التسويق العربي والدولي"، مرجع سبق ذكره، ص 505-535.

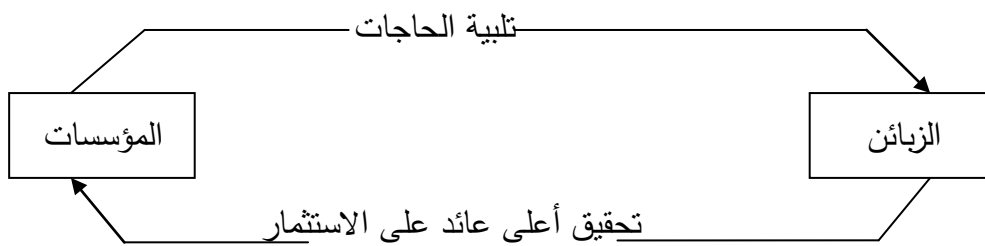
² - فاطمة الزهراء بخلو، "تقييم الأداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومية: دراسة حالة اتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير، فرع تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالفايد - تلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص 132.

3. **الاستقلالية:** يجب أن يكون تقييم الأداء التسويقي عملية مستقلة وموضوعية منفذة من قبل طرف مستقل، وتماشيا مع طبيعة عملية التقييم والتدقيق فإن المسؤول عن إجراء تقييم الأداء التسويقي لا يكون لديه أي اهتمامات شخصية بالنتائج وأن لا يرتبط بأي عمل قد ينتج عن مثل هذا القرار.

4. **الدورية:** لذلك لا بد أن يتجنب الأسلوب الوقائي الدوري لتقييم الأداء التسويقي الحاجة لإجراء هذه العملية بسبب حدوث الأزمات فقط كانهخفاض المبيعات، وبذلك فإن إجراء عملية تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة تعود بالفائدة التي تنعكس على صحة وسلامة المؤسسة سواء في الأوقات العادية أو وقت الأزمات.

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء التسويقي

يعتبر الأداء التسويقي مهما بالنسبة لأداء المؤسسة ككل حيث أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أولا، ثم لمساهميها وأفرادها ثانيا باعتبارهم مصدرا للقيمة ووسيلة لإنشائها، فإذا أشرنا لأهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما: تلبية حاجات الزبائن، وتحقيق أعلى عوائد على الاستثمار. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (14): أهداف المؤسسة

المصدر: خالد قاشي، حميد الطائي، "التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة:

مدخل استراتيجي"، ط01، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص278.

تتم عملية التقييم للأداء التسويقي سواء على مستوى المراجعة الشاملة للنشاط التسويقي ككل

أو لجزء معين من نشاطاته¹، حيث يمر تقييم الأداء التسويقي بمجموعة من الخطوات هي²:

الخطوة الأولى: تحديد ما الذي يتم قياسه: أي النتائج والعمليات التي تكون موضع المتابعة والرقابة، ويتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكثر على التكلفة أو التي ترتبط بها الكثير من المشاكل.

الخطوة الثانية: تحديد معايير الأداء التسويقي: وذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عامة وأهداف إستراتيجية التسويق خاصة، وتحدد المعايير ضمن معايير الرقابة للأداء التسويقي.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء التسويقي الفعلي: إن قياس كفاءة الأداء التسويقي يهدف إلى دراسة ما تحقق من الأهداف المرسومة ودراسة سبب الانحرافات إن وجدت ووضع الحلول لتصحيح ذلك³، ويتم القياس بناء على مجموعة من المؤشرات تعرف بمؤشرات الأداء التسويقي. تتضمن عملية القياس تحديد العناصر التالية⁴:

- متى يتم القياس وبواسطة من؟
- الجهة المسؤولة عن متابعة وتقييم المجال محل القياس والحكم على مدى كفاءته وفعاليته؛
- كيف يتم القياس؟، التي عادة ما يتم استخدام مصادر الحصول على البيانات مثل التقارير.

¹ - عبد السلام أبو قحف، "إدارة النشاط التسويقي: مدخل بناء المهارات"، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص 170.

² - علاء الغرياي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 272.

³ - يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات"، ط01، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 200.

⁴ - علي غزيباون، "الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة"، رسالة ماجستير، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2005، ص 71.

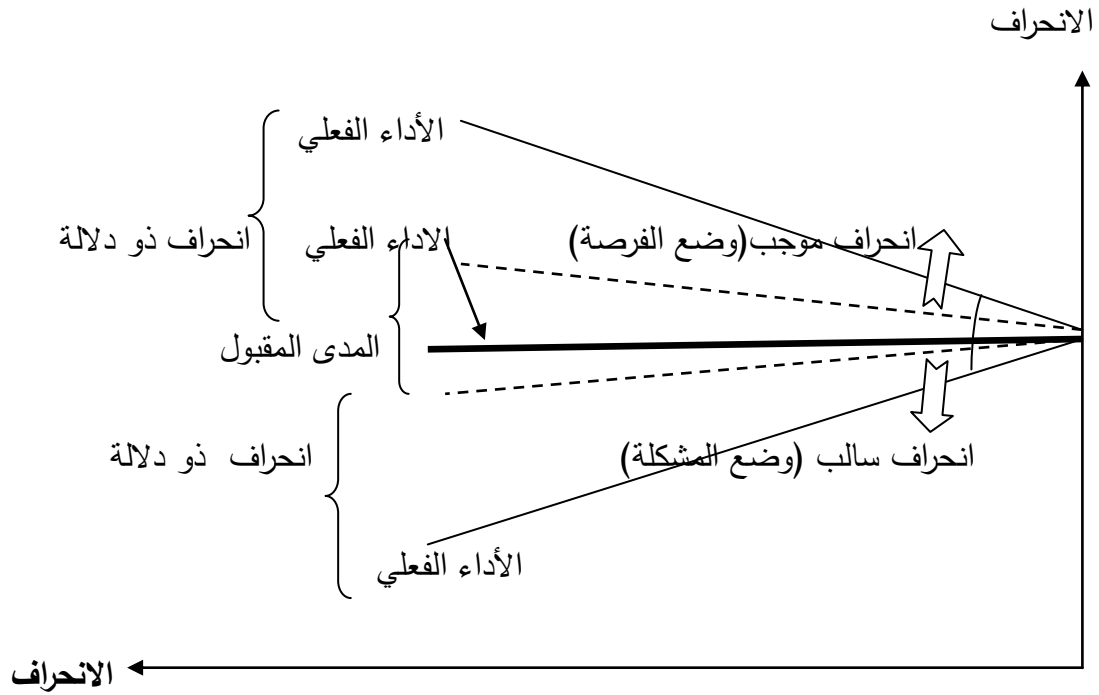
الخطوة الرابعة: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: تحدد هذه الخطوة درجة الانحراف بين الأداء التسويقي الفعلي وبين المخطط، وكلما زادت درجة الانحراف تزداد معه الحاجة إلى اتخاذ التصرف التصحيحي.

الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة: وذلك في حالة اختلاف الأداء التسويقي الفعلي عن المعدلات أو المعايير المستهدفة، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء الإجابة على عدة تساؤلات مثل:

- هل الانحراف في الأداء التسويقي متذبذب أم دائم؟
 - هل يتم أداء الأعمال بطريقة غير صحيحة؟
 - هل عمليات القياس متوافقة أو مناسبة للوصول إلى المعايير المستهدفة؟
- بالنظر إلى مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية يتم تحديد التصرف الواجب إتباعه وفقا للاحتتمالات¹:

- هل الانحراف ذو دلالة أم لا، بمعنى هل يقع الانحراف خارج أم داخل المدى المقبول؟
 - هل الانحراف سالب أم موجب، بمعنى هل الوضع يمثل مشكلة أم يمثل فرصة؟
- فبالنسبة لاحتمال الأول يوجد في الواقع العملي حد مقبول من الانحراف بين الأداء التسويقي الفعلي والمرغوب (المحدد كأساس للمقارنة) ويعرف بـ"المدى المقبول للانحراف"، وبالنسبة لاحتمال الثاني (هل الانحراف سالب أم موجب) فيوجد وضعين:
- وضع المشكلة: الأداء الفعلي أصغر من الأداء المرغوب؛
 - وضع الفرصة: الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب.

¹ - طارق طه، "إدارة التسويق"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص 400.



الشكل رقم (15): المدى المقبول لانحراف الأداء التسويقي

المصدر: طارق طه، "إدارة التسويق"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص 401.

يشير المدى المقبول للانحراف إلى حدود التباين المقبول بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فإذا ما تم تجاوز هذا المدى يصبح الانحراف ذو دلالة ويتعين القيام بالتصرف التصحيحي وبالتالي فإن الانحراف ذو الدلالة هو انحراف بين الأداء الفعلي والمرغوب والذي يقع خارج المدى المقبول، فالانحراف يصبح ذو دلالة طالما تجاوز المدى المقبول سواء كان سالبا أو موجبا.

ينبغي أن تكون الإجراءات التصحيحية مخططة ومدروسة وتكون منسجمة مع الخطة ومتوافقة مع أهدافها كذلك يجب أن تتم ضمن حدود المقدرة المالية المؤسسة وفي حدود مواردها المتاحة، وأن لا تكون عمليات التصحيح كردة فعل متسريعة دون البحث في أسباب الانحراف ودراستها وذلك حتى يتم وضع الحلول المناسبة والناجحة¹.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق"، دار الحامد، الأردن، 2007، ص 326.

الجدير بالذكر إلى أنه يجب أن تقوم الإدارة بتقييم ربحية الأعمال التصحيحية المقترحة فإذا كان العمل التصحيحي يؤدي إلى زيادة الفجوة فيجب عليها وقف المنتج والبحث عن بدائل فرص استثمارية جديدة، أما إذا كان العمل التصحيحي يؤدي إلى تصحيح المسار وزيادة الأرباح فإن المؤسسة تأخذ به¹.

بناء على ما سبق فإن الإجراءات التصحيحية تأخذ ثلاث مستويات رئيسية هي: على مستوى الأهداف (تغيير أهداف الأداء التسويقي)، ومستوى التكاليف (تغيير توزيع التكاليف)، ومستوى الاستراتيجيات (تغيير استراتيجيات التسويق)، وذلك من أجل توجيهها وفق المسار الذي يخدم المؤسسة، والحد من الفجوة بين ما تم تخطيطه وما تم الوصول إليه من نتائج.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي

من المعلوم أن ما يتم قياسه يمكن مراقبته وتصحيحه، إن مؤشرات الأداء التسويقي تساهم بشكل كبير في قياسه والرقابة عليه وتصحيح كل ما يسجل من انحرافات. يجب تحديد المقاييس الأكثر أهمية عند قياس الأداء التسويقي والتركيز عليها، حيث يساهم ذلك في توضيح العائد على الإنفاق الخاضع للتقدير وتحسين الأنشطة من خلال التعديلات استناداً إلى النتائج، وتوفير مؤشر موجه للاستفادة منه في تحديد الأنشطة وإطار العمل المستقبلي².

اتفق الكثير من الكتاب (Clark, Ambler, Eusebio, Aggarwal & Gupta) على

المقاييس التالية لقياس الأداء التسويقي للمؤسسة³:

¹ - أحمد جبر، "إدارة التسويق: المفاهيم، الإستراتيجيات، التطبيقات"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص458.

² - بيتر فكس، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، "عقريّة التسويق"، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص383.

³ - طارق نائل روجي هاشم، "دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص74.

- المقاييس المالية؛
- الحصة السوقية؛
- رضا الزبائن وولائهم؛
- نمو المبيعات؛
- الابتكار أو الإبداع.

عموما تم تصنيف مجموع مؤشرات الأداء التسويقي ضمن ثلاث أشكال هي¹: المؤشرات التسويقية والمؤشرات المالية، والمؤشرات المرتبطة بتحقيق أهداف المصالح والمخاطر.

المطلب الأول: المؤشرات التسويقية

طرح Brilman مجموعة من المؤشرات الأساسية لقياس الأداء الإستراتيجي والتي تتضمن المؤشرات التسويقية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي.

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص410.

الجدول رقم (02): مؤشرات قياس الأداء

المجال	المؤشر الاستراتيجي
النمو	- نمو الأسواق - نسبة نمو الأنشطة - الحصة السوقية
الابتكار	- متوسط مدة إطلاق منتجات جديدة في السوق - نسبة قيمة المنتجات الجديدة لرقم الأعمال - نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير
القيمة للزبون	- مؤشرات عن رضا الزبون - نسبة الولاء - مؤشر التنافسية-السعر
الجودة	- مؤشرات الجودة - الضمانات
التسيير	- دوران العمال - نسبة مصاريف التكوين في الكتلة العاملة
البيئة	- معدل الحوادث

Source: Jean Brilman, "Les meilleures pratiques du Management: au coeur des entreprises", 3^{ème} édition, Editions d'Organisations, Paris, 2000, p 42.

إن الاعتماد على المؤشرات المالية في تقييم الأداء التسويقي من شأنه إعطاء رؤية غير متكاملة الأبعاد عن المؤسسة الأمر الذي يستدعي تعزيز هذه المؤشرات بمقاييس أداء تشغيلية، وتشير المؤشرات التسويقية إلى مجموع المؤشرات التي ترتبط أساسا بالنشاط التسويقي للمؤسسة وتتضمن: الحصة السوقية، والقدرة الابتكارية للمؤسسة، والاحتفاظ بالزبائن، ورضا الزبون، والجودة النسبية للمنتج، والجودة النسبية للخدمة، وفيمايلي شرح لهذه المؤشرات.

أولا: الحصة السوقية

تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق، ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات

المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق، هذا ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم المؤسسات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، سواء مقارنة مع الحصة السوقية للمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية في نفس القطاع، أو مع الحصة السوقية لأكبر ثلاث مؤسسات قائمة في السوق، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة السوقية خلال فترة زمنية معينة والتي يمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية والمؤسسة¹.

على ضوء ما سبق ذكره تعكس الحصة السوقية صورة دقيقة على ما تقوم به المؤسسة من نشاطات في السوق الذي تنشط فيه وفي وسط المؤسسات المنافسة في نفس السوق، وتعتبر أيضاً عن قدرة المؤسسة وكفاءتها في السيطرة على ذلك السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات مقارنة مع المنافس، إذ أن عدد المنتجات المباعة للمؤسسة يحدد القدرة التنافسية لها، كذلك فإن الحصة السوقية خاصة تلك المتعلقة بالقطاعات السوقية المستهدفة تكشف عن مدى مهارة المؤسسة في اختراق السوق المطلوب والمحدد.

ثانياً: القدرة الابتكارية للمؤسسة

تعد القدرة على التجديد والتطوير من المقاييس الغير مالية الهامة والتي تقيس القدرة الابتكارية للمؤسسة ومدى مقدرتها في التكيف مع الظروف البيئية ذات التغير المستمر، ويتمثل الدور الأساسي لإدارة التسويق في الحصول على أفكار المنتجات الجديدة والتعرف على الرغبات والاحتياجات المستقبلية للزبائن وبذلك تصبح العمليات التسويقية هامة وحيوية في تحديد ودعم

¹ - ناصر شافي الدوسري، "أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص30.

المقدرة الابتكارية للمؤسسة، والمقاييس التي تطبقها المؤسسات في ذلك المجال لا تزال محدودة ونذكر منها¹:

- عدد الابتكارات الناجحة التي تم تنفيذها؛
 - مشاركة المنتجات المبتكرة في مبيعات المؤسسة؛
 - وقت وصول المنتج الجديد للسوق مقارنة بالمنافسين؛
 - نسبة المبيعات للمنتجات الجديدة في آخر خمس سنوات؛
 - المنتجات ذات الحصة السوقية العالية نسبياً في بداية تقديمها.
- لكي تكون مقاييس الابتكار والتطوير مفيدة كمؤشر للنجاح فإنه لا بد وأن تركز على ربحية المنتج الجديد في المستقبل واستمراريته إلى جانب التركيز التقليدي على الربحية في الوقت الحاضر.

ثالثاً: الاحتفاظ بالزبائن

من بين المؤشرات الجديدة التي أصبح يقاس على أساسها الأداء التسويقي للمؤسسة مؤشر الاحتفاظ بالزبائن، والذي يعبر على قدرة المؤسسة في المحافظة على الزبائن الحاليين في الأجل الطويل حيث تحقق المؤسسة معظم أرباحها من خلال الزبائن الحاليين وليس الزبائن الجدد. بناء على ذلك فإن فقدان زبون واحد سيؤدي إلى فقدان قيمة من الأرباح الأمر الذي سيؤثر سلباً على الأداء التسويقي للمؤسسة.

من أهم أسس المحافظة على الزبائن الحاليين وإمكانية كسب زبائن جدد هو القدرة على الاستجابة للزبائن والتي تتضمن مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية الأداء

¹ - علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، "التسويق المعاصر"، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 280.

هذه الأخيرة التي تعني إمكانية الاعتماد على المنتج بحيث يحقق القيمة التي يتوقعها الزبون¹، وبالتالي يمكن القول أن الأداء التسويقي يكون جيد بالنسبة للمؤسسة عندما تكون لها القدرة على المحافظة على زبائنها الحاليين من خلال تلبية مختلف احتياجاتهم والوقوف على تطلعاتهم المستقبلية، ونحن نعلم أن التعامل مع الزبائن الذين لهم ولاء يجعل ليس لديهم حساسية تجاه السعر من جهة ويساهم في انخفاض التكاليف بسبب انخفاض عدد الزبائن غير الراضين من جهة أخرى.

رابعا: رضا الزبون

رضا الزبون هو تعبير عن حالة نفسية ناتجة عن عمليات تقييم مختلفة، حيث يقوم الزبون بعملية تقييم أداء المنتج أو القيمة المدركة ومقارنتها بالقيمة المتوقعة والتي يتم على أساسها اختيار المنتج أو العلامة من بين البدائل المتنوعة، فيصدر حكم بالإيجاب أو السلب على نتيجة التقييم، هذه الأخيرة تولد لدى الزبون شعور سواء بالرضا أو بالاستياء².

فرضا الزبون من المؤشرات التي أصبحت تلقى الاهتمام باعتبار أن درجة رضا الزبون تعبر على مدى قبول منتجات وخدمات المؤسسة وقدرتها على تحقيق وتلبية الرغبات، وعادة ما تستخدم المؤسسات مقياس عام لرضا الزبون مكون من خمسة درجات تتراوح ما بين عدم الرضا بدرجة كبيرة إلى الرضا بدرجة كبيرة، وعادة ما يتطور الرضا إلى ولاء.

¹ - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر"، دار الحامد، الأردن، 2012، ص183.

² - شوقي قطان، زروق صدوقي، "أهمية اعتماد منظور ذوي المصلحة للوصول إلى تقييم متكامل لأداء المنظمات كأداة للتسيير الحديث"، الملتقى الدولي حول: أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 04-05-2015، ص09.

فالولاء يعبر عن إستراتيجية تهدف إلى زيادة رضا الزبائن وزيادة إقبالهم على عملية الشراء وانتمائهم للتعامل مع نفس المؤسسة دون غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى، كما يعبر عن الأداء التام من قبل المسوقين والموردين والإيفاء بالوعود من قبل المؤسسات تجاه زبائنهم¹.

خامسا: الجودة النسبية للمنتج وجودة الخدمة المقدمة

تشير الجودة النسبية للمنتج إلى مدى قدرة المؤسسة في بعث منتجات ذات جودة عالية من شأنها تحقيق رضا زبائنهم انطلاقا من تحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم، والجودة النسبية للمنتج ترتبط أساسا بالسعر، ففي حالة ما لاحظ الزبون أنه يدفع سعر أكبر من قيمة الجودة النسبية التي يستحقها المنتج فإن ذلك سيؤثر على طلبه، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تحافظ على الجودة النسبية لمنتجاتها مقارنة مع المنافسين.

بالإضافة إلى ذلك يستجيب الزبائن لجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة بنفس طريقة استجابتهم لجودة المنتجات التي تقدمها، حيث يؤثر سوء جودة الخدمة للمؤسسة على ميزة جودة المنتج ما يجعل المؤسسة تعمل على القيام بتحسين خدماتها ومعاملتها الحسنة لزبائنهم، حيث يجب متابعة جودة خدماتها المقدمة من سنة لأخرى وذلك لأجل تحديد انحرافها، ما يجعل من مؤشر جودة الخدمة من المؤشرات التي لاقت اهتمام المسيرين في المؤسسة.

في الأخير نشير إلى أن مقاييس الأداء التسويقي يمكن صياغتها في شكل تساؤلات يتم من خلالها توضيح ما تم تحقيقه من نتائج، وهذه التساؤلات تتمثل في²:

¹ - محمود يوسف ياسين، "واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أريحا"، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010، ص39.

² - طارق نائل روجي هاشم، نضال عمر زلوم، صلاح تركي الرواشدة، "أثر مستوى التدقيق التسويقي على أداء الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، 2010، ص148.

- ما هو حجم المبيعات الحالي لخط المنتجات؟
- ما هو حجم نصيب السوق؟
- ما هي نسبة المبيعات التي يتم توزيعها عن طريق الوسطاء؟
- ما هو مستوى إدراك المستهلك لحملات الشركة الإعلانية؟
- ما هي صورة المنظمة في ذهن المستهلك والوسطاء؟
- ما هو مستوى إشباع حاجات المستهلك ورضائهم عن منتجات المنظمة؟
- ما هي نسبة تكاليف التسويق للتكاليف الإجمالية؟
- ما هو نسبة فشل المنتجات الجديدة؟

المطلب الثاني: المؤشرات المالية ومؤشرات تحقيق أهداف أصحاب المصالح

والمخاطر

إلى جانب المؤشرات التسويقية لا تزال المؤشرات المالية من العناصر الأساسية التي يتم الاهتمام بها في إعطاء رؤية واضحة للأداء التسويقي للمؤسسة، حيث يستلزم على المسؤولين ضرورة تتبع النتائج المالية المتحصل عليها واعتمادها كمؤشرات للأداء التسويقي، بالإضافة إلى ذلك ظهر مؤشر آخر لتقييم الأداء التسويقي هو مؤشر تحقيق أهداف المصالح والمخاطر.

أولاً: المؤشرات المالية

تلقى المقاييس المالية اهتمام كبير من قبل المسيرين وبصفة خاصة تلك المستنبطة من قائمة الدخل، حيث يتم تحليل وتقييم الشركة من طرف المحللين الماليين الخارجيين بناء على أدائها المحقق للأرباح والمكاسب، كما أن المؤشرات المالية تعطي دلالة رقابية لما تم الوصول إليه مقارنة مع المخطط خلال فترة زمنية معينة، وعموما تتضمن المؤشرات المالية أربع مؤشرات فرعية هي:

1. **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية على قدرة المؤسسة أو القسم على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمؤسسة التي تحقق أهدافها هي مؤسسة ذات فعالية والتي تستخدم أقل موارد ممكنة هي مؤسسة ذات كفاءة، وإذا تحقق الاثنين أي الفعالية والكفاءة يمكن القول أن المؤسسة ذات إنتاجية هذه الأخيرة التي تأخذ شكل المعادلة التالية¹:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{النواتج}}{\text{المخرجات}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

من الناحية التسويقية تعرف الإنتاجية التسويقية بأنها النسبة بين المبيعات أو صافي الأرباح (المخرجات) وبين التكاليف التسويقية المستخدمة لقطاع معين من نشاط المؤسسة.

إن الإنتاجية الكلية للتسويق ترتبط بالطريقة التي تدير بها المؤسسة عناصر المزيج التسويقي وكذلك مدى كفاءتها فيما يتعلق بالإنفاق على الأنشطة التسويقية، فلا بد من وضع المزيج التسويقي الملائم لخدمة السوق المستهدف والإنفاق بكفاءة، بمعنى حسن استغلال الموارد بالطريقة التي تمكن من الوصول إلى الأهداف المرغوبة، أي أن الكفاءة والفعالية هما البعدان الأساسيان للإنتاجية التسويقية ولا يمكن الاعتماد على واحدة دون الأخرى، ويمكن على هذا الأساس تعريف الإنتاجية التسويقية بأنها: "القيمة المضافة بواسطة الوظيفة التسويقية بالنسبة للتكلفة"².

2. **الربحية:** تعد الربحية من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والتي تعبر على مستوى الأرباح الذي تحققه المؤسسة قياساً بالمنافسين، وتتعلق الربحية الحالية للمؤسسة بالقيمة السوقية لها، فهي تعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي حيث تشكل الربحية

¹ - أحمد ماهر، "إقتصاديات الإدارة: دراسات الجدوى، التخصص، الإنتاجية"، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة، ص46.

² - علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، "التسويق المعاصر"، مرجع سابق، ص ص 275-276.

مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية، وتعد قياسا للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المؤسسة، فهي إذا تشير إلى مدى كفاءة المؤسسة في توليد الأرباح باعتماد الموارد الموجودة أي إظهار قدرة المؤسسة في تحقيق مستوى عال من خفض التكاليف ورفع المبيعات والأرباح.

هناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالهما هما¹:

- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة: أي أن البيئة الخارجية وبوجه التحديد بيئة الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة هي أحد العوامل المحددة لاختلافات الربحية بين المؤسسات.
- تحقيق ميزة تنافسية: وهي محدد لربحية المؤسسة، أي التأكيد على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

من خلال ما سبق نشير إلى أن معدل الربحية يعبر على نسبة الأرباح التي حققتها المؤسسة من عملياتها التسويقية حيث يتم قياس هذا المعدل من خلال العلاقة التالية²:

$$\text{معدل الربحية} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{المبيعات الصافية}}$$

حيث: **الربح الصافي** = كمية الإيراد المحققة من المبيعات - التكاليف

كما أن مؤشر الربحية يقيس مدى كفاءة المؤسسة في جني الأرباح باستخدام مواردها بكفاءة وأقل تكلفة، ويعتبر من المؤشرات التي تلقى استحسان واستعمال الكثير من المسيرين والذين

¹ - ندى فائز يحي، "العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العاملة في مدينة عمان"، رسالة ماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص44.

² - محمد الصيرفي، "إدارة التسويق"، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2009، ص303.

يعتبرون أن المؤسسة ذات الأداء التسويقي الجيد هي التي تحصل على فائض إيجابي مرتفع بين قيمة المبيعات وقيمة التكاليف وفي هذه الحالة تستبعد الكثير من الجوانب الأساسية في عملية التقييم وخاصة تلك المتعلقة برضا وولاء الزبون، لذلك لا يزال هذا المؤشر يلقي الكثير من الانتقادات التي تعتبر أن الأداء التسويقي الجيد المبني على الربحية قد يخفي الكثير من العيوب التي تتعلق بالجوانب التي تضمن الاحتفاظ بزبائن المؤسسة.

3. **العائد على الاستثمار:** يعطي العائد على الاستثمار Return On Investissement بعد

أعمق في عملية قياس الأداء وذلك من خلال إظهار قدرة المؤسسة على تدوير أموالها وما تحققه من هامش ربح على المبيعات.

ويتم حساب معدل العائد على الاستثمار من خلال العلاقة التالية¹:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

من مزايا استخدام مؤشر العائد على الاستثمار هو تشجيع الاهتمام بالعلاقة بين المبيعات والتكاليف والاستثمارات، كذلك القدرة على ترشيد التكاليف وتحسين إدارة الأصول انطلاقاً من مبدأ أن مؤشر العائد على الاستثمار يعكس إنتاجية مختلف الأصول المستثمرة في المؤسسة.

أما من الناحية التسويقية فإن العائد على الاستثمار التسويقي Return On Investissement Marketing (ROIM) يعبر على مقدار الربحية الناتجة عن وظيفة التسويق

أي أن:

¹ - كاظم جاسم العيساوي، "دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات: تحليل نظري تطبيقي"، ط1، دار المناهج، الأردن، 2001، ص266.

العائد على الاستثمار التسويقي = صافي الأرباح المتولدة عن النشاط التسويقي / الأموال المستثمرة
 في النشاط التسويقي، فكلما ارتفع معدل العائد على الاستثمار التسويقي كلما كان ذلك دليلاً على
 كفاءة ونجاح الجهود التسويقية.

في هذا الصدد يمكن حساب فعالية نشاط التسويق من خلال¹: قيمة المبيعات / تكاليف
 التسويق، حيث كلما كانت القيمة كبيرة كلما دل ذلك على أن الوظيفة التسويقية حققت أداء جيد
 يظهر أكثر من خلال قيمة المبيعات المحققة.

ثانياً: المؤشرات المرتبطة بتحقيق أهداف أصحاب المصالح والمخاطر

أصبحت المؤسسات تعتمد مؤشر جديد عند تقييم الأداء التسويقي وهو مؤشر أطراف
 المصلحة والمخاطرة والذي يعرف بالمقياس المتوازن للأداء²، وترتكز على أهمية عدم اقتصار
 المؤسسة على إرضاء المساهمين فقط وإنما يجب أن تسعى إلى إرضاء جميع الأطراف التي
 تتعامل معها وترتبط معها بعلاقة مصلحة ومخاطرة، وتضم هذه الأطراف على سبيل المثال:
 العاملين والموظفين، الموردين والموزعين، المستهلكين والمجتمع المحيط، يركز المقياس على
 محاولة إرضاء جميع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة بشكل نسبي، وبالتالي تعكس أنشطة
 المؤسسة وسياساتها ذلك التوجه حيث يساعد في خلق علاقات "رابحة - رابحة" مع جميع الأطراف
 الذين تتعامل معهم المؤسسة.

تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المؤسسة من خلال أربعة عناصر أساسية حيث تؤثر
 إستراتيجية المؤسسة على المقاييس المستخدمة في كل مجال من هذه المجالات³:

¹ - سعد صادق البحيري، "إدارة توازن الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² - محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، مرجع سبق ذكره، ص 420.

³ - عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، "التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية،
 مصر، 2006، ص ص 165-192.

- الجانب المالي: لكي تتجح ماليا كيف ينبغي أن تبدو في عيون المساهمين؛
- جانب الزبون والسوق: لكي تتحقق الرؤية كيف ينبغي أن تبدو المؤسسة في عيون الزبائن؛
- جانب العمليات الداخلية: لكي يتم إرضاء المساهمين والزبائن في أي عمليات يجب التميز؛

- جانب التعلم والنمو: لكي تتحقق الرؤية كيف تحافظ المؤسسة على قدرة التغيير والتطوير .
بشكل عام يمكن القول أن المؤشرات المرتبطة بتحقيق أهداف أصحاب المصالح والمخاطر هي في واقع الأمر تجمع بين الأهداف المالية والتسويقية الخاصة بالمؤسسة من جهة والأهداف المتعلقة بالعلاقات الخارجية مع المتعاملين وصولا إلى المجتمع.

من الناحية التسويقية يركز نموذج تقييم بطاقة الأداء المتوازن على أربع جوانب رئيسية والتي تعتبر محركات الأداء الفعلية في وظيفة التسويق، حيث ترتبط أساسا بالبيئة التنافسية ومحاولة تحقيق أهداف أطراف المصالح يركز المحور الأول على مستوى التوجه المالي لوظيفة التسويق وتحديد التكاليف والأرباح المحققة، أما المحور الثاني فيتعلق بمدى تحقيق الأهداف التجارية لعناصر المزيج التسويقي، في حين نجد المحور الثالث يتعلق بالأهداف الخاصة بالزبائن ومدى تحقيق رضاهم، أما المحور الأخير فيتضمن المنافسة وكيفية مواجهتها والتفوق عليها من خلال الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

بناء على ما سبق فإن مؤشر تحقيق أهداف أصحاب المصالح والمخاطر يرتبط أساسا بتحقيق أداء تسويقي جيد بناء على الأهداف التسويقية المخططة في ظل تحقيق رضا بقية الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.

إن المؤشرات المالية لا تظهر في قوائمها عدد كبير من المعلومات المتعلقة برضا الزبائن والتطورات التقنية ومختلف التغيرات في البيئة التي تحدث أثر مباشر على أداء المؤسسة، لذلك من

الضروري اللجوء إلى مؤشرات الأداء التسويقي وأن لا يقتصر التقييم بناء على المؤشرات المالية فقط، ففي كثير من الأحيان تختفي وراء النتائج المالية الإيجابية الكثير من جوانب الضعف للنشاط التسويقي لذلك من الأهمية بمكان اعتماد المؤشرات غير المالية أثناء القيام بعملية التقييم وذلك من أجل كشف جوانب الضعف والعمل على تحديدها وتصحيحها.

المبحث الثالث: الرقابة على الأداء التسويقي

إن التداخل والتعقيد الدائم لأنشطة المؤسسة يستلزم وجود رقابة مستمرة، وذلك من أجل الاستثمار الكفء للموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة، في سبيل على إنجاز المهام والتقليل من الانحرافات والوصول إلى الأداء التسويقي المخطط الذي يصحبه القيام بعملية الرقابة عليه.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة التسويقية

تعتبر الرقابة التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية وهي نظام يعمل على مقارنة وقياس النتائج مع الأهداف وتقييم مدى الفعالية والوصول إلى الأداء التسويقي المرغوب.

أولاً: تعريف الرقابة التسويقية

يرى buell أن الرقابة التسويقية تعبر عن الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الأهداف التسويقية وتحديد أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء، أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة¹.

تعد الرقابة التسويقية عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها¹، وهذا الطرح أكدته الكثير

¹ - عبد السلام أبو قحف، "التسويق"، ط1، دار الإشعاع، مصر، 2001، ص 201.

من المتخصصين² الذين يعتبرون الرقابة التسويقية بأنها النشاط الخاص بقياس النتائج التسويقية المحققة ومقارنتها بالخطط والمعايير التسويقية الموضوعة، وتحديد الانحرافات وأسبابها واتخاذ قرارات الإجراءات التصحيحية اللازمة.

كما تعرف الرقابة التسويقية أيضا أنها تقييم مستمر للأداء التسويقي، تعمل على مقارنة النتائج مع الأهداف كي يتضح لمدراء التسويق مدى فعالية الأداء التسويقي، وأنها العملية التي تحصل بها الإدارة على المعلومات المتعلقة بالأداء التسويقي بإتباع إطاران رئيسيان هما³:

- الرقابة من خلال الكفاءة في العمل التسويقي: وذلك باستخدام بيانات الربحية لمدد زمنية سابقة كمعيار لتقييم التوقعات التسويقية المستقبلية.
- المقارنة ما بين الخطط وأداء الفعلي: يتم تأشير الاختلافات ما بين الأداء المخطط والأداء الفعلي والكشف على أسباب التباين في ذلك الأداء.

من خلال ما تم ذكره سابقا فإن مفهوم الرقابة التسويقية يتمحور حول القيام بعملية متابعة ومراجعة وتقييم، وقياس الأنشطة والعمليات التسويقية لضبط الانحرافات من خلال المقارنة والتعرف على كفاءة الخطط والأهداف التسويقية مع ما تم انجازه وتحقيقه في الأنشطة التسويقية، كما يندرج مفهوم الرقابة التسويقية في عملية تجنب الفجوة الزمنية (الوقت) والمالية (التكلفة) التي يمكن حدوثها أثناء تنفيذ الخطط التسويقية، وذلك بسبب التغير والتداخل في المعطيات والتغيرات البيئية التي قد تحصل أثناء عملية التنفيذ.

ثانيا: أهمية الرقابة التسويقية

¹ - محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 375.

² - أسامة عبد الحميد مصطفى، محمد العزاي أحمد إدريس، "الإدارة الحديثة للنشاط التسويقي"، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2007، ص 147.

³ - ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، ط01، جبهة للنشر، الأردن، 2007، ص 397.

يبرز الدور الفعال للرقابة التسويقية نتيجة لما يصيب الحياة الاقتصادية والاجتماعية من تقاوم للعلاقات وتشابكها وتضاعف أعداد وحجم وأنواع المؤسسات والمسارات المختلفة في مجال التسويق، وكذا التزايد المستمر في حجم وأنواع السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، وهنا كان لزاماً أن تؤدي الرقابة التسويقية دورها خاصة فيما يتعلق بالوصول إلى الأهداف التسويقية¹، ويمكن القول أنه يتم ذلك من خلال منع وقوع الانحرافات والعمل على القيام بالتصحيحات اللازمة في حالة حدوثها استناداً لمجموع المعلومات التي يتم جمعها من مراكز العمل.

على هذا الأساس تتبلور أهمية الرقابة التسويقية من خلال ما تقوم به من متابعة للأنشطة التسويقية وتصحيح الانحرافات لتحقيق أداء تسويقي متميز، وتتحدد هذه الأهمية بسبب ثلاث عوامل رئيسية هي²: البيئة، تعقد النظام، التراكم، وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

1. **البيئة:** تحدثنا سابقاً على صفة التغير والتعقيد التي تلازم البيئة بمختلف ما تحتويه من متغيرات، هذا الأمر يحتم على المؤسسة التي تنشط فيها ضرورة التجاوب والتكيف معها، وهنا تظهر أهمية الرقابة في كونها تمثل أحد القنوات الرئيسة لتوصيل المؤسسة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية، والتأكد من أن الخطط التسويقية تتوافق معها.

2. **تعقد التنظيم:** إن ما تتميز به المؤسسات المعاصرة من كبر حجم أسواقها وتعدد منتجاتها جعل تنظيمها الإداري أكثر تعقيداً، هذا ما جعل من الرقابة التسويقية تملك أهمية كبيرة من خلال القدرة على متابعة كافة الأنشطة والوظائف وتقديم المعلومات والتصحيحات اللازمة لضمان السير الحسن لكافة أنشطتها التسويقية للوصول إلى الأداء والأهداف المطلوبة.

¹ - مجيد جاسم، "الإدارة الحديثة في التسويق: الوقت، الجودة"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص208.

² - علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص366.

3. **التراكم:** والذي يشير إلى حقيقة ثابتة مفادها أن الخطأ الصغير الذي يكتشف لا اليوم يصبح خطرا كبيرا في اليوم التالي، وقياس على ذلك فإن إدارة المؤسسة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج وتتغاضى عنه في المدى القصير ستفاجئ بعدئذ بأنها في موقف التخلف مقارنة مع المنافسين هنا تكمن قيمة الرقابة في متابعة واكتشاف الأخطاء في وقت مبكر يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

على ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أن جوهر ظهور وأهمية الرقابة التسويقية كان نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسة، وتزايد أنشطتها وكذا الارتباط والتكامل الحاصل ما بين تلك الأنشطة، هذه العوامل استدعت وجود هذا النظام الذي يقدم مهام رقابية لاكتشاف الانحرافات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في الوظائف التسويقية، وتحديد الجهود التسويقية الضائعة والتي تزيد من التكاليف بالإضافة لذلك تعمل الرقابة التسويقية على التزويد بالمعلومات التي يتم جمعها من مختلف مراكز العمل والوظائف، فتلك المعلومات من شأنها المساهمة في اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة التي تقود إلى الأداء التسويقي المطلوب.

نشير إلى أن الهدف الرئيسي لنظام الرقابة التسويقية هو العمل على تحقيق التوازن الحركي للمؤسسة وذلك في كل من الأجل القصير والطويل، وذلك بالاعتماد على مكونين أساسيين هما¹:

- **مكون الضبط:** يقصد به ضبط التنفيذ في الأجل القصير بين التدفق المادي وتدفق المعلومات، وذلك من خلال قياس ما تم تنفيذه، ثم مقارنته مع ما هو مخطط، ثم عملية تصحيح الانحرافات الموجودة.

- **مكون التكيف:** الذي يقصد به إحداث نوع من الملائمة بين التدفق المادي وتدفق المعلومات الواردة إلى المؤسسة من التغيرات البيئية، وذلك من خلال تمييز المتغيرات التكنولوجية

¹ - محمد الصيرفي، "إدارة التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص ص 295-296.

والاقتصادية والسياسية والدولية في البيئة وتحليل تأثيرها على المؤسسة، بالإضافة إلى اتخاذ قرار خارجي بتحديد الاستراتيجيات المناسبة لهذه التغيرات، وتعديل سياسات واستراتيجيات المؤسسة حتى تتلاءم مع هذه التغيرات البيئية.

ثالثاً: أنواع الرقابة على الأداء التسويقي

إن الرقابة التسويقية تشمل كافة الأنشطة التي تؤدي في المؤسسة ولا يتعلق الأمر بالنشاط التسويقي فقط، وقد قدم Kotler أربعة أنواع من الرقابة على الأنشطة التسويقية، يوضح المستوى الإداري للإدارات المسؤولة عن كل نوع من الرقابة والمداخل والأساليب المستخدمة في قياس ومتابعة كل نوع من الأنواع والغاية منها.

الجدول رقم(03): أنواع الرقابة على الأداء التسويقي

نوع الرقابة	الإدارة المسؤولة	الغاية	المدخل والأسلوب المتبع
الرقابة على الخطة السنوية (الرقابة الزمنية)	- الإدارة العليا والتسويقية - الإدارة الوسطى	للتأكد من التنفيذ الفعلي لنتائج التخطيط	- تحليل المبيعات وتحليل الحصة السوقية - تحليل الإنفاق إلى المبيعات - التحليل المالي - تحليل بطاقة الزبون - مراقبة الاتجاهات
الرقابة على الربحية	العاملون في مجال الرقابة التسويقية (إدارة التسويق)	لمعرفة المواقع المحققة للأرباح وأين تكمن الخسائر (تحديد ما إذا كانت المؤسسة تتمى إمكاناتها أم تخسرها)	تحليل الربحية من خلال: - المنتج والزبون - المنطقة الجغرافية وتجزئة السوق - القنوات البيعية وحجم الطلبية
الرقابة على الكفاءة	مراقبو إدارة التسويق الاستشاريون والتنفيذيون	لتقييم وتحسين كفاءة الإنفاق وأثر النفقات التسويقية	كفاءة كل من: - القوى البيعية والتوزيع - الإعلان وترويج المبيعات
الرقابة على الإستراتيجية	مدقق التسويق في الإدارة العليا	لمعرفة فيما إذا كانت المؤسسة تستغل أفضل الفرص فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات والقنوات البيعية	- أداة قياس فاعلية التسويق - التدقيق التسويقي - مراجعة جودة الأداء التسويقي - المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، ط1، جبهة للنشر، الأردن، 2007، ص400.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، "المناهج التدريبية المتكاملة: الرقابة التسويقية"، ط03، بميك PMEC، مصر، 2004، ص39.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول هو أن الرقابة لا تقتصر على مجرد ردود فعل اتجاه الأنشطة والأحداث التي تم القيام بها على مستوى المؤسسة، بل هي سيرورة متتابعة ومستمرة لإبقاء المؤسسة في الطريق الذي تم التخطيط له والاستجابة والتجاوب مع كل الفرص المتاحة اعتماداً على تقسيم الوظائف والمسؤوليات وفق كل نوع من أنواع الرقابة، وذلك للحصول على النتائج المرغوبة بأكثر كفاءة وفعالية.

الجدير بالذكر أنه من الناحية العملية من الصعب ضمان تحقيق فعالية للنظام الرقابي، إنما من الضروري ضمان مستوى معقول من الفعالية بتوافر عدد من الصفات يجب أن يتميز بها هذا النظام، ويمكن توضيحها بصورة مختصرة كما يلي¹:

1. **التكامل Integration**: وذلك أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى وخصوصاً النظام التخطيطي حيث تتداخل الوظائف الإدارية في شكل دائري تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، وهنا تبرز أهمية تحقيق درجة مرتفعة من التنسيق والتكامل بين النشاطين، فينبغي أخذ العوامل الرقابية في الاعتبار أثناء القيام بعملية التخطيط مثل تحديد الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة ومن جهة أخرى أن ينظر للنتائج المتحصل عليها من النظام الرقابي أنها مصادر هامة للمعلومات اللازمة للتخطيط اللاحق.

2. **الموضوعية Objectivity**: حيث يجب أن يستخدم النظام الرقابي معلومات تفصيلية يمكن فهمها والاعتماد عليها، والمفهوم الشامل للموضوعية يعني أن النظام الرقابي يجب أن يقوم على معلومات واقعية تمثل الوضع الفعلي.

¹ - علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 378.

3. **الدقة Accuracy:** ويقصد بذلك دقة المعلومات، حيث أن حصول المديرين على

معلومات غير دقيقة من خلال النظام الرقابي يتسبب في اتخاذ قرارات خاطئة قد تؤدي إلى

انحرافات سلبية.

4. **التوقيت Timeliness:** من الضروري أن يزود النظام الرقابي المديرين بالمعلومات في

الوقت المناسب، أي الحصول على المعلومات في لحظة احتياجها وهذا حتى تكون هناك

فعالية أكبر للنظام الرقابي.

5. **المرونة Flexibility:** لا بد أن يتميز النظام الرقابي الفعال بالمرونة، ومعنى المرونة أن

يكون النظام قادراً على التكيف والتغير مع مختلف التغيرات المحتملة في البيئة أو في

المؤسسة نفسها.

من خلال ما تم ذكره سابقاً فإن الرقابة التسويقية حتى تحقق أهدافها بأكثر فعالية وحتى

نتمكن من خلالها من تقييم الأداء التسويقي وتحديد الانحرافات وتصحيحها يركز هذا الأمر على

توفر مجموعة من الخصائص كلها تتدرج في طبيعة المعلومات التي يتم استعمالها وتقديمها.

المطلب الثاني: أدوات الرقابة التسويقية

كما ذكرنا سابقاً فإن الرقابة التسويقية نشاط مستمر يعمل على مقارنة النتائج مع الأهداف،

ونظراً لصعوبة القيام بهذه الوظيفة في ظل التغيرات المستمرة في البيئية والصعوبة في توفير

المعلومات الكافية والمناسبة تعتمد الرقابة التسويقية على مجموعة من الأدوات تدعم نشاطها

وتجعلها أكثر قدرة على القيام بأدوارها من خلال ما توفره من معلومات.

نأتي في ما يلي على ذكر أدوات الرقابة التسويقية وهي: بحوث التسويق، لوحة القيادة التسويقية، الأنظمة الداعمة للرقابة التسويقية (نظام المعلومات التسويقية، نظام التخطيط التسويقي، تنظيم الجهود التسويقية).

أولاً: بحوث التسويق

هي الوظيفة التي تربط الزبائن برجال التسويق، من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد وتعريف المشكلات والفرص التسويقية وتساعد على خلق وتقييم التصرفات والأنشطة التسويقية، فضلا عن الرقابة ورصد وتقويم الأداء التسويقي وتحقيق وتحسين الفهم الخاص بعمليات التسويق¹. تعد بحوث التسويق ذات قيمة وأثر كبير على القرارات المتخذة والمجهودات التسويقية للمؤسسة، ويتواصل ذلك الأثر حتى على النتائج التي تترجم في الأداء التسويقي المحقق، فمزايا بحوث التسويق لا تقتصر فقط على النشاط التسويقي بل وتشمل كافة أعمال المؤسسة، ويمكن توضيح مزايا وأهمية اعتماد بحوث التسويق في النقاط التالية²:

- تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة في مجال التسويق بأسلوب علمي دقيق وتوجيه الأضواء عليها بطريقة تمكن الإدارة من معرفتها في الوقت المناسب وتحديد أسلوب مواجهتها؛
- وضع توقعات وافتراسات أكثر دقة عن المتغيرات والعوامل التي تهتم وتؤثر على نشاطاتها التسويقية؛

- التغلغل بكفاءة في السوق وفهم متغيراته وأسلوب تفاعلها وطريقة التعامل معها؛

¹ - الطاهر بن يعقوب، مراد شريف، "دور وأهمية بحوث التسويق في تفعيل القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، الجزائر، 2007، ص 85.

² - عبد الحميد طلعت أسعد، "التسويق الفعال"، ط 15، دار تنوير، مصر، 2010، ص 211.

- التقليل من مشكلة عدم التأكد التي تواجه الإدارة عند اتخاذ القرارات المستقبلية لأنها تعتمد على الأسلوب العلمي في التنبؤ والتحليل واقتراح التوصيات التي تراها لمواجهة هذه التوقعات؛

- فتح مجالات جديدة أمام رجال التسويق نتيجة دراسة السوق وحاجات المستهلكين الغير مشبعة، وبيان مدى إمكانية مساهمة المؤسسة في إشباع هذه الحاجات واكتشاف الفرص التسويقية المتاحة؛

- استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الموضوعات والمشكلات التسويقية مما يقلل من الاعتماد على أسلوب التخمين والنظرة الشخصية في مواجهة هذه المشكلات وتطوير المفاهيم والمبادئ الإدارية التي تحكم هذه الأنشطة.

على ضوء ما تم ذكره سابقا فإن بحوث التسويق تعتبر النظام الذي يكشف المخاطر ويحلل المشكلات ويجمع المعلومات، وهنا تظهر أهميته الرئيسة وهي توفير المعلومات اللازمة للقيام باتخاذ القرارات المناسبة، وتوفير القدرة على القيام بالأفعال الرقابية ورفع كفاءتها في تحديد الانحرافات.

يرى Kotler أن بحوث التسويق في تحديدها يجب أن توفر العناصر التالية¹:

- النظامية: بمعنى أن البحث يجب أن يكون مخططا ومنظما بشكل جيد، حيث يجب التفصيل المسبق للنواحي الإستراتيجية والتكتيكية لتصميم البحث وكذلك طرق جمع المعلومات؛

- الموضوعية: بمعنى أن بحوث التسويق يجب أن لا تكون متحيزة؛

- تكون مساعدة في توفير المعلومات واتخاذ القرار الأمثل؛

¹ - شيماء السيد سالم، "الاتصالات التسويقية المتكاملة"، ط01، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006، ص45.

- تقييم وتفسير النتائج الحالية واتخاذ خطوات التصحيح (الرقابة التسويقية).

ثانيا: لوحة القيادة التسويقية

تدعم لوحة القيادة التسويقية أنشطة التسويق في المؤسسة، وبالمقارنة مع بقية نظم المعلومات تعتبر لوحة القيادة التسويقية أداة مراقبة بحجم مضاعف من خلال وظائفها القاعدية بالمؤسسة والتي نحددها كمايلي¹:

1. أداة لقياس الأداء الفعلي مقارنة مع الأهداف: حيث تسمح بقياس النتائج الفعلية واستظهار النتائج الكمية (الكميات المنتجة والمباعة) أو المالية (رقم الأعمال، النتيجة) المحققة ومقارنتها مع الأهداف المحددة، وتحديد الفرق بينهما والذي يعبر عن الانحراف التي يعبر عنه بنسبة مؤوية أو بالقيمة المطلقة.
2. أداة للتشخيص: حيث تعمل لوحة القيادة التسويقية على تحديد مختلف الانحرافات الحاصلة انطلاقا من التجاوزات التي يمكن أن تفوق معدل أو العتبة المحددة لكل معيار (مؤشر)، وتحديد نقاط الضعف في النظام والأطراف المتسببة به، والقيام بتشخيص أسباب الضعف والانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة.
3. أداة حوارية وتفاعلية: حيث تسمح بالتنسيق والتقارب بين مختلف المصالح والإدارات والربط بين مختلف المستويات الإدارية من خلال المعلومات التي تقدمها وبالتالي القيام بالمتابعة المستمرة للعمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة حدوث انحرافات.
4. أداة للتكوين: من خلال القدرة على تنمية الثقافة الإدارية والتسييرية لمختلف الموظفين والإداريين والرفع من العمل الجماعي الذي يساهم في تطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

¹ – Michel Leroy, "Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise", 02 édition, Edition D'organisation, paris, 2001, p p 42-43.

5. أداة لتحفيز المسؤولين: من خلال قدرة لوحة القيادة التسويقية على تحديد نتائج الأنشطة التسويقية وتقييم الجهود المبذولة من قبل المسؤولين فهي تعمل على تحديد العلاوات والمكافآت وتقديم التحفيز المناسب.

6. لوحة القيادة التسويقية تعتبر أسلوب تعليمي: حيث تساهم في التحسين من أداء العاملين من خلال دورها الرقابي والجدي لكافة الأنشطة.

وفق ما تم ذكره سابقا فإن لوحة القيادة التسويقية تعتبر أداة رقابية فعالة تدعم عملية الرقابة التسويقية من خلال ما توفره من معلومات، خاصة تلك المعلومات التي تتعلق بمؤشرات الأداء التسويقي والتعرف على الانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية.

ثالثا: الأنظمة الداعمة للرقابة التسويقية

تشمل الأنظمة الداعمة للرقابة التسويقية على كل من: نظام المعلومات التسويقية، نظام التخطيط التسويقي، وتنظيم الجهود التسويقية، وفيما يلي شرح لهذه الأنظمة.

1. نظام المعلومات التسويقية:

يعرف نظام المعلومات التسويقية بأنه عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل وتبويب، وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها، والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت وبالشكل المناسب وبالدقة المناسبة بما يحقق أهداف المؤسسة¹.

كما عرف Kotler et Autres نظام المعلومات التسويقية بأنه: شبكة مستمرة ومركبة بطريقة منظمة من العلاقات والأشخاص والأجهزة والإجراءات، بغرض التزويد بالمعلومات

¹ - عبد الحميد طلعت أسعد، "التسويق الفعال"، مرجع سبق ذكره، ص 203.

المخصصة أساسا لخدمة القرارات التسويقية في المؤسسة¹. وعلى ضوء التعريفين نلاحظ أن نظام المعلومات التسويقية يشير إلى ذلك النظام الذي يركز على توليد وتوفير المعلومات وكيفية انسيابها لمتخذي القرارات التسويقية في المؤسسة.

يساهم نظام المعلومات التسويقية في الرقابة على الأنشطة التسويقية حيث له دور في نجاح هذا النظام من خلال توفير المعلومات اللازمة، وفيما يلي نقدم الجوانب التي يظهر فيها دور نظام المعلومات التسويقية في نجاح وتفعيل نظام الرقابة التسويقية²:

- **متابعة المبيعات:** وذلك من خلال تحليل المبيعات التي تعتبر من الأدوات الرقابية المهمة في تقدير مدى كفاءة وفاعلية النشاط التسويقي والبيعي وذلك من خلال تحديد اتجاهات مبيعات المنتجات التي تتعامل بها المؤسسة وربحياتها، وتحديد مبيعات كل فرع وأداء رجال البيع. يقوم نظام المعلومات التسويقية بتوفير المعلومات الضرورية لإعداد هذه التحاليل باعتماد أشكال متعددة مثل: الطلبيات، دفتر الحسابات، وصلات الاستلام وغيرها وذلك للقيام بالعملية الرقابية.

- **متابعة الزبائن:** تستهدف متابعة الزبائن تحديد ربحية كل زبون يتعامل مع المؤسسة على أساس هامش الربح ومحاولة رسم صورة لعاداته البيعية، وغالبا يتم تصنيف الزبائن لأصناف تبعا لحجم المبيعات، ما يستدعي متابعة دائمة لهؤلاء الزبائن وتوفير تقارير تفصيلية وتحليلها ودراستها، وهنا يظهر دور نظام المعلومات التسويقية في متابعة الزبائن بالشكل المناسب،

¹ - philip Kotler, Keiven Lane Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, "Marketing Management", 12^e édition, Pearson Education, France, 2006, p82.

² - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، تيسير العجاردة، "نظام المعلومات التسويقية"، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2002، ص111.

وتحقيق أهداف وجهود النشاط التسويقي والتي تتمحور أساسا حول ضمان حجم المبيعات وهامش ربح يفوق المتوقع والمخطط.

- **متابعة النفقات التسويقية:** والتي تشتمل على الرواتب، والعمولات، تكاليف الترويج، وتكاليف البحوث والدراسات، وغيرها من النفقات التابعة للنشاط التسويقي، حيث تعتمد آلية متابعة هذه النفقات على ضرورة توفير التقارير اللازمة لذلك والتي يكفل نظام المعلومات التسويقية إعدادها.

- **تقييم السوق:** الأسلوب الأكثر أهمية في تقييم السوق يتمثل في اختيار مدى تغطية السوق أو اختراق السوق بالشكل الذي يبين الموقع الحالي للمؤسسة في السوق، في ضوءها يتقرر فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى زيادة تغطيتها في السوق والتي لا تتحقق إلا من خلال المعلومات الكافية حول السوق.

- **تقييم المنتج:** حيث يساهم نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الخاصة بتقييم المستهلكين لمنتجات المؤسسة وذلك من خلال البحوث والتقارير التي يوفرها، ويوفر نظام المعلومات التسويقية ثلاثة أصناف من المعلومات تتعلق بالمعلومات الإستراتيجية حول مستقبل المنتج من خلال تحديد درجة اهتمام الزبائن به مستقبلا، ومعلومات الاستعمال (طريقة استعمال المنتج من طرف الزبون)، أما الصنف الثالث من المعلومات تخص معلومات المنافسة من خلال دراسة نقاط قوة وضعف منافسي المؤسسة.

2. نظام التخطيط التسويقي:

يعرف التخطيط التسويقي بأنه عملية تحديد أهداف النشاط التسويقي في ضوء الأهداف العامة طويلة الأجل للمؤسسة، ثم وضع وتنفيذ خطة التسويق التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف¹.

كما ينظر إليه بأنه سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وهو الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التسويقية، وتندرج أهميته من خلال²:

- يساعد المديرين على التفكير المنتظم القائم على أسس علمية والقدرة على مواجهة الظروف الطارئة.

- يساعد على تنسيق أفضل للجهود التسويقية وتحسين عملية الرقابة.

- تعتبر أداة اتصال فعالة وتتطلب تعاون جميع العاملين في المؤسسة.

على ضوء ما تم ذكره سابقا يمكن القول أن التخطيط التسويقي هو مجموعة من العمليات التي تحدد الأهداف والطرق التي تساعد في الوصول إليها وذلك في حدود الموارد والإمكانيات التي تتوفرها المؤسسة، فهو بذلك نشاط مبني على الحقائق ويتعلق برسم المستقبل.

إدراك الحاجة إلى التخطيط التسويقي جاء نتيجة لعدة عوامل أبرزها تحقيق خسائر في النشاط أو انخفاض الأداء التسويقي للمؤسسة مقارنة مع المنافسين، ما استدعى ضرورة إعادة

¹ - أسامة عبد الحميد مصطفى، محمد العزاي أحمد إدريس، "الإدارة الحديثة للنشاط التسويقي"، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² - Arab British Academy for Higher Education, "marketing planning", disponible sur : <http://www.abahe.co.uk/Marketing-resources/Marketing-03.pdf>, consulté le 30-11-2014.

الوضع النسبي للمؤسسة في السوق بتبني تخطيط فعال من شأنه إحداث التغيير اللازم في نظام الرقابة لمنع حدوث مثل هذه الأزمات¹، ومعنى ذلك أن نظام التخطيط التسويقي يقوم بمتابعة ومراقبة التطورات الحاصلة في السوق والمنافسة والمؤسسة وبالتالي القدرة على الرقابة وقياس الأداء بشكل مستمر، هذا الأمر من شأنه تسهيل مهمة الرقابة على الأداء التسويقي وتحسين فعاليتها من خلال ما يوفره التخطيط التسويقي من معلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

يبدأ التخطيط التسويقي بتحليل الموقف الذي يقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، ثم يتم تحديد رسالة وأهداف المؤسسة، ورسالة المؤسسة هي تحديد للدور الذي تلعبه حالياً ومستقبلياً في السوق، أما الأهداف فهي تعبر عن النقطة التي تريد المؤسسة الوصول إليها من خلال تحديد المساعي التي تريد تحقيق وكيف ومتى يتم ذلك. ثم القيام بمرحلة تحديد الأهداف وتصميم الإستراتيجية التسويقية من خلال تحديد النتائج التي تريد المؤسسة الوصول إليها من تطبيق أنشطتها التسويقية والطريقة التي تساعد في ذلك، وفي ضوء هذه المرحلة يتم إعداد الخطة التسويقية التي توضح تفاصيل الأنشطة التسويقية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية، لتتم مرحلة التنفيذ والرقابة والمراجعة لمختلف مراحل التنفيذ والتحقق من الأداء.

3. تنظيم الجهود التسويقية:

من ضمن الأنظمة الداعمة للرقابة التسويقية يعتبر تنظيم الجهود التسويقية من الطرق المساعدة في تفعيل عملية الرقابة التسويقية وتنسيق عملياتها وفق ما يخدم هدف الوصول إلى الأداء التسويقي المطلوب.

¹ - (بتصرف): علي فلاح الزعبي، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني: نموذج رياضي متكامل"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، الجزائر، 2009، ص 87-88.

تنظيم الجهود التسويقية يعني الترتيب والتحديد المنطقي للنشاطات التسويقية من أجل تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية، إذ لا بد من تصميم هيكل تنظيمي يخدم أهداف إدارة التسويق والتي تختلف باختلاف نوع الصناعة ونوع المنتجات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة¹.

بشكل عام يمكن القول أن تحديد الأنشطة وتنظيم الجهود التسويقية يعبر عن التنظيم الداخلي لوظيفة التسويق بالمؤسسة يساعد ذلك على التنسيق والاتصال بين مختلف الوظائف التابعة ونقل المعلومات، التزويد بالمعلومات المتعلقة بالأنشطة التسويقية يساهم بشكل كبير في القيام بعملية المراقبة الدائمة من خلال الحصول على تدفق المعلومات في الوقت المحدد وبالتالي اكتشاف الانحرافات والقيام بتصحيحها في وقتها.

المطلب الثالث: آلية عمل الرقابة التسويقية

ضمن الرقابة التسويقية تندرج ثلاث مكونات تعتبر أساسية في تحقيق فعالية لهذا النظام، ومن الضروري شرح هذه المكونات قبل التعرف على خطوات أو آلية عمل الرقابة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة.

أولاً: مكونات الرقابة التسويقية:

حيث تحوي ثلاث عناصر أساسية: عناصر الرقابة التسويقية، والتدقيق التسويقي، والإجراءات التسويقية ويمكن شرح هذه العناصر كمايلي:

¹ - للمزيد من المعلومات حول موضوع تنظيم الجهود التسويقية أنظر في ذلك:

- علي محمد الحاج أحمد، سمير حسين عودة، "إدارة التسويق"، ط01، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2010، ص223.

- أمين عبد العزيز حسن، "إستراتيجيات التسويق: في القرن الحادي والعشرين"، دار قباء، مصر، 2001، ص172.

1. العناصر التي تحتويها الرقابة التسويقية: وهذا المكون بدوره يحتوي على ثلاث عناصر

هي¹:

- **عنصر البيئة:** فالرقابة التسويقية تصف الظروف العامة للوحدة التسويقية، أي مختلف المتغيرات البيئية التي تؤثر على الرقابة وتؤثر على العلاقة بين مزيج الرقابة والنتائج السلوكية والنفسية.

- **عنصر الرقابة:** والتي تشتمل على مختلف الظواهر والأنشطة التي هي ضمن العاملين والإداريين والمحاسبين.

- **عنصر النتائج:** هذا العنصر ينشأ عن استخدام الضوابط الرقابية، فهي في البداية تنقسم إلى تأثيرات شخصية وتأثيرات على الوحدة التسويقية، النتائج الشخصية تكون سيكولوجية مثل الضغط بالعمل وأما النتائج على الوحدة التسويقية فتتعلق بالإنجاز، مثل معايير الإنجاز المالية أو أي معايير مستقلة عن الإنتاجية.

2. **التدقيق التسويقي (المراجعة التسويقية):** هي اختبارات شاملة، منظمة ومستقلة ودورية لبيئة

وأهداف واستراتيجيات الأنشطة التسويقية في المؤسسة، وذلك للتعرف على السلبات والمشكلات ومواقع حدوثها والفرص الكامنة وتأثير خطط العمل بهدف تفعيل الأداء التسويقي²، حيث تقدم المراجعة التسويقية تقييماً شاملاً لوظيفة التسويق في المؤسسة من

¹ - محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، "إدارة التسويق: التحليل، التخطيط، الرقابة"، ط1، دار المناهج، الأردن، 2006، ص330.

² - Philip KOTLER, "Principles of Marketing", 04th edition, Pearson Education, England, 2005, P69.

حيث فلسفتها وبيئتها وأهدافها واستراتيجياتها وهيكلها المؤسسي ومواردها البشرية والمالية والأداء التسويقي المحقق¹.

تتضمن خطة المراجعة التفصيلية الأشخاص الذين سيتم مقابلتهم والأسئلة التي ستوجه إليهم والوقت والمكان الذي ستم فيه وغيرها من العناصر التي تجعل من عملية التدقيق (المراجعة) بأقل وقت وأقل تكلفة ممكنة².

نشير إلى أنه يجب على المدقق أو المراجع أن يستخدم قائمة تدقيق التسويق لجمع البيانات حول عمليات تسويق المؤسسة ثم يقارن النتائج مع مجموعة من المؤشرات أو التوقعات، فالتدقيق التسويقي أو المراجعة التسويقية هي عملية مستمرة لاكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية³.

تغطي المراجعة التسويقية مجموعة من المجالات تبدأ من مراجعة البيئة التسويقية ووصولاً إلى مراجعة الوظائف التسويقية، ونوضح مجالات المراجعة التسويقية كمايلي⁴:

- **مراجعة البيئة التسويقية:** والتي تختص بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة للمؤسسة مثل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وأثرها على نشاط المؤسسة، وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة مثل: المستهلكين، الموردين والمنافسين وكالات الإعلان وغيرها من المتغيرات التي تؤثر على الأداء التسويقي للمؤسسة.

¹ - بشير العلق، "التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات"، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص249.

² - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، "المناهج التدريبية المتكاملة: الرقابة التسويقية"، مرجع سبق ذكره، ص37.

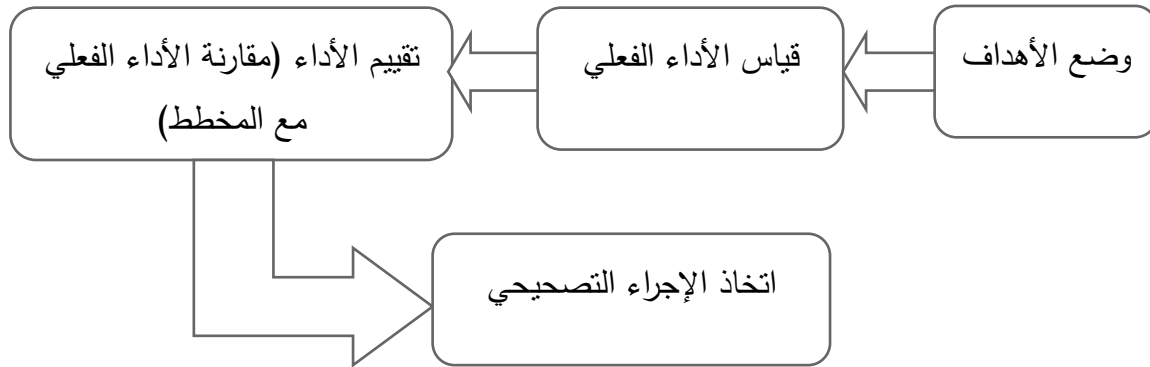
³ - طارق نائل روجي هاشم، نضال عمر زلوم، صلاح تركي الرواشدة، "أثر مستوى التدقيق التسويقي على أداء الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد06، 2010، ص145.

⁴ - محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص333.

- **مراجعة الإستراتيجية التسويقية:** وتشمل استعراض رسالة المؤسسة ووحدات الأعمال التابعة لها والأهداف والاستراتيجيات التسويقية على مستوى المؤسسة وهل تتناسب مع البيئة الحالية والمستقبلية لها.
 - **مراجعة التنظيم التسويقي:** والتي تهتم بتقييم القدرات التنظيمية لإدارة التسويق ومدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية.
 - **مراجعة الأنظمة التسويقية:** تختص بتقييم جودة الأنظمة الفرعية للمؤسسة في خدمة أهدافها ونخص بالذكر نظام المعلومات التسويقية، ونظام التخطيط التسويقي، ونظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة.
 - **مراجعة الإنتاجية التسويقية:** تختص باختبار مدى ربحية المجالات التسويقية ووحدات الأعمال ومتابعة التكاليف التسويقية ومدى الوصول إلى الأداء التسويقي المطلوب.
 - **مراجعة الوظيفة التسويقية:** التي تقوم بتقييم معمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية.
- من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن المراجعة التسويقية أو التدقيق التسويقي هو نشاط استراتيجي بحت وهذا لما يقوم به من أنشطة آنية وإستشرافية رقابية للبيئة وللإستراتيجيات التسويقية والأنشطة الفرعية، وهو مكون مهم وأساسي في نظام الرقابة خاصة الرقابة على الإستراتيجية.
3. **الإجراءات التسويقية:** المكون الثالث للرقابة التسويقية هي الإجراءات التسويقية والتي تتمحور حول القيام بمختلف الأفعال التصحيحية التي تتم في حالة ظهور أو اكتشاف انحرافات بين الأهداف المخططة وبين الأداء التسويقي الفعلي، كذلك فإن الإجراءات التسويقية تتمحور أيضا على القيام بالتغذية العكسية والتزويد بالمعلومات وفق النتائج المحققة.

ثانيا: خطوات الرقابة التسويقية على الأداء التسويقي

لتحقيق أهداف الرقابة التسويقية والوصول إلى الأداء التسويقي المطلوب وقياسه، من الضروري إتباع مراحل متتابعة بهدف التنسيق والمتابعة المستمرة لكل الأنشطة التسويقية، لأجل مقارنة الأداء المحقق مع الأهداف والقيام بالإجراءات التصحيحية، ويمكن توضيح خطوات الرقابة التسويقية من خلال الشكل التالي. (في حالة عدم وجود انحراف نتوقف في المرحلة الثالثة)



الشكل رقم(16): خطوات الرقابة التسويقية

المصدر: طارق طه، "إدارة التسويق"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص 397.

1. **وضع الأهداف:** تبدأ عملية الرقابة التسويقية بوضع الأهداف التي يتم على أساسها التقييم، وقد تكون هذه الأهداف على شكل أرقام، أو بشكل زمني وغيرها، وتمثل هذه المرحلة القيام بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل ملائم والقيام بجدولة الوقت الضروري لانجازها، ويتم ذلك على أساس طبيعة السوق والموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، وتمثل هذه الأهداف الإطار المرشد للمعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء التسويقي الفعلي¹.

كما تعبر الأهداف عن مجموعة من المعايير التي يتم وضعها، وتعتبر هذه الخطوة الأكثر صعوبة بسبب عدم وجود قواعد محددة يتم بموجبها تحديد معايير الأداء التسويقي، وتُقسم المعايير

¹ – Philip KOTLER, "Principles of Marketing", OP Cit, P 74.

الرقابية في التسويق إلى نوعين أساسيين هما: المعايير المادية (الموضوعية)، والمعايير المعنوية (غير ملموسة)¹:

- **المعايير المادية (الموضوعية):** والتي تضم جميع المعايير التي يمكن التعبير عنها رقميا، حيث تأخذ الأشكال التالية:

✓ **المعايير النقدية:** يعبر عليها بالوحدات النقدية، كما أن هذه المعايير تعكس مدى كفاءة وكفاية الاستثمارات المستخدمة في المؤسسة.

✓ **المعايير الكمية:** يعبر عنها بالوحدات كأن تحدد الكمية الواجب تصريفها للسوق، كما أنها تعكس مدى كفاءة استخدام الموارد مثال ذلك عدد الوحدات المنتجة في الساعة.

✓ **المعايير الزمنية:** وهي مجمل المعايير التي يتم التعبير عنها بوحدات زمنية، وتعكس هذه المعايير مدى كفاءة البرامج الزمنية في المؤسسة، ومن أمثلتها معدل متوسط فترة الاسترداد.

✓ **المعايير القطاعية:** هي مختلف المعايير الخاصة بالنشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، كأن يتم تحديد مؤشر الربحية في قطاع تجارة الألبسة بـ 20% من رقم الأعمال.

- **المعايير غير الملموسة:** تضم جميع المعايير التي لا يتم التعبير عنها رقميا وإنما بمستويات ومراتب وتأخذ شكلين:

✓ **المعايير الشخصية:** هي المعايير التي تتعلق بالأفراد والتي تكون عرضة للاجتهادات الشخصية، ومن بين هذه المعايير: التعاون، والقابلية للابتكار، والقدرة الاستشرافية، وحسن التعامل مع الزبائن، وغيرها.

¹ - سعد مرزق، "أثر الخطة التسويقية على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة: دراسة حالة مطاحن بوعمارة وتومي بالجلفة"، رسالة ماجستير، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2008، ص 134.

✓ المعايير المعنوية: تضم المعايير المستخدمة لقياس ميول واتجاهات ودرجة ولاء الزبائن وغيرها.

2. **قياس الأداء الفعلي:** في بعض الحالات تكون عملية قياس الأداء عملية سهلة وفي حالات أخرى يكون ذلك صعبا، ويرجع ذلك إلى أن بعض المعايير تم تحديدها وصياغتها بطريقة أكثر دقة من البعض الآخر، فالمعايير المعبر عنها في شكل زمني أو كمي تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة بالمعايير الأخرى الغير ملموسة والتي لا يكون التعبير عليها بشكل رقمي. أي أن سهولة القياس ترجع في مدى كفاءة وواقعية وملائمة المعايير الموضوعية، وتوجد أربعة مصادر رئيسية يتم استخدامها للحصول على البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي للأنشطة التسويقية وهي¹: التقارير المكتوبة، التقارير الإحصائية، التقارير الشفهية، الملاحظة الشخصية.

3. **تقييم الأداء:** وفي هذه المرحلة يتم اعتماد المعادلة الرقابية التالية التي يتم من خلالها احتساب درجة الانحراف بين الأداء التسويقي الفعلي والأداء المخطط².

$$\text{درجة الانحراف} = \text{الأداء التسويقي المرغوب} - \text{الأداء التسويقي الفعلي}$$

حيث تشير درجة الانحراف إلى مدى الحاجة إلى الإجراء التصحيحي، أما الأداء المرغوب فهو يشير إلى المعيار المتخذ كأساس للمقارنة، والأداء التسويقي الفعلي يشير إلى الأداء المقاس. المعادلة تعطينا ثلاث حالات: إما **انحراف سلبي** بمعنى أن الأداء التسويقي الفعلي يقل عن الأداء المطلوب وبطلق على هذه الحالة **بالوضع المشكلة** ما يستوجب القيام بالإجراءات التصحيحية، أو **انحراف موجب** بمعنى أن الأداء التسويقي الفعلي يفوق المخطط حيث يطلق على

¹ - طارق طه، "إدارة التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 398.

² - مرجع سبق ذكره، ص 399.

هذه الحالة بالوضع الفرصة، أما الحالة الثالثة فيكون ناتج المعادلة الرقابية صفري وهنا يكون الأداء التسويقي الفعلي يساوي المعايير أو الأداء المرغوب أي تكون هناك حالة تطابق.

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: فالخطوة التالية من مراحل الرقابة التسويقية هي القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية¹، وهنا نشير إلى ثلاث خطوات تواجه متخذي القرارات التسويقية عند القيام بالإجراءات التصحيحية²:

- تحديد أسباب المشكلة؛
 - تحقيق التوازن والتقريب بين وقت اتخاذ القرار ووقت العمل والتصحيح؛
 - وضع الميزانيات وتحديد إجراءات الرقابة على التكاليف.
- إن النتائج الغير مرغوبة قد تنشأ نتيجة الأحوال الاقتصادية العامة أو التغير في تعامل الزبائن، أو من الظروف الداخلية بالمؤسسة مثال ذلك النقص في جودة منتجاتها أو عدم فعالية الإعلان وغيرها، هنا على المؤسسة إعادة صياغة الإستراتيجية أو إعادة تحديد الأهداف وإعادة النظر في مستويات الإنجاز وتوزيع التكاليف، هذه الأخيرة لا يعني ضرورة تخفيضها فقد تتطلب بعض الأنشطة دعماً أكبر بغية تعزيز قدرتها على الإنجاز.

¹ - بلال خلف السكارنة، "التخطيط الإستراتيجي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص315.

² - علي فلاح الزعبي، "إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص317.

خلاصة الفصل الثاني:

أصبحت المؤسسات تهتم بصورة كبيرة بمفهوم الأداء التسويقي باعتبار أنه يمثل المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها والوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، بناء على مجموعة من المعايير التي يتم تحديدها في الخطط التسويقية، حيث يتم التأكد من مدى نجاعة العمليات والخطط وفق مجموعة من المؤشرات التي يطلق عليها "مؤشرات الأداء التسويقي".

من ضمن مؤشرات الأداء التسويقي تعتبر المؤشرات التسويقية من أهم ما يلقي الاهتمام من قبل المسيرين، خاصة ما يتعلق بمؤشر الحصة السوقية، الذي يعبر عن ذلك الجزء الذي تملكه المؤسسة من مجموع السوق، كما أن مؤشر رضا وولاء الزبون تعتبر من ضمن المؤشرات التي تشير إلى مدى كفاءة الأداء التسويقي خاصة وأن المؤسسة تعمل ضمن إطار تنافسي كبير.

إن الحاجة الملحة للتأكد من الأداء التسويقي جعل المؤسسات تعتمد مدخل تقييم الأداء التسويقي من خلال إجراء مسح شامل لما تم الوصول إليه من نتائج فعلية ومقارنتها مع المعايير المحددة سلفاً، وفق منهجية متسلسلة تساهم في ضبط الانحرافات والقيام بالتصحيحات اللازمة وهنا يتم الإشارة إلى ضرورة الرقابة والتأكد من الوصول إلى الأداء التسويقي المطلوب.

بناء على ما تطرقنا إليه سابقاً يمكن القول أن الوصول إلى الأداء التسويقي الجيد يتم أساساً على توفير معلومات مستقبلية كافية حول السوق والمنافسة ومختلف التغيرات التي قد تعيق أو تحد من الوصول إلى النتائج المطلوبة، وعليه يظهر الدور التأثيري المهم لنظام اليقظة الإستراتيجية في عملية توفير المعلومات ومراقبة البيئة الكفيلين لضبط خطط المؤسسة وتحديد أهدافها والوصول إلى النتائج التسويقية المطلوبة التي تتبلور بمجموعة المؤشرات والقيام بالرقابة على ما تم الوصول إليه، وهذا ما سيتم التعرض إليه من خلال الفصلين التطبيين.

الفصل الثالث

اليقظة الإستراتيجية في

المؤسسة الاقتصادية: تحديد

العلاقة والأثر

تمهيد:

مما لا شك فيه أن اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية أصبحت من بين الأنظمة الأساسية التي يتم اعتمادها للتنبؤ بالمتغيرات وجمع المعلومات المستقبلية والحصول على إشارات إنذار من شأنها تعزيز وضعها ومكانتها التنافسية في ظل التنافس الحاد والتطورات في مختلف المتغيرات البيئية، واليقظة الإستراتيجية كنظام يهدف إلى توفير الإدراك لدى المسيرين لمختلف التطورات الحاصل في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي سيكون لهذا النظام أثر واضح في أنشطة المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالجانب الإستراتيجي والتي تكون قراراتها مسيرية -نخص بذلك صناعة القرارات الإستراتيجية ذات البعد المستقبلي-، ولأنها أيضا لا تكون ذات آثار طويلة المدى فحسب وإنما لها وقع على أهداف ونتائج المؤسسة الحاضرة والمستقبلية.

بالإضافة إلى ذلك ينتقل التأثير أيضا من القرارات الإستراتيجية إلى الأداء العام للمؤسسة والأداء التسويقي خاصة كونه يرتبط أكثر بالبيئة التنافسية التي تعتبر متغيراتها من أعقد وأنشط المتغيرات، فتوفير المعلومات سيساهم بصورة واضحة في الوقوف بالمؤسسة والوصول إلى أداء تسويقي جيد يساهم في تعزيز الميزة التنافسية والرفع من كفاءتها مقارنة بمنافسيها.

نقدم في هذا الفصل العلاقة والأثر الذي تحدثه اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة في ثلاث جوانب أساسية تكون للمعلومات قيمة كبيرة لها وهي: اتخاذ القرار الإستراتيجي، والميزة التنافسية، والأداء التسويقي، وعليه الفصل يتضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية واتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية والأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر القرار ذلك البديل الذي تم اختياره من بين مجموعة البدائل بناء على معايير المفاضلة، والقرارات فعل إرادي يقوم به متخذ القرار يظهر عند حدوث مشكلة تستدعي الحل، ومن ضمن القرارات التي تواجه متخذ القرار نجد القرارات الإستراتيجية ذات البعد المستقبلي، فهي عادة ما ترتبط بالأهداف المستقبلية للمؤسسة وتكون ذات علاقة وثيقة بالمحيط الذي تنشط فيه، ما يستدعي تعزيز عملية اتخاذ القرار بمعلومات مستقبلية والحصول على إشارات تنبؤية حول ما سيحدث وهذا ما يمكن لنظام اليقظة الإستراتيجية توفيره لمتخذ القرار.

المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

يواجه متخذ القرار مجموعة من البدائل تختلف فيما بينها، ما يستدعي منه القيام دراسة كل بديل والتعرف على النتائج المتوقعة لأجل الاختيار النهائي للبديل الأفضل، هذه العملية تعرف بعملية اتخاذ القرار.

أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرار

يمثل اتخاذ القرار عملية الاختيار الفعلي بين البدائل الممكنة للتصرف¹، ويشير إلى العملية التي تتضمن الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف أو موضوع، أي عملية المفاضلة بين عدة حلول بديلة في مواجهة مشكلة معينة لأجل اختيار الحل الأمثل من بين تلك الحلول.

كما يعد عملية حركية تحوي التعقيد، والإيحاء، والتغذية العكسية، والطرق الجانبية، والبحث الكامل والانتقاء وجمع المعلومات وحذف البعض أو تجاهل بعضها الآخر، كما هو عملية عدم

¹ - محمد الصيرفي، "القرار الإداري ونظم دعمه"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص138.

تأكد ونقلب، وغموض وتشويش وصراع، ويمثل وحدة عضوية لكل مراحل القرار السابق واللاحق، فهو بذلك وظيفة مكملة لوظائف أخرى وليست وظيفة منفصلة بحد ذاتها وهذا يدل على أن عملية اتخاذ القرار هي عملية ديناميكية حقيقية¹.

على ضوء ما سبق ذكره نلاحظ أن عملية اتخاذ القرار تمثل في محتواها مجموعة من العمليات المتداخلة فيما بينها، تنشئ عند ظهور مشكلة معينة يستوجب حلها، ويأتي ذلك بناء على مجموعة من المعلومات التي يتم جمعها وفرزها والاختيار فيما بينها وفق معايير معينة لأجل تحقيق واختيار بديل (فعل) يتم من خلاله حل المشكلة ويناسب الأهداف الإستراتيجية المستقبلية. يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار في واقع الأمر ليست فقط مجرد عملية مفاضلة بين بدائل متاحة ولكنها تعتبر جوهر العملية الإدارية والنشاط الإداري لمتخذ القرار الذي يستوجب منه التفكير الواعي والفتن فيما يخص معالجة المعلومات المتاحة واستغلالها وفهمها بالشكل الذي يؤدي لاختيار البديل الأنسب والملائم للموقف الذي تواجهه المؤسسة.

ثانيا: مستويات عملية اتخاذ القرار

تتم عملية اتخاذ القرار وفق ثلاث مستويات يتناسب كل مستوى مع القرار المراد اتخاذه، حيث يرى Ansff أن القرار ينقسم إلى ثلاث أنواع هي²: القرارات الإستراتيجية، والقرارات الإدارية (التكتيكية)، والقرارات العملية (التشغيلية)، هذا التصنيف يتناسب مع مستويات المؤسسة: المستوى الإستراتيجي (المستوى الأعلى)، والمستوى الإداري (المستوى المتوسط)، والمستوى العملياتي أو

¹ - خليل محمد العزاوي، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، ص37.

² - جمال الدين العويسات، "الإدارة وعملية إتخاذ القرار" دار هومة ، الجزائر، 2005، ص 28.

التشغيلي (المستوى الأدنى)، وهناك تصنيفات أخرى لأنواع القرارات ذكرت في الكثير من الأدبيات الخاصة بالإدارة والتسويق¹، وفيمايلي شرح لهذه الأنواع:

1. **القرارات الإستراتيجية:** تتميز القرارات الإستراتيجية بتوجهها المستقبلي واحتوائها على درجة كبيرة من الغموض، كما تعتبر هذه القرارات من القرارات الغير متكررة والتي تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها حيث يتطلب اتخاذ القرارات الإستراتيجية أساسا وضع الأهداف المستقبلية المحددة للمؤسسة والخطط طويلة الأجل للوصول إلى هذه الأهداف.

2. **القرارات الإدارية:** يرتبط هذا النوع من القرارات إلى تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يجعله قادرا على القيام بأقصى درجة من الأداء، ويوجد نوعين من القرارات الإدارية أولهما يتعلق بالهيكل التنظيمي مثال ذلك تحديد السلطة والمسئولية وقنوات الاتصال المناسبة، أما الثاني يتعلق بتوفير الموارد اللازمة للعمليات الحاضرة والمستقبلية². فيمكن القول أن القرارات الإدارية تهدف أساسا إلى التسيير والتوزيع الأمثل للموارد وتنظيمها وتنميتها، وتوزيع المهام والمسؤوليات بما في ذلك تحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد وتدفق العمل بين مختلف الوظائف وتدفق الأعمال والأنشطة وتوزيع الخدمات بين الأقسام والوظائف، وتحديد وتنظيم عملية الاتصال بين المستويات الإدارية بما في ذلك المعلومات وتدفقها بشكل يساهم في تحسين الأداء.

3. **القرارات العملية (التشغيلية):** وهي القرارات ذات هدف تحقيق أعلى ربح من عملية الاستغلال اليومية ومنها: تحديد الأسعار، وترويج المبيعات، وبرنامج الإنتاج، ومستوى

¹ - أنظر في ذلك: حسين بالعجوز، "نظرية القرار: مدخل إداري وكمي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص103.

² - مدحت محمد أبو النصر، "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز"، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص76.

المخزون وغيرها من القرارات الخاصة بالنشاط، وهي بذلك ترتبط بأسلوب النشاط المتكرر للعملية اللوجستية في المدى القصير وفي هيكل ما والحاجة إلى القرارات من هذا النوع تنتجها الأعمال نفسها. فهي تتميز بأنها قابلة للبرمجة أو يمكن أن تتخذ في إطار معين أو في سياسة محددة مسبقاً¹، فهذه القرارات غالباً ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ كما يمكن القول أنها قرارات روتينية سبق اتخاذها من قبل ولا تستدعي وقت ومعلومات كثيرة كونها تتسم بطابع التكرار والأثر قصير المدى.

من منطلق ما تم ذكره سابقاً فإنه يمكن القول أن لمختلف القرارات الثلاثة خصائص متباينة تنشئ نتيجة المستوى الإداري الذي تم فيه هذه القرارات، ومعرفة هذه الخصائص من الأمور الضرورية لمتخذ القرار.

الجدول رقم(04): خصائص مستويات اتخاذ القرار

مستويات اتخاذ القرارات			الخاصية
المستوى الاستراتيجي	المستوى التكتيكي	المستوى التشغيلي	
عال	متوسطة	متدني	نوع المشاكل
متدنية	متوسطة	عالية	درجة التنظيم
عالية	متوسطة	متدنية	درجة الغموض
عالية	متوسطة	متدنية	درجة الاجتهاد
بالسنيين	بالشهور	بالأيام	الأفق الزمني
لا توجد	بعضها	أكثرها	القرارات القابلة للبرمجة
أكثرها	النصف تقريبا	قليلة	قرارات التخطيط
قليلة	النصف تقريبا	أكثرها	قرارات التنظيم

المصدر: كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية"، ط01، دار الحامد للنشر، الأردن، 2000.

¹ - ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص122.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن خصائص اتخاذ القرار على ضوء المستويات الثلاثة تدرج فيها الأهمية والتعقيد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، حيث يمثل المستوى الإستراتيجي أكثر المستويات ذات التعقيد مقارنة مع المستوى التكتيكي والتشغيلي الذي يتميزان بأقل تعقيد الروتين في العمل والقرار.

ثالثا: مراحل اتخاذ القرار

تأتي عملية اتخاذ القرار نتيجة حدوث أو مواجهة مشكلة تتبعها مجموعة من البدائل ما يستدعي القيام بالمفاضلة والاختيار بينها بما يحقق أكبر فعالية، فهو بذلك مجموعة من التصرفات والمراحل المتتابعة التي يمر بها متخذ القرار لحل مشكلة ما، والكثير من الأدبيات نجدها تناولت مراحل اتخاذ القرار منها ما تناولتها بشيء من التفصيل ومنها ما جاء مختصرا، وعموما يمر اتخاذ القرار بالمراحل التالية:

1. **تحديد الهدف أو المشكلة:** يمكن النظر إلى المشكلة على اعتبارها موقف سيء به خلل يحتاج تصحيح أو أنه موقف غير مريح أو تتأفر به نقص يحتاج إلى استكمال، وينظر للمشكلة أيضا باعتبارها¹: وضع غير مرغوب، أو انحراف، فرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، فرق بين الفعلي والمستهدف، عدم التوازن في الموقف، نتائج سيئة في الموقف، وضع يحتاج تصحيح. إن تحديد الهدف يعتبر أمر مهم لمتخذ القرار فالهدف الصحيح هو نصف القرار، حيث يعتبر تحديد الهدف من المراحل الأصعب لأن فيها الكثير من الإبداع والنظرة الواسعة والبعيدة المدى والتنبؤ الصائب، وهناك ثلاث أسباب تستوجب تحديد الهدف لكل قرار وهي:

- تركيز الاهتمام وتبسيط الضوء على المشكلة الحقيقية؛

¹ - أحمد ماهر، "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص20.

- للتأكد من اتفاق كل ذوي العلاقة بخصوصه؛

- لتحديد النتائج التي يراد تحقيقها كنتيجة للقرار.

2. جمع المعلومات وتحليلها: بعد تحديد الهدف يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة

بالمشكلة وتحليلها، وإن أكثر الأخطاء التي تقع فيها الإدارة عند اتخاذها للقرارات يعود سببها

إلى عدم وجود المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة أو وجود معلومات كثيرة جدا لا

علاقة لأكثرها بالمشكلة، وعليه يجب الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع أو

المشكلة. نشير إلى أنه من الضروري تحليل طبيعة القرار نفسه وهل أن القرار يتم ضمن

صلاحيات المدير وكيف سيتم اتخاذه؟، ومن الذي يجب استشارته للحصول على المعلومات؟،

وما هي الأساليب الكمية الضرورية التي يمكن أن تساعدنا في اتخاذ القرار؟¹.

3. إيجاد البدائل وتقييمها: إيجاد البدائل تعني البحث عن الحلول والمسالك المختلفة لحل

المشكلة القائمة وتتطلب من متخذ القرار الاستعانة بأراء المتخصصين وتوفير المعلومات

الضرورية، ويجب على متخذ القرار أن يضع جميع البدائل الممكنة ويستطيع التعرف عليها

من خلال خبراته السابقة في المواقف المماثلة أو البحث والوصول إلى بدائل وحلول ابتكارية

فعالة، وعندما تتضح جميع البدائل المتاحة تتم عملية تقييم كل بديل في النقاط التالية²:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه؛

- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان؛

- أثار تنفيذ البديل على العمل داخل المؤسسة أو خارجها؛

- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل؛

¹ - جمال الدين العويصات، "الإدارة وعملية إتخاذ القرار" مرجع سبق ذكره، ص 30.

² - خليل محمد العزاوي، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- استجابة المرؤوسين للبديل؛

- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

4. **اختيار البديل المناسب:** إن عملية اختيار البديل المناسب تعتبر من أهم وأصعب الخطوات في اتخاذ القرار حيث إن تحديد الأصلح من بين البدائل واستبعاد الغير صالح يتأثر إلى حد كبير مع سلوكيات متخذ القرار وكذلك خبرته ومهارته وهذه تتفاوت من شخص لآخر، وعموماً هناك عدة اعتبارات لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند الاختيار للبديل المناسب ومن بين هذه الاعتبارات نذكر¹:

- محاولة الموازنة ما بين تحقيق المطلوب نتيجة لاختيار البديل وما يتوقع الحصول عليه نتيجة لتنفيذ اختيار هذا البديل؛

- اختيار البديل الذي يحقق المطلوب وبأقل التكاليف وضمن الإمكانيات المتاحة؛

- اختيار البديل المناسب والذي ينسجم مع الأهداف المخططة من قبل المؤسسة.

5. **تنفيذ القرار وتقييم النتائج:** تعتبر مرحلة تنفيذ القرار وتقييم النتائج من المراحل الأساسية في عملية اتخاذ القرار وذلك لكي يتم التأكد من أن القرار سيققق الأهداف الموضوعه له، وهناك عدة عوامل من الضروري مراعاتها وهي²:

- توقيت القرار توقيتاً ملائماً لكي يحقق الهدف المنشود؛

- تحديد التنظيم الملائم لتنفيذ القرار؛

- مراعاة اقتصادية التنفيذ؛

- تحديد عدد الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار الجديد.

¹- علي حسين، "نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي"، دار زهران للنشر، الأردن، 2008، ص24.

²- جمال الدين العويسات، "الإدارة وعملية اتخاذ القرار"، مرجع سبق ذكره، ص 32.

إن أهم مسألة في هذه الخطوة هي أنه يجب معرفة النتائج المحتملة من اتخاذ وتنفيذ القرار، ويجب التأكد من أن تنفيذ ومراقبة القرار هو من مسؤولية شخص أو قسم معين، كما يجب التهيئة لتحقيق النتائج على اتخاذ القرار الذي يؤثر على الأشخاص المعنيين بعد وضع القرار موضوع التطبيق تتم عملية تقييم نتائج تطبيق القرار والتحقق من أن القرار المتخذ حقق النتائج المرغوبة والأهداف المحددة.

بناء على ما سبق ذكره نشير إلى أن عملية اتخاذ القرار لا تتوقف على مرحلة التنفيذ وإنما من المهم مصاحبة هذه العملية بأنشطة المتابعة والرقابة على التنفيذ لمعرفة ومتابعة واكتشاف الانحرافات والاختلافات التي تحدث على ما هو مخطط وذلك لتدارك التصحيحات اللازمة للحصول على نتائج ايجابية تتناسب مع الأهداف.

المطلب الثاني: اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

كما ذكرنا سابقا فإن مفهوم القرارات الإستراتيجية يتمحور بالخصوص في تلك القرارات التي تتعلق بالدرجة الأولى على النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة وعلاقة المؤسسة بمحيطها ومختلف المواضيع ذات البعد المستقبلي وطويل المدى.

أولاً: تعريف القرارات الإستراتيجية

تعرف القرارات الإستراتيجية أنها قرارات بعيدة المدى تعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه¹، أي أنها قرارات مرتبطة بالمستقبل والخطط طويلة المدى التي لها تأثير كلى على المؤسسة ومستقبلها.

¹ - حيدر حمزة جودي، "علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، 2008، ص 81.

كما تشير القرارات الإستراتيجية إلى أنها القرارات التي تعنى بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هدف المؤسسة¹، حيث تعنى هذه القرارات بالاختيارات الكبرى للمؤسسة من أهداف التنمية والتوجهات فيما يتعلق بالإنتاج، أو نوع النشاط والمنتج /السوق التي تتموقع فيه المؤسسة أو تريد الدخول فيه، وهي قرارات تأتي بعد عمليات تحليل وإعداد تتميز بالتعقيد واستعمال أدوات معينة في المجال الإستراتيجي²، ويمكن تبرير ذلك كون أن القرارات الإستراتيجية ترتبط بالحقائق والقيم المتعلقة بالمؤسسة والنتائج الغير متوقعة والمناخ العام للبيئة الذي يؤثر على عملية المفاضلة بين البدائل البديلة.

على هذا الأساس يمكن القول أن القرارات الإستراتيجية تأخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة مع القرارات الإدارية والقرارات العملية حيث تتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة كما تهتم بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها، والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع والاستخدام الأمثل لهذه الموارد وغيرها، وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره³.

إن القرارات الإستراتيجية تهتم بمجموعة الجوانب المتعلقة أساسا بالأنشطة الإستراتيجية في المؤسسة والأهداف المستقبلية بعيدة المدى، وعموما تأخذ القرارات الإستراتيجية بعين الاعتبار الجوانب التالية المتعلقة بالمؤسسة⁴:

¹ - جمال الدين العويصات، "الإدارة وعملية اتخاذ القرار"، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² - ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ - حسين بالعجوز، "نظرية القرار: مدخل إداري وكمي"، مرجع سبق ذكره، ص 106.

⁴ - مدحت محمد أبو النصر، "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص 78.

1. مجال الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة؛
 2. ملائمة الأنشطة مع بيئة العمل؛
 3. ملائمة الأنشطة مع قدرات المؤسسة ومواردها؛
 4. الاتجاه الذي ترغب المؤسسة في أن تتطور نحوه وتسير فيه؛
 5. موقع المؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تتعامل معها وكذلك علاقتها مع المجتمع والمؤسسات الأخرى؛
 6. الانعكاسات الرئيسة للموارد.
- الجدير بالذكر أن المقرر الإستراتيجي يكون أمام عدد كبير من المتغيرات والمؤشرات الواجب أخذها بعين الاعتبار، وهو مطالب بضرورة الطرح الجيد والمناسب للمشكل الذي يواجهه، وإذا كانت المعلومات والأدوات التقنية المتوفرة لديه تفيد في تكوين نظرة مقبولة للوضعية وللحركات الممكن القيام بها فهو في أكثر حاجة إلى تجربته ومهارته في الإدارة¹.

ثانيا: أنواع القرارات الإستراتيجية

يرى Ansoff أن القرارات الإستراتيجية ترتبط بعلاقة المؤسسة بالمحيط، كما تهتم بالمحاور المتعلقة بتحديد الأهداف وكيفية تطوير واستغلال وضعية المؤسسة المستقبلية، كون هذه القرارات ذات طابع مركزي غير متكررة أي تكون ذات مدى طويل، وفي هذا الصدد يؤكد H. Mintzberg أنه بين لحظة الصياغة ولحظة الانجاز النهائي للقرارات الإستراتيجية يمكن التمييز بين خمسة أنواع من القرارات الإستراتيجية وهي²:

¹ - ناصر دادى عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص124.

² - مداح عرابي الحاج، "إدارة الأعمال الإستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص80.

1. **مشروع القرار الإستراتيجي:** تقوم المؤسسة بالاعتماد على المعطيات والمخططات السابقة بالإضافة إلى التوقعات المستقبلية بصياغة مشروع القرار الاستراتيجي المرغوب انجازه مستقبلا.

2. **القرار الاستراتيجي غير منجز:** وهي القرارات التي تتخلى عنها المؤسسة مباشرة عند القيام بانجاز مشروع القرار الإستراتيجية، ويوجد عدة أسباب للتخلي عن اعتماد القرارات الإستراتيجية مثل التهديدات التي لا تتناسب مع القدرات الإستراتيجية، عدم توفر الفرصة التي على أساسها تم وضع القرار الاستراتيجي، أو ظهور فرصة جديدة أفضل من الأولى عند مباشرة التنفيذ.

3. **القرار الإستراتيجي المختار:** وهو القرار الإستراتيجي الذي ينسجم ورغبات وطموحات المؤسسة، والذي تم اختياره بإرادتها بعدما تم التخلي عن القرار الإستراتيجي السابق، يكون مكيف أيضا مع القدرات الإستراتيجية للمؤسسة وشروط المحيط الموجودة فيه.

4. **القرار الإستراتيجي الناشئ:** وهو القرار الإستراتيجي الذي لم تتخذه ولم تتوقعه المؤسسة، ولكن نشأ نتيجة لمجموعة من القرارات والإجراءات التي اتخذتها المؤسسة واحدة تلو الأخرى بفعل تأثيرات المتغيرات الداخلية والخارجية للوصول إلى قرار استراتيجي منسجم.

5. **القرار الإستراتيجي المنجز:** وهو القرار الإستراتيجي الذي تم إنجازه بالفعل بالاعتماد على التجربة والنموذج الذي تم انجازه سابقا، وفي معظم الحالات يختلف بشكل أكبر عن مشروع القرار الإستراتيجي الذي وضع في الأول، لأنه لا يتطلب الانجاز التام لأي مشروع امتلاك قدرة خارقة على رؤية المستقبل فقط، ولكن أيضا يعني رفض للتكيف مع التحولات غير المنتظرة.

كما تقسم القرارات الإستراتيجية إلى ثلاث أنواع أخرى وهي¹: القرارات الإستراتيجية الواعدة (تحت ظروف التأكد التقريبي)، والقرارات الإستراتيجية الشرطية (ظروف المخاطرة)، والقرارات الإستراتيجية الدفاعية (الاستجابية للظروف غير المتوقعة)، وفيما يلي شرح لأنواع الثلاثة:

1. **القرارات الإستراتيجية الواعدة (تحت ظروف التأكد التقريبي):** وهي تلك القرارات الإستراتيجية التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي ستحدث في ظروف بيئية محيطة معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها، ومن أمثلة تلك الظروف، توقع زيادة كبيرة في عدد المواليد أو في عدد الخريجين من الجامعة وغيرها، وعلى ذلك فإن على المؤسسات التي يهملها ذلك أن تقوم بإعداد صياغة القرارات الإستراتيجية بصورة تمكنها من مواجهة هذه الظروف بحيث تتمكن من الاستفادة من الفرص المتاحة أو التقليل من التهديدات.

2. **القرارات الإستراتيجية الشرطية (ظروف المخاطرة):** هي تلك القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث تغيرات في بعض الظروف بدرجة أكبر من حيث الاتجاه بالمقارنة مع الخصائص، ويرجع ذلك إلى تغيير وتنوع الظروف البيئية وعدم ثبات المتغيرات المرتبطة بها بحيث يصاحب نتيجة لذلك التوقع بدرجة عالية لخصائص التغيرات التي يمكن أن تحدث، ومثلاً لذلك فإن المؤسسة قد تتوقع ظهور منتج جديد من مؤسسة منافسة لكنها لا تستطيع معرفة خصائصه، وينقسم هذا النوع من القرارات إلى قسمين: القرارات الإستراتيجية الشرطية الدفاعية والقرارات الإستراتيجية الشرطية الهجومية.

¹ - شارف عبد القادر، "دور نظام المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية: حالة المؤسسات الجزائرية"، رسالة دكتوراه، فرع العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010-2011، ص99.

3. القرارات الإستراتيجية الدفاعية (الاستجابة للظروف غير المتوقعة): وهي القرارات التي

تتخذها المؤسسة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة أو غير معروفة الاتجاه والخصائص

مثل حدوث زلزال أو فيضانات أو حروب مفاجئة.

من منطلق ما تم ذكره سابقا يمكن القول أن القرارات الإستراتيجية تظهر جليا في المؤسسات

التي تدار إستراتيجيا وهذا النوع من الإدارة عادة ما نجده يتضمن قرارات ذات أثر طويل الأجل

ومثال ذلك الدخول في مشروعات جديدة، بعث منتج جديد، وغيرها من القرارات التي تتطلب

معلومات كثيرة نظرا لارتفاع المخاطرة والتكلفة ما يجعل هناك اهتمام بعملية الرصد والتنبيه

للمتغيرات الداخلية والخارجية والتعرف على قوة وحجم التغيير الذي قد تحدثه على نشاط المؤسسة

أو قد يؤثر على أهدافها الحالية والمستقبلية (ما يحدثه من فرص أو تهديدات)، والعمل على اتخاذ

قرارات تكون أكثر موائمة مع تلك التغيرات.

بما أن القرارات الإستراتيجية تعتبر قرارات ذات درجة عالية من المخاطرة يستلزم البحث

ورصد المعلومات والقيام بالإجراءات التنظيمية للتأكد من تطبيقها بأفضل صورة ممكنة، وهنا يمكن

الإشارة إلى ضرورة الاشتراك في المعلومة ونقلها بين مختلف الوظائف، كما سيكون من الجيد

الاشتراك بين المسؤولين في طرح الأفكار والآراء التي من شأنها تعزيز القرار الإستراتيجي، أي

اشتراك المعارف والتي تعبر عن الخلفيات السابقة حول موضوع القرار الإستراتيجي والتي من شأنها

التقليل من درجة المخاطرة.

المطلب الثالث: تأثير اليقظة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى تقديم وتحليل ونشر المعلومات ذات القيمة المضافة لمتخذي القرارات¹، حيث تعمل على تأقلم المؤسسة مع محيطها من خلال التوقع واكتشاف الأحداث المستقبلية لإعداد خطط العمل التي من شأنها التقليل من المخاطرة (المشكل) التي قد تحدث مستقبلا بمعنى أنه لا بد من الحصول على المعلومات المستقبلية لاتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي.

على هذا الأساس تؤثر معلومات اليقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة وتلعب دورا استراتيجيا في تكوينها، ويظهر هذا الأثر من خلال ثلاث نقاط أساسية هي²: اقتناص الفرص وتجنب المخاطر، استشراف المستقبل والاستعداد المسبق، إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد، وفيما يلي شرح لذلك.

أولاً: الدور الإستراتيجي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية في اقتناص الفرص وتجنب المخاطر

تعمل معومات اليقظة الإستراتيجية دورا مهما في اكتشاف الفرص والتهديدات المحتملة، من خلال القيام بتشخيص المحيط وعليه فإن:

1. اليقظة تعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية من أجل اقتناص

الفرص وتجنب المخاطر؛

¹ – Humbert Lesca et Autres ", "La veille stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales", Revista, vol 08, N02, 2005, p93.

² – فالتة اليمين، "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 150.

2. معلومات اليقظة الإستراتيجية تعد عامل هام في ذكاء المؤسسة بما تمنحه من قدرة أكبر

على خلق الفرص واقتناصها قبل المنافسين، وتجنب المخاطر والتهديدات قبل حدوثها؛ يمكن

لمتخذ القرار الإستراتيجي من خلال رصد الأحداث بشكل استباقي استقراء السلوكات

المحتملة للكشف عن الفرص والتهديدات المحتملة؛

3. معلومات اليقظة الإستراتيجية تساعد متخذ القرار الإستراتيجي على استيعاب ما يحدث في

المحيط من تحولات، وتسمح بإبراز الجانب الهجومي والبحث عن كيفية اغتنام الفرص دون

إهمال الجانب الدفاعي والحاجة إلى الكشف عن المخاطر والتهديدات؛

4. رصد إشارات التغيير وإدراك دلالاته، واستقراء المعلومات الإستباقية من شأنها المساعدة

على تقليص المخاطر واستغلال الفرص وعلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

تسعى المؤسسات الناجحة نحو توقع التغيير وتسارع نحو الاستثمار في مواقع الفرص

المستقبلية قبل أن يقتنصها غيرها، لأنها تدرك أن تحقيق النجاح والاستثمار في المستقبل يتطلب

منها السبق في الكشف عن الفرص المستقبلية، وتحقيق المزايا التنافسية الجديدة التي يمكن أن تهدد

المزايا التنافسية القائمة أو حتى إلغائها، لأن سرعة التغيير التي تحدث اليوم تنفي صفة الديمومة

المطلقة في الخيارات الإستراتيجية وعن المزايا التنافسية مما يجعل هذه الأخيرة تفقد فعاليتها

بسرعة.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية بوظيفتها الرقابية للتغيرات البيئية

تمكن من الكشف على التهديدات والفرص، وذلك للتعريف بالمشكلة واستحداث الفعل الذي من

شأنه تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لدى متخذ القرار، من خلال توفير المعلومات اللازمة

التي تمكن من استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

ثانيا: الدور الإستراتيجي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية في استشراف المستقبل والاستعداد المسبق

من ضمن معلومات اليقظة الإستراتيجية تعتبر الإشارات الضعيفة أو إشارات الإنذار المبكر التي تتميز بالصفة المستقبلية التنبؤية، من بين المعلومات التي تدعم عملية استشراف المستقبل برؤية مستقبلية استباقية قائمة على المتابعة الدائمة للكشف عن أي إشارات مستقبلية تدلي بتغير مستقبلي قد يؤثر على المؤسسة.

إن الهدف من اعتماد نظام للإنذار المبكر من شأنه تدارك أو تجنب الأزمات من خلال وضع سياسة الاستجابة السريعة، ومن وجهة نظر متخذي القرار فإن نظام الإنذار المبكر وسيلة معالجة للأحداث الطارئة قبل وقوع السيناريو السيئ وبالتالي تجنب التكاليف المفرطة التي تنشئ عن الأزمات¹.

يعني الإنذار المسبق الاستعداد المسبق وإن المعرفة التقريبية والمعلومات التوقعية تنمي القدرة على توقع المستقبل والنظر إلى الأفق البعيد، وتمد حاضِر المؤسسة بالعديد من البصائر حول بعض المؤشرات المتقدمة والمعالم المستقبلية التي تقلل من حدة وحجم المشكلة والوقت اللازم لرد الفعل، كما تمكنها من الاستعداد والتهيؤ بشكل أفضل لما سيأتي، وأن تتخذ القرارات بما يمكن أن يكون عليه المستقبل أفضل².

يمكن القول أيضا أن عملية استشراف المستقبل تعد أساسية لدى المؤسسة ما لها من دور في الكشف على الأحداث التي قد تكون مستقبلا، وإن الاستشراف يستدعي من المؤسسة القيام

¹ - معروف جيلالي، "نظام الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات المالية والتخفيف من حدتها"، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، عدد ماي، 2015.

² - فالتة اليمين، "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص154.

بعملية التشخيص الإستراتيجي التي تهدف بالدرجة الأولى المساعدة في اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا.

إن التشخيص الإستراتيجي بحاجة إلى معلومات ذات طابع استراتيجي ولا يمكن الحصول عليها إلا إذا امتلكت المؤسسة نظاما خاصا بذلك وهو نظام اليقظة الإستراتيجية، فإذا كان هدف التشخيص الإستراتيجي الحصول على رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها فإن نوعية هذه الرؤية مرتبطة بنوعية المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، فالمعلومات بالنسبة للتشخيص الإستراتيجي هي مادته الأولية ومنتجه النهائي في نفس الوقت¹.

بناء على ما تم ذكره سابقا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تساعد متخذ القرار على التنبؤ والاستشراف المستقبلي، كونها تعتمد في ذلك على منهجية توقعية قائمة على دراسة المستقبل وتفسير التغيرات المدروسة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وإن الاستعداد المستقبلي ما هو إلا رؤية مستقبلية ورد فعل يعمل متخذ القرار من خلاله على تحديد المشكلة وتحديد البدائل لحلها بناء على ما هو متوفر من معلومات مستقبلية.

ثالثا: الدور الإستراتيجي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية في إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد

يخشى متخذو القرارات الإستراتيجية حالة الغموض وغالبا ما يخطئون في التعامل معها لصعوبة إدراك واستيعاب تركيبة العدد الكبير من متغيرات البيئة، فإذا لم تكن التوجهات المستقبلية واضحة يصفونها بالغموض وعليه يتدرج محيط القرار بين الوضوح والغموض باعتبارها نقطتان

¹ - مداح عرابي الحاج، "إدارة الأعمال الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 147.

متطرفتان تقضي إحداهما الأخرى، حيث تتأرجح بين هاتين النقطتين درجات مختلفة زيادة ونقصان في نسبة الغموض أو الوضوح، ذلك أن متخذ القرار يتعامل مع مواقف وظروف تتأرجح بين¹:

1. **حالات بسيطة:** تكون فيها تركيبة المحيطة بسيطة يكاد يوصف فيها المستقبل بأنه واضح وكامل التقديرات حيث يبدو معها بأن نتائج القرارات ستؤول إلى اليقين المطلق رغم ندرة وجود مثل هذه الحالات وبهذه الدرجة من البساطة والوضوح؛

2. **حالات معقدة:** تتشابه فيها الأحداث وتتعدد معها المتغيرات وتتكاثر في ظلها العلل، يكون فيها متخذ القرار أمام حالة من الغموض الحاد يعجز عندها في فهم ما يحدث والإلمام بكل الأحداث دفعة واحدة ومن الصعب إدراكها، نصف فيها المستقبل في هذه الأوضاع بأنه غير قابل للاحتمال، وفي مثل هذه الحالات يعتمد متخذ القرار على الحدس والبصيرة، أكثر من اعتماده على ما أتيج له من معلومات متقدمة لأجل بناء نماذج افتراضية تحاكي الأحداث المستقبلية انطلاقا من ملامح ظاهرية تكشف له عن حقائق باطنية غير منظورة.

كلما اتجهت الظروف نحو مزيد من الاضطراب والتعقيد يصبح من الصعب الجزم أي البدائل أكثر احتمالا ومع اقتراب المستقبل ينجلي الغموض تدريجيا عندئذ يسهل استيعاب ما حدث. لأن المستقبل هو في حكم المجهول وما قد يكتنفه من غموض، كان على متخذ القرار أن يعمل بما يؤمن له اقتحام هذا المجهول والتعامل مع الغموض بتحليل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وفي هذا الإطار تعمل اليقظة الاستراتيجية عمل مجسات جهاز الاستطلاع عند الكائن الحي في الرصد والمتابعة وإعطاء إشارات تنبيهية عن أي خطر داهم أو فرصة مواتية وعلى ضوء تشخيصه للحالة

¹ - فالتة اليمين، "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 156-157

التي هو عليها يقوم هذا الجهاز بتحديد السلوك المناسب كرد فعل طبيعي لمواجهة المواقف والظروف المختلفة.

كما أن مهمة عمل المجسات التي تقوم بها اليقظة الاستراتيجية في تحسّسها للأحداث تتجاوز الرصد والمتابعة إلى الكشف عن الإشارات التنبيهية التي تقع في المجهول والتي من خلالها يمكن التعامل مع الأشياء الغامضة والمواقف غير أكيدة، لأن الكثير مما قد يبدو مستعصيا على الفهم والإدراك سوف يغدو أقل غموضا ويسهل تعقبه وتوقع سلوكه إذا ما نظرنا إليه نظرة ثاقبة استدلالا بتلك الإشارات الضعيفة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية كنظام لها أثر واضح على اتخاذ القرار الإستراتيجي من خلال القدرة على توضيح والتقليل من حدة الغموض الذي يعتره المستقبل، وإن تلك القدرة تترجم من خلال المعلومات المستقبلية التي توفرها اليقظة والقدرة على التنبؤ المستقبلي فهي بذلك تعد نظام للمعلومات المستقبلية القائم على بناء نظرة مستقبلية أقل غموضا وأقل تعقيد.

المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تعتبر الميزة التنافسية العامل الأساسي الذي يكسب المؤسسة القدرة على مواجهة المنافسة، كونها تعبر على ما تحوز عليه المؤسسة من عناصر تميز تختلف على ما تملكه المؤسسات التي تنشط معها، ويتناول هذا المبحث الميزة التنافسية وتأثير اليقظة الإستراتيجية عليها.

المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

يحضى مفهوم الميزة التنافسية بمكانة مهمة في مجال الإدارة الإستراتيجية والتسويق وذلك لتعبيرها المباشر على مكانة وقدرات المؤسسة في محيطها التنافسي، يظهر هذا الاهتمام في

الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وفي تباين التعاريف التي قدمت لمصطلح الميزة التنافسية، وسنتناول من خلال هذا المطلب لتعريف الميزة التنافسية، مؤشرات ومحدداتها وأنواعها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة وعندها لا تستطيع هذه المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات¹، فهي الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين². ويركز هذين التعريفين على عامل التميز في الإنتاج بإتباع طرق واستعمال موارد ووسائل إنتاج غير متوفرة لدى المنافسين ينتج عنها منتجات مميزة.

كما تعرف الميزة التنافسية أيضا أنها أهم مؤشرات النجاح الاقتصادية في المواقع التنافسية للمؤسسة، حيث تعد المقوم الأساسي الذي بواسطته تحقق المؤسسة أهدافها الأساسية المتمثلة في الربح والمردودية والنمو، والمحافظة على الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين، وهي بذلك مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لإنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون، بالإضافة إلى تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها³.

¹ - محمد فلاق، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-09-نوفمبر 2010، ص 06.

² - أحمد زغار، "المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، ط 01، دار جرير، عمان، 2011، ص 27.

³ - حكيم بن جروة، "أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر: فرع ورقلة"، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 178.

يرى M.Porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع¹، كما يركز جوهر الميزة التنافسية حسب M.Porter على القيمة التي يمكن أن تخلقها المؤسسة لزيائنها والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج أو شكل تقديم منتجات وخدمات متميزة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها².

وفق ما تم ذكره سابقاً معنى الميزة التنافسية تنصرف إلى الكيفية التي تستطيع المؤسسة أن تميز بها نفسها عن منافسيها وتحقق التفوق والتميز عليهم، وتحقيقها هو محصلة العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها وبعض العوامل تمثل وتعكس فعلاً مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تجسيمها وتحديدها كإخفاض التكلفة وتحسين الجودة وغيرها، ومحصلة هذه العوامل تشكل ما يسمى بالميزة التنافسية، حيث تكسب صاحبها التميز والسمعة والجاذبية، ويمكن القول أيضاً إنها تتبع بشكل أساسي من القيمة أو الإشباع الذي تستطيع المؤسسة أن تقدمه لعملائها بسعر أقل من أسعار المنافسين أو تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها لهم يتفوق الإشباع المتأاتي منها على الأسعار المدفوعة لها³.

¹ -Michael PORTER. " l'Avantage concurrentiel", Éditent dunod, Paris, 2000, p 08.

² - أمين مخفي، يوسف بن شني، "دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-09-نوفمبر 2010، ص15.

³ - وهبية داسي، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر، 2011، ص168.

بشكل عام يمكن القول أن الميزة التنافسية تعبر عن حالة التميز التي تتمتع بها المؤسسة وسط منافسيها، والتي تنشأ من خلال خلق قيمة إيجابية مدركة لدى الزبائن بإتباع طرق ووسائل من شأنها إعطاء مكانة متميزة.

تحقق المؤسسة ميزة تنافسية عندما تستطيع تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للزبون والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسين أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الاستراتيجيات حيث أن¹:

- الميزة التنافسية تتعلق أساسا بالإستراتيجيات الحديثة؛
- هدف هذه الإستراتيجيات خلق القيمة للمستهلك؛
- قد تتكون الميزة التنافسية إثر إخفاق المنافسين الحاليين في كسب منافع إستراتيجياتهم الخاصة.

وفق ما تم ذكره سابقا يعتبر إيجاد الميزة التنافسية بالمقارنة مع المنافسين جوهر الإستراتيجية التسويقية، وذلك لأن الميزة التنافسية تساهم في تحقيق ما يلي²:

- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للمنتجات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة؛
- تطوير سلع وخدمات جديدة؛
- إيجاد أسواق ومنافذ توزيع جديدة؛
- إيجاد مواد خام وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للمنتجات.

¹ - نزار عبد المجيد رشيد البواري، فارس محمد فؤاد النقشبدي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، ط1، دار الوراق للنشر، الأردن، 2013، ص31.

² - وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، "المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ص185.

ثانيا: مؤشرات الميزة التنافسية

ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات التي يمكن حصرها في أربعة مؤشرات أساسية هي: السمعة التجارية، توظيف التكنولوجيا، إرضاء الزبائن، وتحقيق التميز.

1. **السمعة التجارية:** لكل مؤسسة اتصالاتها ومعاملاتها مع زبائنها اللذين اعتادوا عليها فالمؤسسة تحرص على أن تستمر في علاقاتها مع زبائنها، وتعمل دائما على تمييزها بكل الوسائل حتى تحقق الإقبال على منتجاتها أو خدماتها، وتعزز المؤسسة سمعتها التجارية بواسطة تحسين صورتها الخارجية اعتمادا على العلامة التجارية لمنتجاتها، والحصول على براءة الاختراع للمنتجات التي تبتكرها والقيام بتقديم الخدمات.

2. **توظيف التكنولوجيا:** تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، كما أنها من روافد المعرفة فهي تطبيق المعرفة من الاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة لمختلف المنتجات كما أنها تطوير للعملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة منها بما يحقق قيمة مضافة.

3. **إرضاء الزبائن:** يعد الزبائن القطاع المستهدف، فكلما زادت درجة معرفة المؤسسة بالزبائن كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي يجب مواجهتها، كما أن التعرف على حاجات ورغبات الزبائن يساعد على وضع الإستراتيجية التي تمكن من كسب رضاه وولائه وبالتالي عدم التحول إلى منتجات المنافسين وذلك من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل والاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبائن وتقديم المنتجات بخصائص ومواصفات مميزة¹.

¹ - خالد قاشي، "أثر نظام المعلومات التسويقية على الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 29، العراق، ص 64.

4. **تحقيق التميز:** من خلال بعث منتجات ذات قيمة عالية لدى الزبائن بالمقارنة مع المنافسين، حيث يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية (من خلال الحصول على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين)، والموارد البشرية (من خلال ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية)، والإمكانات التنظيمية (والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد العاملين فيها من أجل مقابلة احتياجات زبائنهم)¹.

نشير إلى أنه حتى تكون الميزة التنافسية فعالة ومحقة لأهداف التنافس، ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فيما يلي²:

- حاسمة: بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس؛
- الديمومة: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية

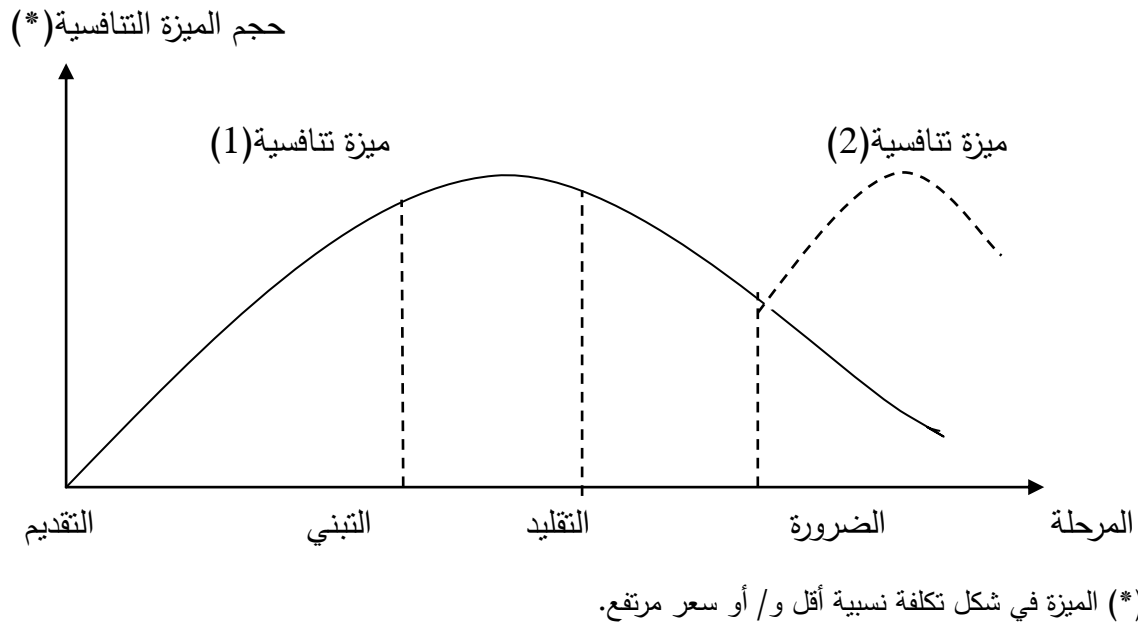
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أو متغيرين رئيسيين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، وفيما يلي شرح لهذين البعدين³:

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص15.

² - أحمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير: تجارب الدول، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 03-04-ديسمبر 2012، ص04.

³ - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص86.

1. **حجم الميزة التنافسية:** حيث يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.



الشكل رقم (17): دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: نبيل مرسى خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب،

مصر، 1998، ص 86.

يلاحظ أن الميزة التنافسية في مرحلة التقديم تشهد نمو متزايد وسريع (تحقق المؤسسة مداخل أعلى) وذلك بسبب عدم وجود منافسين يملكون نفس الميزة أو بسبب تأخر رد فعلهم، أما في مرحلة التنبني تعمل المؤسسات المنافسة على اعتماد وتبني الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة وهنا تشهد المؤسسة نوع من الاستقرار بسبب حصول المؤسسات المنافسة على نفس الميزة، تأتي مرحلة التقليد أن تشهد الميزة التنافسية نوع من الركود بسبب تقليدها من طرف منافسين وبالتالي الدخول في مرحلة الضرورة أي القيام بالتحسينات الضرورية والدخول في ميزة تنافسية مخالفة وغير موجودة لدى المنافسين أي البدء في دورة حياة جدية لميزة تنافسية ثانية.

2. نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس على مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية والمناطق والصناعات التي تغطيها المؤسسة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

الجدير بالذكر أن هناك نوعين رئيسيين للمزايا التنافسية هما: ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج وفيما يلي شرح للنوعين¹:

- **ميزة التكلفة الأقل:** تشير إلى قدرة المؤسسة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

¹ - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، ص 84.

- **ميزة تمييز المنتج:** ومعناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع) لهذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

في نفس السياق تعتبر ميزة التكلفة الأقل من بين أهم مقومات التنافسية بالنسبة للمنتج ذلك أن خفض تكلفة المنتج ستؤدي إلى تخفيض السعر مقارنة مع أسعار المنافسين، كما أن ميزة تمييز المنتج لا تكون إلا عند قدرة المؤسسة على حيازة خصائص منفردة ومصادر جديدة للتمييز، وتوظيف قدرات وكفاءات قادرة على إحداث التميز وفق ما ينتج عنه إدراك لدى المستهلك أن المنتج شيء مميز وفريد مقارنة مع منتجات المنافسين، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تظهر الميزة التنافسية في الوقت مثال ذلك تقليص وقت تقديم منتج جديد، وقت التسليم، كما يشكل عنصر الجودة نوع من الميزة التنافسية من خلال النجاح في تقديم منتجات ذات جودة تلبي حاجات وتوقعات المستهلك.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تلجأ المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لأجل الاستمرار في سباق التنافس الحاد والوصول لمركز تنافسي متميز يضمن لها البقاء في ظل تلك المنافسة، بناء على إمكانياتها ومواردها المالية والمادية والبشرية المتوفرة، ويمكن التعرف على ثلاثة استراتيجيات أساسية للميزة التنافسية هي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز.

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تصميم، وإنتاج وتسويق منتجات أكثر كفاءة من المنافسين، وتستهدف نطاق واسع من السوق وتتطلب بناء تسهيلات وتخفيض التكلفة في مجالات

مثل البحث والتطوير والخدمات وقوى البيع والإعلان، وليس من الضروري أن تكون الأقل تكلفة في الصناعة ولكن الأقل تكلفة من المنافسين والمؤسسات القائمة في التكلفة قد تحقق عائدات أعلى من المعدل على استثماراتها¹.

الغاية من إتباع هذه الإستراتيجية تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك، فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك باستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثل: ما تفعله مؤسسة IBM مثلاً، ولكن معظم المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من الزبائن لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة².

ترتكز إستراتيجية قيادة التكلفة على إنتاج منتجات تتوفر على متغيرين أساسيين هما: الجودة العالية مقارنة مع ما يقدمه المنافسون، والتكلفة المنخفضة انطلاقاً من الإنتاج وصولاً إلى عملية إيصاله للزبون.

لغرض بناء إستراتيجية قيادة أقل تكلفة فإن الأمر يتطلب من المؤسسة إيجاد واستغلال جميع مصادر تخفيض التكاليف المحتملة والتي تقود إلى كفاءة أكبر في كل نشاط يمكن أن يضيف قيمة وتسمى بـ "مصادر التكاليف" و"قائد التكاليف" هو أي عامل تقني أو اقتصادي يحدد تكلفة انجاز فعالية معينة³، وإنه لتحقيق وإتباع هذه الإستراتيجية يتطلب ذلك توفى مجموعة من المحددات أو المتطلبات يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي.

¹ - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر"، مرجع سبق ذكره، ص 155.

² - مزوغ عادل، "دراسة نقدية لاستراتيجيات (Porter) التنافسية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013، ص 47.

³ - السيد وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، "المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ص 186.

الجدول رقم (05): متطلبات إستراتيجية قيادة التكلفة

الكفاءات والموارد الأساسية	كيفية التنظيم
تدعيم الاستثمار والحصول على موارد مالية	مراقبة صارمة للتكاليف
كفاءات تقنية على مستوى السيولة	القيام بإعداد تقارير مفصلة وباستمرار
مراقبة كثيفة لليد العاملة	تحديد المسؤوليات بكيفية منظمة
تصور منتجات موجهة لجعل الإنتاج أكثر سهولة	اعتماد سياسة التحفيز لتحقيق الأهداف الكمية الأساسية

المصدر: طرشي محمد، بربري محمد أمين، "دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2008، ص 09.

ثانيا: إستراتيجية التميز

يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها¹. حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق إستراتيجية التميز والوصول إلى التميز في نشاطها تعتمد عدة مصادر من أهمها الإمكانيات التنظيمية، والموارد المالية، والموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر مقبول، وفيما يتعلق بالموارد

¹ - نور الدين تمجدين، الحاج عرابية، "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007، ص 09.

المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية حصول المؤسسة على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم سلعة أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات المنافسة، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز من خلال ما تملكه المؤسسة من مهارات وقدرات بشرية، بالإضافة إلى الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة في الإدارة بطريقة كفئة من أجل مقابلة احتياجات زبائنهم، وتعتبر الإمكانيات التنظيمية أيضا من أهم المصادر بسبب صعوبة تقليدها من قبل المنافسين، أما المعلومات والتكنولوجيا فهي تلعب دورا في تحقيق التميز من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة¹.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التسويقي للمؤسسة في هذا الجزء، وهناك عدد من المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية من أهمها:

- الاستفادة من مزايا التخصص؛
- القدرة على التجديد والابتكار؛
- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

¹ - معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص09.

أما عن المخاطر التي تصحب إتباع هذه الإستراتيجية أهمها التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج، كما قد تتعرض المؤسسة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها الذي قد ينتج بسبب عدة عوامل أهمها¹:

- التغير في الظروف المحيطة وظهور منافسين جدد أو تقديم منتج بديل لمنتج المؤسسة؛
- عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المؤسسة في حال انخفاض الطلب؛
- عدم إشباع حاجات ورغبات الزبائن؛
- عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة؛
- عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه.

الجدول رقم (06): المؤشرات الأساسية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التميز	إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	إستراتيجية التركيز مع التميز
- الإبداع في التكنولوجيا والابتكار. - تعزيز الإبداع. - حصة سوقية كبيرة.	- تقليل تكاليف التوزيع	- تقديم خدمة مميزة للزبائن. - تحسين الكفاءة. - الرقابة على الجودة. - تدريب العاملين في الصف الأمامي.	- تقديم المنتجات الخاصة. - إنتاج سلع وخدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية.

المصدر: عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور

استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر، الأردن، 2014، ص78.

¹ - عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر، الأردن، 2014، ص77.

إن الاختيار الأمثل للإستراتيجية التي تريد المؤسسة إتباعها يرجع أساساً إلى كمية المعلومات المجمعة حول السوق والمنافسة ومعرفة جاذبية النشاط الذي تريد الدخول فيه أو الذي تعمل عليه، وذلك لأجل تجنب هدر مواردها وقدراتها وكفاءتها، وعموماً تلجأ المؤسسة عند اختيار وتحديد نوع الإستراتيجية إلى جمع المعلومات الخاصة بمجموعة من العوامل أهمها التطورات الحاصلة في مجال احتياجات الزبائن، التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والتقنية، وحدة المنافسة الموجودة في القطاع المستهدف بالإضافة إلى التطورات والفرص المستقبلية والتعرف عليها لأجل اتخاذ قرار الإستراتيجية تتناسب مع تلك العوامل والتغيرات وهنا يظهر دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ذلك.

المطلب الثالث: تأثير اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تشكل اليقظة الإستراتيجية النظام الذي يساهم في كشف الفرص والتهديدات التي قد تحدثها البيئة التنافسية للمؤسسة، ويظهر أثر اليقظة الإستراتيجية -مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية- على الميزة التنافسية للمؤسسة في أوجه مختلفة.

1. باعتبار أن الميزة التنافسية تمثل العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها¹، وباعتبار أن اليقظة التنافسية تمثل الاستعلام التنافسي Le renseignement concurrentiel والوضع الذي تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال عملها، من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق وألئك المحتمل ظهورهم مستقبلاً، والقيام

¹ - خالد عطاء الله الطراونة، محمد منصور أبو خليل، "أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي"، المؤتمر الدولي الثاني حول: الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 23-25 أبريل، 2013، ص15.

بتحليل تلك المعلومات واستغلالها لمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومن ثم صياغة الإستراتيجية، هذه الأخيرة تسمح بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة وتثبيت قدرتها التنافسية وبالتالي تساهم اليقظة الإستراتيجية عن طريق اليقظة التنافسية بتوقع الاستراتيجيات التنافسية للمنافسين وبالتالي العمل على إحداث تميز.

التنافس الحاد جعل المؤسسات تكون يقظة لكل ما يجري في بيئتها، فالقدرة على توفير المعلومات عن المنافسين واستغلالها أحسن استغلال سيمكن المؤسسات من تطوير ميزات التنافسية، وإن التطبيق الجيد لليقظة التنافسية يكون له انعكاسات إيجابية على المؤسسة وعلى نشاطها، حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما أن تحليل المعلومات بشكل جيد يسمح بمواجهة المنافسين بشكل جيد، فالمؤسسة باعتمادها على اليقظة التنافسية تؤثر على الميزة التنافسية لها عن طريق إمكانية تطوير المزايا التنافسية من خلال¹:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- حل المشاكل في أقصر وقت ممكن؛
- اتخاذ القرارات العقلانية؛
- تحسين مستمر للعلاقات مع الزبائن والموردين؛
- تحسين مستمر للسلع والخدمات المنتجة.

من خلال ما تم ذكره سابقا فإن اعتماد المؤسسة خلية أو نظام لليقظة الإستراتيجية سيساهم في التعرف على الاستراتيجيات المتبعة من طرف كل منافس في مواجهة منافسيه، ويتم ذلك من خلال تحليل شبكة البيع والتوزيع والأسعار المطبقة من طرف المنافسين، دراسة مصادر التوريد من خلال تحليل شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان، أما على مستوى الإنتاج يتعين

¹ - أحمد زغدار، "المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص42.

على كل منافس معرفة الطريقة المتبعة من طرف منافسيه في مجال الإنتاج، الموارد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج، والجهود المبذولة في مجال تطوير عمليات الإنتاج ، كما يمكن من خلال اليقظة التنافسية التعرف على الأهداف الجديدة للمنافس وما يمكن أن يقوم به من أعمال في المستقبل لضمان حصوله على حصة من السوق، كما يتم التعرف على الإمكانيات المتوفرة لديه والفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين¹.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية لها أثر في إحداث وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال القدرة على جمع المعلومات وتوقع الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين وبالتالي تحقيق التميز في مجال نشاطها والعمل على تحسين سمعتها التجارية مقارنة مع منافسيها من خلال بعث منتجات متميزة مبنية على ما تم رصده من معلومات تخص المنافسة والزبون.

2. إنه من الصعب على الباحثين اكتشاف كافة تطبيقات الإبداع التكنولوجي، خاصة إذا تعلق الأمر بالمجال الاقتصادي والاجتماعي الحالي لكثرة تغيراته وسرعة حركيته، في حين يمكن للمؤسسة من خلال قدراتها المتاحة حل المشاكل الفنية التي تواجهها وكذا من خلال معرفتها لاحتياجات الزبون ومتطلباته، وبفضل استغلالها للخبرة التكنولوجية المتراكمة لديها في رأس المال واليد العاملة المؤهلة، فإنها أكثر قدرة على إحداث الإبداعات التكنولوجية، ولذلك فإن تطوير نظام الإبداع التكنولوجي بشكل إيجابي داخل المؤسسة يستدعي توفر عدة عوامل أهمها²:

- طاقات وإمكانيات مالية وتسييرية مؤهلة وكفأة على جميع المستويات، فضلا عن التجارية والتي نعني بها قنوات وشبكات توزيع جيدة؛

¹ - أحمد زغدار، ص 41.

² - عبد الوهاب بن بريكة، زينب بن التركي، "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 12-13-ماي-

- امتلاك تجارب ومعلومات كافية عن السوق لدراسته وتحليله؛

- توفر معارف وخبرات تكنولوجية قادرة على إحداث بحث تطبيقي.

بناء على ما سبق فإن اليقظة الإستراتيجية من خلال اليقظة التكنولوجية تساهم في رصد وجمع المعلومات المتعلقة بكل ما يحدث من تغيرات وتطورات في الجانب التقني والتكنولوجي وبالتالي القدرة على توظيف التكنولوجيا وتوفير مجال السبق التكنولوجي والتقني للمؤسسة، هذا ما يمكن المؤسسة من تحقيق واكتساب موقع جيد في السوق بناء على التميز في مجال التكنولوجيا وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مبنية على أساس التميز.

3. إن وضع جهاز لليقظة التكنولوجية يسمح بتقادي تهديد احتمال تفوق أي منافس على المؤسسة، وذلك سواء من خلال الخطة الدفاعية التي تتضمن التأمين على المخاطر المفاجئة التي تظهر في المحيط، أو وفق الخطة الهجومية والتي تتضمن التركيز على حيازة ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة والتقدم عليها من خلال السبق التكنولوجي المتاح من قبل هذه الميزة، أو خطة التجنب التي تتضمن اتخاذ قرار الاستثمار في قطاع جديد تتخفف فيه المنافسة، ذلك بالعمل على إيجاد تموقع في سوق لا يتضمن التقلبات التكنولوجية لأجل لتقادي التكنولوجية السريعة¹.

4. تعمل اليقظة التكنولوجية على مراقبة تطور البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية حيث تتمثل مهمتها الأساسية في التقريب بين العلم والصناعة وخلق تكامل بين الاثنين، حيث تمكن اليقظة التكنولوجية من الإجابة على التساؤلات التالية²:

¹ – Gérard Verna, "**la veille technologique : une "ardente nécessité"**", Département de management, Université Laval, disponible sur : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>, consulté le : 17-11-2014.

² – الطيب داودي، سولاف رحال، فيروز شين، "اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ص 14.

- ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟؛

- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟؛

- ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجياً في هذا القطاع؟؛

- ما هي المعايير المعمول بها حالياً في المجال التكنولوجي؟.

عليه يمكن القول أن لليقظة التكنولوجية تأثيراً مباشراً على خلق وتوظيف التكنولوجيا الفعالة لمواجهة المنافسين والحصول ورصد كل التطورات في مجال التقنية ما يساهم في تحسين العملية الإنتاجية واختيار الموارد المادية التي من شأنها بعث/تطوير منتجات قادرة على خلق القيمة لدى الزبون وتحقيق رضاه وبالتالي القدرة في تحقيق التميز المطلوب مقارنة مع المؤسسات المنافسة. كما أنه من خلال تطبيق المؤسسة لليقظة الإستراتيجية ومتابعة تطورات البيئة فإن ذلك يساهم في تطوير منتجات جديدة وبعث منتجات تنافسية قادرة على خلق ميزة التميز في البيئة التنافسية مقارنة مع المنافسين، وبالتالي المساهمة في تحقيق التميز الذي تضمن من خلال الاستمرارية.

نشير في الأخير إلى أنه على المؤسسة تحديد وبدقة مستوى اليقظة الذي تريد تحقيقه بناء على نوع الميزة التنافسية التي تهدف إلى إنشائها أو الاحتفاظ بها، وهنا يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات¹:

1. **المستوى التكتيكي:** الحفاظ على الميزة التنافسية الحالية هو أمر تكتيكي مستند إلى الفترة الحالية أو الفترة القصيرة، وفي هذا السياق فإن اليقظة تتعلق بالأحداث الجارية والحفاظ على الميزة التنافسية يتضمن خاصة تحديد وتحليل الأحداث مثل تطورات السوق، استراتيجيات

¹ - عبد الفتاح بوخمم، بومعزة سهيلة، "دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر"، مؤتمر الريادية في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن، 26-29-04-2010، ص06.

السعر وتسيير الزبائن، إذ أن المعرفة حول اللوجستيات الداخلية والخارجية والعمليات والموارد البشرية وغيرها ستقوم بتغذية اليقظة. وهذا المستوى يمكن أن يكون دفاعيا أي معرفة كل شيء عن دخول المنافسين مجال منتجات المؤسسة، أو هجوميا بإطلاق إستراتيجية تسعير جديدة استباقا لدخول منافس ما إلى السوق.

2. **المستوى الاستراتيجي:** يهدف هذا المستوى إلى تطوير وتنفيذ الإستراتيجية، فبتوجه هجومي تشرع المؤسسة في القيام بالأنشطة التحليلية التي من شأنها التأثير على القرارات الإستراتيجية مستقبلا، فأثناء العمل على تطوير رأس المال التنافسي للمؤسسة يمكن لفريق اليقظة استكشاف أمور مهمة مثل: تطوير وتموقع المنتج، وسيناريوهات الاستجابة للتكنولوجيا، التغيرات المنتظمة واستهداف الأسواق الجديدة، كما يمكنه تحديد التغيرات الإستراتيجية كظهور تطبيقات جديدة لتكنولوجيا المعلومات.

3. **المستوى الاستشرافي:** هذا المستوى يتجاوز مفهوم كيف علينا أن ننافس في المستقبل إلى مفهوم كيف يمكننا تغيير قواعد المنافسة فالاستشراف يحدد فرص التنافس وهو يهدف إلى خلق ميدان تنافس جديد ويتضمن المستوى الاستشرافي-من الوجهة التنافسية- معرفة وفهم المنافس جيدا للتمكن من التنبؤ بالتحركات الإستراتيجية والتكتيكية التي يمكنه القيام بها، و إلى أبعد من هذا تتطلع المؤسسة إلى امتلاك المعرفة الكافية وفهم هذه المعرفة للدرجة التي تسمح ببناء بعض الاحتمالات حول البيئة المستقبلية التي ستمارس فيها نشاطها، الأمر الذي يمكنها من إحداث التغير فيها بنفسها.

المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية والأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية

إن سعي المؤسسة وراء تحسين الأداء العام والأداء التسويقي بصفة خاصة، يتطلب منها الدراية بكل ما قد يحدث في بيئتها من تغير وتطور، وهو الأمر الذي من شأنه تعزيز البقاء والتحسين المستمر لأدائها وفق ما تم تسجيله من تغير حاصل في بيئتها خاصة التنافسية والتكنولوجية.

من المؤكد أن اليقظة الإستراتيجية من خلال ما تقدمه من إشارات مستقبلية لها تأثير فعلي على الأداء التسويقي للمؤسسة كون القرارات التي تتخذ ما هي إلى قرارات نشأت عن معلومات اليقظة الإستراتيجية وعن الرصد البيئي المستمر لمختلف عناصر البيئة التي تنشط فيها.

المطلب الأول: أدوات التحقق من الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية

يعكس الأداء التسويقي المفهوم الذي يعبر على مقدار نجاح المؤسسة أو فشلها وذلك عن طريق سعيها لتحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والتكيف مع متغيرات البيئة¹، ويتم التحقق من نتائج الأداء التسويقي بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي من خلال تحليلها يمكن التعرف على مدى الوصول إلى الأداء التسويقي المطلوب، ومن ضمن هذه الأدوات نحدد:

أولاً: تحليل المبيعات

تتضمن عملية تحليل المبيعات قياس وتقييم المبيعات الفعلية ومقارنتها بأهداف المبيعات الموضوعة سابقاً، ومن ثم يمكن التأكد من مدى قيام إدارة التسويق بتحقيق الخطة البيعية بكفاءة، وفي نفس الوقت يعتبر تحليل المبيعات خطوة ضرورية للقيام بالتنبؤ بالمبيعات في العام المقبل.

¹ - خالد خالفي، "دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 05، الجزائر، جوان 2014، ص 216.

تعتبر هذه العملية أكثر شيوعاً في التحقق من الأداء التسويقي حيث يتم فيها استخدام حجم المبيعات للحكم على الأداء التسويقي الحالي للمؤسسة، وتستخدم الأرقام الخاصة بالمبيعات الفعلية لأغراض الرقابة من خلال:

- مقارنة المبيعات بالمبيعات التي تم التنبؤ بها؛

- مقارنة المبيعات بالصناعة ككل؛

- مقارنة المبيعات بالمنافسين؛

- مقارنة إيرادات المبيعات بتكلفة المبيعات.

يمكن استخدام حصة المؤسسة من السوق في تحليل المبيعات حيث أن ذلك يساعد المؤسسة على مقارنة أدائها بأداء المؤسسات المنافسة، من خلال توفر بدائل لتحليل المبيعات هي¹:

1. تحليل المبيعات على أساس خط المنتجات: مثال ذلك يتم تحليل المبيعات وفقاً لنوع المنتج

في مؤسسة منتجة للآلات الكهرو منزلية، من خلال تحليل مبيعات الثلاجات، مبيعات الغسالات، وغيرها من منتجات المؤسسة، ومن مبادئ منهج تحليل انحراف المبيعات هو ضرورة تحديد أهداف كمية لفترة زمنية محددة.

الجدول رقم (07): تحليل المبيعات وفقاً لخط المنتجات

المنتج	قيمة المبيعات المتوقعة	قيمة المبيعات الفعلية	الانحراف %
الثلاجات	5000	480	20-
الغسالات	3000	3500	50+

المصدر: من إعداد الطالبة

يعتبر هذا التحليل ذو فائدة كبيرة حيث فمن خلاله يتم إبراز مواطن الضعف حسب المنتجات، ولكن من عيوبه هو إظهار المشاكل من دون توضيح العوامل التي أدت لها ما يتطلب

¹ - شريف أحمد شريف العاصي، "التسويق: النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص462.

تحليل أعمق لمعرفة المشاكل، ومثال ذلك ما هي أسباب انخفاض مبيعات الثلاجات هل توجد عيوب في المنتج؟، هل ظهر منتج منافس؟، وغيرها من الأسباب المحتملة.

2. **تحليل المبيعات وفقا للمناطق الجغرافية:** حيث يتم التحليل وفقا للمناطق الجغرافية المحددة التي تقوم المؤسسة بخدماتها وتغطيتها، ويهدف هذا التحليل إلى معرفة مقدار المبيعات المحققة في كل منطقة ومقدار الزيادة أو الانخفاض فيها.

3. **تحليل المبيعات حسب الزبائن:** في هذا النوع من التحليل تهتم المؤسسة بعدة مجموعات من الزبائن وذلك على النحو التالي¹:

- تحليل المبيعات بالنسبة للزبائن الرئيسيين؛
- تحليل المبيعات بالنسبة للزبائن من الوسطاء (الموزعين)؛
- تحليل المبيعات وفقا للقطاعات السوقية التي تخدمها المؤسسة وباستخدام أسس التقسيم المختلفة التي قامت المؤسسة بتقسيم السوق على أساسها.

ثانيا: تحليل الحصة السوقية

إن تحليل مبيعات المؤسسة سواء على مستوى المنتجات أو المناطق الجغرافية أو حسب الزبائن غير كاف للتحقق من الأداء التسويقي للمؤسسة حيث يتطلب الأمر الاهتمام بقياس الحصة السوقية للمؤسسة والتي من خلال قياسها يمكن الحكم على الأداء التسويقي للمؤسسة مقارنة بأداء المنافسين.

الخطوة الأولى لتحليل الحصة السوقية هي تحديد المقياس أو المقاييس المستخدمة لتعريف الحصة السوقية ويمكن التمييز في هذا الصدد بين أربعة مقاييس وهي: الحصة السوقية الإجمالية، حصة السوق المخدم، الحصة السوقية النسبية، الحصة السوقية النسبية مقارنة بالقائد.

¹ - محمد فريد الصحن، "التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 381.

1. **الحصة السوقية الإجمالية:** تقاس الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الصناعة (مبيعات جميع المؤسسات العاملة في الصناعة) وذلك من خلال المعادلة التالية¹:

$$\text{حصة المؤسسة من السوق} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100$$

عند استخدام هذه المعادلة في التحليل يجب مراعاة التحديد الدقيق لمفهوم الصناعة الكلية والتي سوف يتم على أساسها مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات الصناعة، وكذلك يجب القيام بتحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس الحصة السوقية فيها، وتحديد وحدة القياس التي تعبر عن الحصة السوقية (إن كانت بالوحدات أو بالقيمة).

2. **الحصة السوقية النسبية:** تقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات ثلاث أكبر المؤسسات المنافسة في الصناعة، حيث يتم التعبير عنها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أعلى ثلاث مؤسسات في نفس الصناعة لنفس الفترة الزمنية}} \times 100$$

بصفة عامة إذا زادت الحصة السوقية النسبية عن 33% يمكن اعتبار المؤسسة من المؤسسات القوية في السوق الذي تنشط فيه.

3. **الحصة السوقية داخل السوق المستهدف:** حيث يجب في هذه الحالة أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق نصيب كبير من مبيعات هذا السوق بشكل إجمالي ثم تضيف خطوط إنتاج جديدة أو

¹ - عبد الشكور عبد الرحمان الفراء، "دور المعلومات المحاسبية في تقييم أداء وظيفة التسويق ونشاط البيع: دراسة تحليلية للتقارير والقوائم المالية السنوية المنشورة للشركات المساهمة السعودية"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، فلسطين، 2013، ص 190.

مناطق معينة لكي تزيد من نصيبها من السوق الإجمالي، وتحسب هذه الحصة من خلال إجراء مقارنة بين المبيعات المنتظرة للمؤسسة في هذا السوق المستهدف بالمبيعات الخاصة بالصناعة ككل، ومثال ذلك إذا كانت المؤسسة تقوم بإنتاج سيارة (X) فقط فإن عليها أن تقارن مبيعاتها لهذا النوع بمبيعات جميع المؤسسات التي تقوم بإنتاج مختلف أنواع السيارات التي تخدم نفس السوق.

4. **الحصة السوقية مقارنة مع المؤسسة القائد:** تقوم بعض المؤسسات بمقارنة حصتها كنسبة من مبيعات المؤسسة القائدة في الصناعة، ومثال ذلك يمكن حساب الحصة السوقية لمؤسسة ميكروسوفت عن طريق مقارنة مبيعاتها بمبيعات مؤسسة IBM وكلما اقتربت هذه النسبة إلى 100% كلما كان ذلك يعني اتجاه المؤسسة للحصول على مركز قيادي داخل الصناعة.

ثالثاً: تحليل التكاليف التسويقية

إن تحليل المبيعات والحصة السوقية إن كان يمدنا بالعديد من المعلومات المفيدة عن الأداء التسويقي للمؤسسة إلا أنه يجب الانتباه للجانب الآخر المؤثر على أرباح المؤسسة وهو جانب التكاليف، فمن الناحية الرقابية يجب التأكد من عدم إسراف إدارة التسويق في الإنفاق على أوجه النشاط التسويقي المختلفة لتحقيق أهدافها المتعلقة بالمبيعات.

فتكاليف التسويق بمنطق المحاسبين هي عبارة عن جميع المصاريف والنفقات التي تتحملها المؤسسة نتيجة قيامها بجميع الأنشطة والفعاليات التسويقية المختلفة مثل: أجور ومرتبوات العاملين في إدارة التسويق ومصاريف الترويج والنقل والتخزين وغيرها من المصاريف المرتبطة بنشاط التسويق في المؤسسة¹.

¹ - محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، دار الثقافة، الأردن، 2008، ص 67.

عند تقييم الأداء التسويقي يجب الأخذ في الاعتبار ما إذا كان تحقيق الأهداف قد تم في نطاق الميزانية المحددة أم لا، وبالتالي فإن طريقة تحليل تكلفة التسويق لتقييم الأداء التسويقي تعطي معلومات تفصيلية عن التكاليف الفعلية للأنشطة التسويقية وهذا أمر ضروري لتخصيص موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويعتبر هذا الأسلوب ليس في حد ذاته تحليلاً للأداء وإنما هو وسيلة لتحديد معايير أداء واقعية في المستقبل¹.

نشير إلى أن أحد الأدوات التي يمكن أن تساعد مدير التسويق في الحكم على كفاءة إدارة التسويق في استخدامها للموارد المتاحة هي معدل التكاليف التسويقية إلى المبيعات، حيث يمكن لمدير التسويق تحليل التكاليف التسويقية على أساس التطور والتغير في معدلات عناصر جهود التسويق من سنة لأخرى (مثل الجهود البيعية، الإعلان، بحوث التسويق وغيرها)، حيث يتم القيام بما يلي:

- تحليل وقياس العلاقة على مستوى إجمالي، أي نسبة إجمالي النفقات التسويقية إلى إجمالي المبيعات ثم على مستوى تفصيلي.

- إعادة التقسيم على مستوى المناطق البيعية وعلى مستوى قنوات التوزيع، ومن ثم يمكن معرفة مستوى ومواقع القصور بشكل أكثر تفصيلاً وتحديدًا.

بالإضافة إلى استخدام أسلوب تحليل التكاليف التسويقية عبر المناطق الجغرافية والمنتجات والزبائن يوجد أيضاً التحليل على الأساس الوظيفي².

إن تحليل التكاليف التسويقية على أساس الوظائف هو تحليل التكاليف الخاصة بالوظائف المتعلقة بالبيع والإعلان والتخزين والنقل والتكاليف الإدارية الأخرى، ثم يتم بعد ذلك تحليل تكاليف

¹ - شريف أحمد شريف العاصي، "التسويق: النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 465.

² - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 330.

البيع على أساس المناطق الجغرافية أو الزبائن أو المنتجات ومقارنة هذه التكاليف بالمبيعات المحققة في كل منطقة أو سلعة أو زبون مستهدف.

يؤكد griffen أن تحليل تكلفة التسويق يتم التركيز عليها بسبب عاملين رئيسيين¹، العامل الأول هو أنها تشكل في معظم الحالات النصيب الأكبر من إجمالي التكاليف بما في ذلك تكاليف التصنيع، أما العامل الثاني هو أن تكلفة التسويق تشكل أساس مجهودات خفض التكاليف.

رابعاً: تحليل الكفاءة

يقدم هذا الأسلوب العديد من الأدوات التي تمكن من الحكم على مدى كفاءة الأداء في الجوانب التسويقية المختلفة، فبافتراض أن تحليل ربحية المنتجات أو المناطق أو الزبائن قد أظهر وجود خلل معين في أحد المنتجات أو المناطق فإن هذا الخلل قد يدفع رجل التسويق إلى محاولة الكشف عن أسبابه ومحاولة إيجاد طريقة أفضل للأداء ومن ضمن المؤشرات التي تساعد في قياس مدى كفاءة الأداء التسويقي في الوظائف التسويقية نجد على سبيل المثال لا الحصر²:

- كفاءة قوى البيع من خلال: متوسط عدد الاتصالات لكل رجل بيع في اليوم، تكاليف القوى البيعية كنسبة من المبيعات الإجمالية؛
- كفاءة الإعلان من خلال: نسبة المشاهدين، تكاليف الإعلان لكل ألف مشاهد في وسيلة معينة.

¹ - محمد الصيرفي، "إدارة التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص282.

² - محمد فريد الصحن، "التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص391.

المطلب الثاني: تأثير اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي

لقد أصبح هدف أي مؤسسة اليوم هو البقاء والاستمرارية والحفاظ على أدائها التسويقي في ظل التغيرات البيئية خاصة التنافسية منها، وهنا توجب لزما على المؤسسة البحث على سبل التعرف على مؤشرات الأحداث المستقبلية التي من شأنها التأثير على أدائها التسويقي.

اعتماد اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة يكسبها الكثير من الإيجابيات التي تؤثر على مستوى أدائها، ففي دراسة قدمها futures Group (هو مكتب متخصص في الأعمال الاستشارية مقره بوسطن) أن 82% من المؤسسات الكبيرة والتي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار فرنك فرنسي وهذه النسبة في تزايد حسب دراسات المكتب¹، وذلك كون أن اليقظة الإستراتيجية تحد من درجة المخاطرة وتحدد المعالم المستقبلية بصورة واضحة وأحيانا تتسم بدرجة عالية من الدقة كونها قائمة على معلومات ومؤشرات مدروسة تم تحليلها أساسا لتحديد قرارات إستراتيجية صحيحة.

لا يمكن تصور وجود استمرارية للمؤسسة إذا لم تكن المؤشرات الأساسية لأدائها التسويقي جيدة ومرتفعة ونتحدث أساسا على الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والربحية، ومعدل النمو، والقدرة الابتكارية للمؤسسة ومؤشر الاحتفاظ بالزبائن، وإن تحقيق درجة مرتفعة من هذه المؤشرات ترتبط بصورة مباشرة على مدى إمكانية المؤسسة في توجيه وقيادة نشاطها بما يخدم أهدافها التنموية، تحقيق كل هذا يستلزم بناء قرارات إستراتيجية واضحة وصحيحة تخدم تلك الأهداف وتساهم في تحقيق الأداء التسويقي المخطط له، وإن اليقظة الإستراتيجية تعمل على تحديد المعالم المستقبلية التي تضمن الوصول إلى الأداء التسويقي المخطط له وتجنب الانحرافات وتصحيحها

¹ - رتيبة نحاسية، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 98.

بما يتوافق مع الأهداف المخططة، حيث وكما تطرقنا له سابقا إنه بات من الصعب على المؤسسة مواجهة ومواكبة كل المستجدات والتطورات نتيجة كثرة المعلومات، وتعدد مصادرها وسرعة تقادمها، الأمر الذي جعل من ممارسة اليقظة الإستراتيجية حاجة ملحة للتقرب من بيئتها ومعرفة كل ما يحدث فيها، بالحصول على المعلومات المفيدة التي قد تعكس فرصا ممكن انتهازها أو تهديدات يجب تجنبها، إن أهمية اليقظة لا تكمن فقط في توفير المعلومات بل في كيفية استغلالها أيضا لما يسمح بخلق قيمة مضافة لها وبالتالي المعلومات كغيرها من الموارد بحاجة إلى الاستثمار، من بين مزايا الاستثمار في اليقظة ما يلي¹:

1. تشجيع الإبداع والابتكار: إذ توصلت الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين الاستثمار في المعلومات وبين الإبداع والابتكار، هذا الاستثمار يسهم في تحرير الأفراد من العمل الروتيني.
2. توفير الأجواء المناسبة لتحقيق الربط والتكامل بين الأقسام في إطار المؤسسة الواحدة وأيضا بين المؤسسة وفروعها المنتشرة وبينها وبين المؤسسات الأخرى من خلال الربط الحاسوبي و باستخدام شبكات الانترنت والانترانت وأجهزة ومعدات الاتصالات الأخرى
3. دعم الأهداف الإستراتيجية إلى جانب تخفيض كلفة العمل الإداري بنسب عالية وتعزيز الأداء الكلي.

4. تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة: فالمؤسسات الناجحة تمتلك في الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها، وقد تكون هذه المقومات أي شيء، بدءا من تطوير منتج جديد إلى خدمة الزبون والمعلومات هي المدخلات المهمة في امتلاك هذه المقومات.

¹ - عبد الفتاح بوخمخم، بومعزة سهيلة، "دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر"، مؤتمر الريادية في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن، 26-29-04-2010، ص08.

5. تعزيز شبكات التوريد: حيث أن المؤسسات التي تشكل جزءا من نظام سلسلة توريد متكاملة يمكنها بناء علاقات من خلال الثقة مع الموردين على النحو الذي يحقق لها فوائد عدة من أهمها: وقت تسليم أسرع ضمان التوريد، فضلا عن دعم فرص الحصول على الخصم والتفضيل في المعاملة والرعاية.

6. تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع، فالاستثمار في المعلومات يمكن أن يضمن وقت تسليم أسرع إلى الزبائن ومشاكل أقل في التسليم وأفضلية في المعاملات، كذلك فالخبرة المكتسبة من تعلم كيفية استخدام نظم إدارة قنوات التوزيع يمكن أن يكون قيما مهما في دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة.

7. تكريس العلامة التجارية: فالمؤسسات غالبا ما تستثمر مبالغ كبيرة في الإعلان عن العلامة التجارية والترويج لها، ويمكن تيسير هذه المهمة وانجازها بشكل أفضل من خلال الاستثمار في نظم المعلومات التسويقية بشكل عام و في نظم إدارة علاقة الزبون والعلامة التجارية القوية هي التي تشكل قيما كبيرا أمام دخول المنافسين الجدد.

8. تعزيز عمليات الإنتاج: إذ أصبحت نظم المعلومات ضرورة حتمية في إدارة عمليات الإنتاج. فالأنظمة الأتوماتيكية تعد الأسلوب الأكثر كفاءة فيما يتعلق بالتكاليف في تنظيم عمليات الإنتاج كبيرة الحجم، هذه المنافع ذات الصلة بالتكاليف يمكن أن تكون مفيدة جدا كقيد في دخول المنافسين الجدد، يضاف إلى ذلك تعزيز إمكانية الإنتاج وفقا لطلب الزبون، وهذه المرونة بدورها يمكن أن تزيد من هامش الربح وتعزز رضا الزبون.

9. تحقيق التمايز: حيث يسهل الاستثمار في المعلوماتية مهمة استخدام التكنولوجيا المتطورة مثل التصميم باستخدام الحاسبات، هذه النظم تيسر التطوير السريع للمنتجات وتعزز فرص إدخال منتجات جديدة ومن ثم تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، وهذا بدوره

يؤدي إلى تباين المنتجات المتنافسة بالشكل الذي يقود إلى زيادة تكاليف تحول الزبون إلى مؤسسة أخرى.

10. تحقيق مزايا منحني التعلم والخبرة في مجال المعلومات عندما تحصل إدارات المؤسسة (متخذو القرار) على الخبرة الضرورية في اعتماد تطبيقات نظم المعلومات المختلفة (نظم المعلومات الإدارية، نظم مساندة القرارات النظم الخبيرة، نظم المعلومات الإستراتيجية...، وغيرها). وبذلك تصبح ملزمة بمجموعة من أفضل التطبيقات التي قد تكون غير معروفة لقيادات المؤسسات الأخرى في الصناعة أو تكون خبرتهم قليلة فيها بشكل يؤدي إلى حدوث فجوة كبيرة تستغرق وقتا طويلا لسدها.

11. تعزيز الاستقرار حيث أن الاستثمار في المعلومات يسهم بشكل أو بآخر في تعزيز استقرار المؤسسة فالمؤسسات التي نجحت في الاستثمار في المعلومات حققت فرصا أفضل للتفاعل مع الزبائن، الموردين والجهات ذات العلاقة ومن ثم استقرارا أكثر في أداء أنشطتها.

كما ذكرنا سابقا أن اليقظة الإستراتيجية كنظام ما هي إلى أداة تسيير حديثة ونظام معلومات مستقبلي توفر لنا إشارات إنذار مستقبلية قصد فهم والتعرف على التغيرات المستقبلية، فإذا ما قلنا اليقظة التجارية فنحن نتحدث عن معلومات تسويقية خاصة بالمستهلكين والمزيج التسويقي والإعلان وهنا نشير إلى أهمية اليقظة التجارية في التعرف على الكثير من الجوانب الخاصة بالنشاط التجاري كالتعرف على أثر الحملات الإعلانية على الزبون ومدى رضاه ودراسة توجهاته ورغباته المستقبلية قصد توجيه النشاط التسويقي والتجاري بما يخدم ويتناسب مع تلك التوجهات، وبالتالي الحفاظ على ولاء الزبون والاحتفاظ به، وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى اليقظة التي تتعلق بالمنتج والتي تقوم من خلالها بدراسة كل الجوانب المتعلقة بمنتجات المنافسين ومنتجات المؤسسة من خلال تحديد المنتجات التي تم طرحها في السوق والتعرف على خصائصها وأسعارها

وردود الزبائن تجاهها، تحديد المنتجات التي قد تظهر مستقبلا ومحالة الحصول على الأسبقية وذلك لتعزيز مكانتها السوقية والريادة في السوق الذي تنشط فيه، وفي هذه الحالة اليقظة الإستراتيجية تجيب على الأسئلة المتعلقة خاصة بالسوق والمنتج:

- ما هي المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق؟ وما هي توجهات الزبائن نحوها ودرجة الاستجابة والتقبل المسجلة؟

- كيف يمكن تحسين المنتجات القديمة واستغلالها أكثر؟

بالإضافة إلى ذلك تعتبر اليقظة التكنولوجية من العوامل التي تساهم في تعزيز القدرة الابتكارية للمؤسسة والاستثمار فيها بكل أمان، من خلال التفتن لكل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والإبداع والمساهمة في سبق الاكتشافات العلمية وبعث منتجات متميزة تعزز المكانة التنافسية للمؤسسة، وبذلك تعمل اليقظة الإستراتيجية من خلال اليقظة التكنولوجية على تعزيز الأداء التسويقي من خلال الرفع من مؤشر القدرة الابتكارية لمؤسسة.

جانب آخر يمكن لليقظة الإستراتيجية التأثير فيه وهو ما يتعلق بالرقابة التسويقية التي تعتبر عملية قياس وتقييم نتائج الإستراتيجيات والخطط التسويقية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها¹، وهنا نشير إلى أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على تعزيز عملية الرقابة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال متابعة التقدم الفعلي للأعمال وتسجيل ما قد يكون من انحرافات، كذلك التنبؤ بكل الظروف التي قد تعيق عملية تنفيذ الأعمال والإجراءات التصحيحية، وتوفير المعلومات اللازمة للقيام بتحليل الكفاءة والفعالية التسويقية لمختلف مؤشرات الأداء التسويقي المحقق.

¹ - محمد سيد، إبراهيم شيخ التهامي، "المراجعة التسويقية كأداة لقياس وتقييم الأداء في التسويق الابتكاري"، الملتقى الدولي حول: أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 04-05-2015، ص 04.

خلاصة الفصل الثالث:

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة أصبح السبق المعلوماتي والمعرفي أساس القوة الاقتصادية، فالامتياز التنافسي أصبح يحدث أساسا في القدرة على الاستباق، خاصة ما يتعلق الأمر بالإبداع والتكنولوجيا والبحث في سبل الحفاظ على الزبائن وتحقيق التميز في السوق. اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة نظام معلوماتي إرادي مهمته مراقبة المحيط الذي تنشط فيه ورصد كل التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة خاصة التنافسية والتكنولوجية، وذلك قصد التنبؤ وتحديد المخاطر المتوقعة وتوفير المعلومات اللازمة لانتهاز الفرص وتجنب التهديدات وبناء قرارات مستقبلية صحيحة، وهي بذلك تعطي للمؤسسة فرصة للتغيير بما يناسب أحداث المستقبل المتوقعة عوض الاقتصار على رد الفعل وقت حدوثها.

بناء على ما تم ذكره سابقا تؤثر اليقظة الإستراتيجية على جوانب مختلفة في المؤسسة فهي تساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما تؤثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي للمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال رصد مختلق المعلومات التنافسية والتكنولوجية وتقادي تفوق المنافس والسبق في مجال الإبداعات، وتحقيق رضا زبائنها والحفاظ عليهم وبالتالي المساهمة في الرفع من حصتها السوقية ومعدل ربحيتها بما يخدم هدف البقاء والاستمرارية.

لأجل إثبات ما تم ذكره سابقا حول أثر وجود اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على نشاطها وأدائها التسويقي في الفصول الموالية سوف نقوم بدراسة حالة تطبيقية يتم من خلالها توضيح الأثر الذي تحده اليقظة الإستراتيجية.

الفصل الرابع

تشخيص الأداء التسويقي في

مجمع عمور

تمهيد

بعدما قدمنا في الفصول السابقة الإطار النظري العام لدراستنا التي جمعت بين متغيرين أساسيين هما اليقظة الإستراتيجية والأداء التسويقي، تناولنا من خلالها الجوانب والمفاهيم الأساسية الخاصة بالمتغيرين محاولين تجميع المعلومات لإعطاء نظرة شاملة وموجزة ومنتقاة لأهم العناصر التي تضمنتها الأدبيات في هذا الموضوع.

من منطلق الوصول لهدف تحديد واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومدى تبني هذه المؤسسات لهذا النظام المعلوماتي الجديد لمراقبة البيئة وجمع المعلومات، ولأجل التعرف على ذلك سنقوم بدراسة تطبيقية على مستوى "مجمع الصناعات الغذائية: عمور"، من خلال معرفة مدى تطبيقه وتبنيه لهذا النظام من جهة، والتعرف على الأداء التسويقي الخاص بكل فرع من جهة أخرى، معتمدين في ذلك على مقابلات مباشرة مع المسؤولين - نخص بالذكر المسؤول التجاري والتسويقي - وأيضا بالاعتماد على الوثائق والمعطيات التي تحصلنا عليها أثناء ذلك. بناء على ما سبق يتضمن هذا الفصل مجموعة العناصر التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة؛

المبحث الثاني: تقديم عام لمجمع عمور ؛

المبحث الثالث: تشخيص الأداء التسويقي لمجمع عمور .

المبحث الأول: منهجية الدراسة

نقدم من خلال هذا المبحث الإطار المنهجي والوصفي للدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى "مجمع عمور" حيث سنتناول الإجراءات المنهجية للدراسة موضحين مصادر جمع المعلومات، مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة، كما سنتطرق إلى عرض الاستبيان ودراسة الصدق والثبات مع تقديم التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

قصد الإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بالموضوع، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي مستعينين في ذلك على مجموعة المعلومات الأولية والثانوية التي تخدم دراستنا وتساعد في تحقيق الأهداف المرغوبة والوصول إلى إجابة عن الإشكالية المطروحة.

أولاً: مصادر جمع المعلومات

في هذه الدراسة تم الاعتماد على نوعين من المعلومات وهي المعلومات الأولية والثانوية، يمكن توضيحها كمايلي:

1. **المعلومات الثانوية:** تم اعتمادها على مستوى الجزء النظري وذلك بالرجوع لمختلف

المعلومات المتوفرة في المصادر والمراجع العربية والأجنبية (كتب، مقالات علمية، دراسات

جامعية، مواقع إلكترونية وغيرها) والتي تناولت موضوع دراستنا أو جانب من جوانبه.

2. **المعلومات الأولية:** اعتمدنا هذا النوع من المعلومات على مستوى الجزء التطبيقي للدراسة

حيث نجد:

- **المقابلة الشخصية:** وذلك من خلال المقابلات التي جمعناها مع المسؤولين داخل مجمع

"عمور" بفروعه ومختلف الوثائق التي تم الحصول عليها من الوظيفة التجارية وقسم

المحاسبة هدفت المقابلة إلى تحديد مختلف المعلومات التي تساعد على تشخيص الأداء التسويقي والتعرف على واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع "عمور".

- **الملاحظة:** من خلال التنقل داخل فروع المجمع وملاحظة طريقة الإنتاج والتغليف، المخزون المتوفر وغيرها.

- **الاستقصاء:** وذلك بوضع استمارة استبيان موجه لإطارات ورؤساء الأقسام في مجمع "عمور" (مؤسسة "مصبرات المغرب" ومؤسسة "مطحنة عمور")، يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التي تخدم أهداف الدراسة، يمكن من خلالها الوصول إلى إجابة للإشكالية الرئيسية واختبار الفرضيات التي تم وضعها.

ثانيا: مجتمع الدراسة

في البداية حددنا مجتمع الدراسة المكون من: الإطارات ورؤساء الأقسام، وعمال المصالح وأعوان التنفيذ على مستوى المجمع (مؤسسة "مصبرات المغرب" ومؤسسة "مطحنة عمور")، وتم توزيع قوائم الاستبيان على كل هذه الفئات، ولأن عدد كبير من القوائم الموزعة على عمال المصالح وعمال التنفيذ أهملت ولم تسترجع، كما أن العدد الذي تم استرداده لم يكن صالح للمعالجة بسبب إهمال الإجابة على بعض المحاور والفقرات، الأمر الذي أدى بنا لأخذ فقط الإطارات بما فيهم رؤساء الأقسام، ما جعل العينة النهائية التي تم اعتمادها مكونة من 32 مفردة.

ثالثا: اختيارات أساليب التحليل الإحصائي

شهدت الدراسات التسويقية تطورا ملحوظا على مستوى كيفية معالجة إشكالياتها المطروحة واختبار فرضياتها بإثباتها أو نفيها، حيث أصبح الأمر يتطلب دراستها بطرق بعيدة عن الصورة

النظرية والتخمينية ما استلزم توظيف الأساليب الإحصائية والبحث عن وسائل تجعل من نتائج هذه الدراسات أكثر موضوعية ومفسرة تفسيراً رياضياً وإحصائياً دقيقاً.

اعتمدت دراستنا في تفريغ وتحليل الاستبيان واختبار الفرضيات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"¹ (Statistical Package for social Science).
مستخدمين في ذلك الاختبارات الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة درجة الاتساق ومدى ثبات فقرات المقياس حيث تكون قيمة α محصورة بين الصفر والواحد، وكلما كانت هذه القيمة قريبة من الواحد كلما كانت الفقرات مترابطة فيما بينها لتشكل بعداً ثابتاً والعكس؛
2. التكرارات والنسب المؤوية لوصف عينة الدراسة؛
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط إجابة عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ودرجة التشتت في تلك الإجابات؛
4. معامل الارتباط الخطي: معامل الارتباط الخطي هو الأسلوب الذي يقيس طبيعة العلاقة بين متغيرين ودرجة قوتها، تم في الدراسة اعتماد معامل الارتباط البسيط بيرسون "pearson correlation"، يقع المعامل في المجال $[-1, 1]$ ويقرر شكل العلاقة بحسب قيمة معامل الارتباط، كما يكشف الارتباط الخطي نسبة تغير ظاهرة ما بالمقارنة مع تغير في ظاهرة أخرى.

¹ - برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for social Science هو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، البرنامج موجه لاحتياجات علم النفس وعلم الاجتماع، يستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، لكن اشتماله على معظم الاختبارات الإحصائية وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية.

5. معادلة الانحدار الخطي البسيط: حيث يتم بموجب ذلك تحديد الأثر ومعرفة معامل التحديد (R^2) الذي يقيس نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع، ولأجل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي يتم استخدام تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حيث من خلال تحديد معنوية النموذج يمكن تحديد الأثر بين المتغير التابع والمستقل.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة

تضم دراستنا متغيرين أساسيين هما اليقظة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والأداء التسويقي (المتغير التابع) يتم دراسة علاقة وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع، مع دراسة علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على المتغيرين الوسيطين التابعين وهما: اتخاذ القرار الإستراتيجي والميزة التنافسية، فيمايلي نوضح دليل الفرضيات، وعرض الاستبيان وصدق وثبات أداة القياس.

أولاً: دليل الفرضيات

كما تم ذكره يتم في هذا الفصل معالجة الفرضيتان الرئيسيتان التي تم طرحهما في بداية دراستنا الأولى تتعلق بعلاقة اليقظة الإستراتيجية مع الأداء التسويقي والثانية تتعلق بأثرها عليه، مع دراسة العلاقة والأثر على المتغيرين الثانويين التابعين وما تحتويه هذه المتغيرات من مؤشرات، ومنه فإن مجمل الفرضيات التي سيتم اختبارها في هذا الفصل هي:

1. فرضيات اختبار العلاقة: ونذكرها كمايلي:

- **فرضية المتغير الثانوي الأول:** توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وصناعة القرار الإستراتيجي في مجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

1- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية واقتناص

الفرص وتجنب المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية واستشراف

المستقبل والاستعداد المسبق عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وإدارة

الغموض والتعامل مع التعقيد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **فرضية المتغير الثانوي الثاني:** توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام

اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

1- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتكوين

السمعة التجارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتوظيف

التكنولوجيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق

التميز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وإرضاء

الزبائن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **فرضية المتغير التابع الرئيسي:** توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام

اليقظة الإستراتيجية ورفع الأداء التسويقي لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

1- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتعزيز

الحصة السوقية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية ورفع حجم

المبيعات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية والرفع من

الربحية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية والحفاظ

على الزبائن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. فرضيات اختبار الأثر: ونذكرها كمايلي:

- فرضية المتغير الثانوي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على

صناعة القرار الإستراتيجي في مجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات جزئية هي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على اقتناص الفرص وتجنب

المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على استشراف المستقبل

والاستعداد المسبق عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على إدارة الغموض والتعامل

مع التعقيد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **فرضية المتغير الثانوي الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على

تحقيق الميزة التنافسية لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتفرع منها ثلاث فرضيات هي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تكوين السمعة التجارية

عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على توظيف التكنولوجيا عند

مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام ليقظة الإستراتيجية على تحقيق التميز عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على إرضاء الزبائن عند

مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **فرضية المتغير التابع الرئيسي:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على

رفع الأداء التسويقي لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتفرع منها ثلاث فرضيات هي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تعزيز الحصة السوقية

عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على رفع حجم المبيعات عند

مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على الرفع من الربحية عند

مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على الحفاظ على الزبائن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للوصول إلى اختبار الفرضيات بإثباتها أو نفيها وتحقيق هدف الدراسة بالإجابة على التساؤلات المطروحة، تم تصميم استبيان موزع على العينة قصد التعرف على إجاباتهم وتحليلها.

ثانيا: عرض الاستبيان

يحتوي الاستبيان على 11 سؤال في مجمله تم تقسيمها إلى أربعة (4) محاور، يتضمن الاستبيان الأسئلة المغلقة أحادية الإجابة مثل السؤال الأول والثاني، الأسئلة متعددة الإجابات مثل السؤال الثالث والرابع، كذلك اعتمدنا مقياس ليكرت "LIKERT" (سلم ليكرت الخماسي) وذلك لكثرة المتغيرات من جهة ولتسهيل الإجابة عليها من جهة أخرى، حيث يقوم المقياس على مبدأ إعطاء مجموعة من العبارات أو الفقرات يطلب من المستجوبين التعبير عن درجة موافقتهم من عدمها على سلم متدرج ومصنف من الدرجة (1): "غير موافق تماما" إلى الدرجة (5): "موافق تماما".

الجدول رقم (08): الدرجة المعطاة لمقياس ليكرت الخماسي

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

بشكل عام يمكن شرح أسئلة قائمة الاستبيان (الملحق رقم 01)) بصورة مختصرة كمايلي:

1. المحور الأول: تضمن هذا المحور الأسئلة التي خصصناها للتأكد من مدى وجود اليقظة الإستراتيجية في "مجمع عمور"، -نتائج هذه الأسئلة تم اعتمادها في الفصل السابق- وقد تضمن المحور أربعة أسئلة هي:

- السؤال رقم 01: تم إدراج هذا السؤال لمعرفة درجة المنافسة التي يعمل بها مجمع "عمور"، وقد تضمن ثلاث مقترحات هي: منخفضة، متوسطة، ومرتفعة.
- السؤال رقم 02: من خلاله يتم التعرف على ما إذا كان المجمع يكلف فئة من الموظفين لجمع المعلومات عن المتغيرات التي تتشكل منها البيئة التي يعمل بها.
- السؤال رقم 03: نبين من خلال هذا السؤال طبيعة المعلومات التي يتم رصدها من البيئة حيث يتضمن المقترحات التالية: معلومات عن المنافسين الحاليين والمرقبين، معلومات عن السوق والمستهلك، معلومات عن التغيرات التكنولوجية، والمعلومات المتعلقة ببقية المتغيرات البيئية، يأتي هذا السؤال للتعرف على أكثر نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية تطبيقا واهتماما من المجمع - يمكن العودة للفصل الأول للتعرف على أنواع اليقظة الإستراتيجية.
- السؤال رقم 04: للتعرف على دور الإستراتيجي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية في المجمع، وأي الجوانب تساهم فيها وقد تضمن المقترحات التالية: المساهمة في اختيار الاستراتيجيات المساهمة في التعديل في الاستراتيجيات، التنبؤ بالآزمات، والاستجابة للتغير في رغبات المستهلكين.

2. المحور الثاني: يتعلق بالمتغير الرئيسي وهو متغير تطبيق اليقظة الإستراتيجية يتضمنه السؤال رقم 05، تم طرح السؤال وفق "سلم ليكرت الخماسي" يتضمن تسعة (09) فقرات يطلب من المستقصى منهم بيان درجة موافقتهم عليها، مجمل العبارات تتعلق بالأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية.

3. المحور الثالث: يتضمن المتغيرات التابعة وهي: القرار الإستراتيجي، الأداء التسويقي، الميزة التنافسية، التي تندرج ضمن السؤال رقم 06، تم طرحه أيضا وفق "سلم ليكرت الخماسي" الفقرات مقسمة وفق مايلي:

- صناعة القرار الإستراتيجي: من الفقرة الأولى إلى الفقرة العاشرة (10) متعلقة بمؤشرات اتخاذ القرار الإستراتيجي وهي: اقتناص الفرص وتجنب المخاطر (الثلاث فقرات الأولى)، استشراف المستقبل والاستعداد المسبق (الثلاث فقرات الثانية)، ومؤشر إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد (الثلاث فقرات الأخيرة).
- الأداء التسويقي: من الفقرة الحادية عشر (11) إلى الفقرة الثانية والعشرين (22) تتضمن هذه الفقرات مؤشرات الأداء التسويقي وهي: الحصة السوقية (الثلاث فقرات الأولى)، حجم المبيعات (الثلاث فقرات الثانية)، الربحية (الثلاث فقرات الثالثة)، الحفاظ على الزبائن (الثلاث فقرات الأخيرة).
- الميزة التنافسية: تضم الفقرات من الفقرة الثالثة والعشرين (23) إلى الفقرة الخامسة والثلاثين (35) تتضمن مؤشرات الميزة التنافسية وهي: تكوين السمعة التجارية (الثلاث فقرات الأولى) توظيف التكنولوجيا (الثلاث فقرات الثانية)، تحقيق التميز (الأربع فقرات الثالثة)، إرضاء الزبائن (الثلاث فقرات الأخيرة).

4. المحور الرابع: يتضمن المعلومات الشخصية:

- السؤال رقم 07: الجنس؛
- السؤال رقم 08: السن؛
- السؤال رقم 09: المؤهل الدراسي؛
- السؤال رقم 10: الفئة المهنية؛
- السؤال رقم 11: الخبرة المهنية.

ثالثاً: الصدق والثبات

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل صحيح، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما ثبات أو إعتدالية الاستبيان فتعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى، وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي ثبات الاستبيان. للتأكد من مدى صدق وثبات الاستبيان اعتمدنا على أسلوبين:

1. الأسلوب الأول: الصدق الظاهري (صدق المحتوى) من خلال عرض الاستبيان على أساتذة

متخصصين من الكلية (أنظر الملحق رقم (02)) للتحكيم وذلك لإبداء الملاحظات حول

فقرات الاستبيان من جوانب مختلفة (الدقة، كيفية الصياغة اللغوية، موضوعيتها، الوضوح،

مدى صلاحيتها في تحقيق أهداف الدراسة، ومدى صلاحيتها في الإجابة على الإشكالية

الأساسية والأسئلة الفرعية)، وبعد ذلك تم تصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما يجب حذفه

من الأسئلة وفق ملاحظات المحكمين ليكون الاستبيان في صيغة نهائية صحيحة.

2. الأسلوب الثاني: اختبار ثبات الفقرات (الاتساق الداخلي) باستعمال معامل ألفا كرونباخ

(Alpha Cronbach)، يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين الفقرات.

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	الثبات ¹
0.916	0.957

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

¹ - الثبات = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا للاستبيان ككل جاء مرتفعاً حيث قدر بـ 0.916، (أنظر الملحق رقم (04)) كما أن قيمة ألفا لفقرات جاءت مرتفعة أيضاً، وبأخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا نتحصل على نسبة الثبات: 95.70% وهي نسبة مقبولة تدل على مصداقية واتساق لفقرات للاستبيان.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

كما تم ذكره سابقاً فبعد توزيع الاستبيان تم استبعاد الفئة التي تضم عمال المصالح وعمال التنفيذ لعدم استرداد جزء كبير من القوائم الخاصة بهم والجزء الآخر غير صالح للتحليل، وعليه تم أخذ عينة مكونة من 32 مفردة من فئة الإطارات ورؤساء الأقسام. وفيمايلي نقدم وصف لعينة الدراسة، كما نقوم بالتعرف على إجابات العينة لتحديد درجة الموافقة على فقرات المحاور المتعلقة بمتغيرات الدراسة وإذا ما يوجد هناك تشتت في هذه الإجابات.

أولاً: وصف عينة الدراسة

الجدول التالي يتضمن وصف عينة الدراسة من خلال التوزيع التكراري والنسبة المئوية للخصائص التالية: الجنس، السن، المؤهل الدراسي، الفئة المهنية، الخبرة المهنية. (أنظر الملحق رقم (05)).

الجدول رقم (10): توزيع التكرارات لعينة الدراسة حسب الفئات

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	20	62.5
	أنثى	12	37.5
السن	أقل من 30 سنة	12	37.5
	بين 30 لغاية 40 سنة	13	40.6
	بين 40 لغاية 50 سنة	07	21.9
المؤهل الدراسي	تقني/ تقني سامي/ ليسانس	22	68.8
	مهندس	08	25
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	02	6.2
الفئة المهنية	رئيس مصلحة/ قسم	10	31.2
	إطار	22	68.8
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	17	53.1
	من 05 لغاية 10 سنوات	11	34.4
	من 10 سنة لغاية 15 سنة	03	9.4
	من 15 سنة فما فوق	01	3.1
المجموع		32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الجدول السابق الذي يتضمن التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الفئات، يبين أن فئة الذكور تمثل 62.5% من العينة بينما نسبة الإناث تقدر بـ 37.5% بتكرار 20 و 12 فرد على التوالي، هذه الفئات موزعة من حيث السن من أقل 30 سنة إلى 50 سنة، حيث تمثل الفئة العمرية ما بين 30 و 40 سنة نسبة 40.6% بتكرار يقدر بـ 13 فرد، أما الفئة العمرية الثانية فهي ذات العمر أقل من 30 سنة بنسبة 37.5% وبتكرار 12 فرد، الأمر الذي يُظهر العنصر الشبابي الغالب على المورد البشري بالمجمع، حيث نلاحظ أن الفئة بين 40 و 50 سنة تمثل نسبة 21.9% فقط بتكرار 07 أفراد، هذه الفئات المذكورة مقسمة من ناحية المؤهل الدراسي على ثلاث مستويات، حيث تمثل الفئة الحاملة لشهادة تقني/تقني سامي/ليسانس نسبة 86.8% من العينة وذلك بتكرار

22 فرد، أما الفئة الثانية هي ذات شهادة مهندس بنسبة 25% وبتكرار 08 أفراد، لتأتي فئة أصحاب الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) الأقل تكرارا (فردين من المستجوبين) وذلك بنسبة 6.2%.

الجدول يظهر أيضا أن الفئة المهنية لعينة الدراسة والتي حصرناها في الإطارات ورؤساء الأقسام، يمثل فيها الإطارات نسبة 68.8% بتكرار 22 فرد، أما رؤساء الأقسام فهم 10 أفراد بنسبة 31.2% ، هذه الفئات تتوزع حسب الخبرة إلى نسبة 53.1% من عينة الدراسة (17 فرد) تبلغ خبرتهم المهنية في المجمع أقل من 5 سنوات، أما 34.4% خبرتهم المهنية تتراوح من 05 سنوات لغاية 10 سنوات بتكرار 11 فرد، ليأتي أصحاب الخبرة المهنية بين 10 سنوات و 15 سنة بنسبة 9.4% والأكثر من 15 سنة بنسبة 3.1% بتكرار 03 و 01 فرد على التوالي. وعليه من خلال وصف عينة الدراسة يمكن القول أن المجمع يضم فئة الشباب أصحاب الخبرة المحدودة، وأن العينة تضم فئة الإطارات أصحاب شهادة تقني/تقني سامي/ليسانس بخبرة أقل من 5 سنوات.

ثانيا: نتائج الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة

لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة حول الفقرات التي تتضمنها متغيرات الدراسة، والتعرف على ما إذا كانت الإجابات والآراء مختلفة وذات تشتت، نقدم فيمايلي مقياس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقياس التشتت (الانحراف المعياري) الخاص بمتغيرات الدراسة: اليقظة الإستراتيجية، القرار الإستراتيجي، الميزة التنافسية والأداء التسويقي (أنظر الملحق رقم (06)) يتم مقارنة المتوسطات الحسابية المحصل عليها مع المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

الجدول رقم (11): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	1.79 - 1
غير موافق	2.59 - 1.80
محايد	3.39 - 2.60
موافق	4.19 - 3.40
موافق بشدة	5 - 4.20

المصدر: من إعداد الطالبة.

1. بالنسبة لمتغير اليقظة الإستراتيجية: يضم المتغير تسعة (09) فقرات وفق سلم ليكرت

الخماسي، الجدول رقم (12) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الیقظة الاستراتيجية

الرقم	الفقرات الخاصة بمتغير الیقظة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تقوم مؤسستكم بمراقبة كل ما يتعلق بالإبداعات التكنولوجية وبراءات الاختراع.	2.59	1.073	غير موافق
02	تقوم مؤسستكم برصد ومعرفة كل التطورات التكنولوجية والتقنية التي حصل عليها المنافسين.	3.25	0.984	محايد
03	تقوم مؤسستكم بجمع كل المعلومات الخاصة بالمنافسين المباشرين ومعرفة نقاط قوتهم واستراتيجياتهم المتبعة.	3.53	0.879	موافق
04	تعمل مؤسستكم على تقليص الفجوة التنافسية من خلال التنبؤ المستقبلي لأعمال المنافسين الحاليين والداخلين الجدد للسوق.	3.28	1.085	محايد
05	تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات الخاصة بسلوك المستهلكين والتعرف على احتياجاتهم.	3.50	1.016	موافق
06	تقوم مؤسستكم بمتابعة الموردين.	3.59	0.875	موافق
07	تتابع مؤسستكم علاقاتها التجارية وتجمع المعلومات التي تدعم هذه العلاقة.	3.56	0.878	موافق
08	تقوم مؤسستكم بجمع ورصد المعلومات المتعلقة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي.	3.41	0.979	موافق
09	تقوم المؤسسة بجمع ورصد المعلومات المتعلقة بالمحيط القانوني والسياسي.	3.13	1.040	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول السابق الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمتغير الیقظة الإستراتيجية، وبمتابعة الاتجاه العام للإجابات نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرات (3، 5، 6، 7، 8) يتراوح بين [3.41 و 3.59] هذه القيم تعكس موافقة عينة الدراسة عن مضمون الفقرات (المتوسط المرجح محصور بين 3.40 و 4.19)، أما بالنسبة للفقرة الأولى التي تنص على أنه: "تقوم مؤسستكم بمراقبة كل ما يتعلق بالإبداعات التكنولوجية وبراءات الاختراع" قدر المتوسط الحسابي الخاص بها بـ 2.59 وهي القيمة التي تقع في مجال المتوسط المرجح (0.80-2.59) ما يشير إلى أن الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة هو أنه غير موافقين على أن

المجمع يقوم بمتابعة الإبداعات والبيئة التكنولوجية وما يتعلق ببراءات الاختراع، أما بقية الفقرات (9، 4، 2) فإن المتوسط الحسابي المحصل عليه يتراوح بين [3.13 و 3.28] ما يشير إلى أن عينة الدراسة في الاتجاه المحايد حول هذه الفقرات لأنها تقع في مجال المتوسط المرجح (2.60-3.39)، وبمتابعة الانحراف المعياري للفقرات نلاحظ أن الفقرة (2، 3، 6، 7، 8) يتراوح الانحراف المعياري الخاص بها من [0.875 إلى 0.984] وهذه القيم أقل من 1 ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تشتت أو اختلاف في إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرات¹، أما بالنسبة للفقرات (1، 4، 5، 9) فإن الانحراف المعياري المسجل يتراوح بين [1.016 و 1.085] وهي قيم أكبر من 1 أي أن هناك تشتت واختلاف في إجابات عينة الدراسة حول مضمون هذه الفقرات.

2. **بالنسبة لمتغير صناعة القرار الإستراتيجي:** يتكون متغير اتخاذ القرار الإستراتيجي من ثلاث مؤشرات هي: مؤشر اقتناص الفرص وتجنب المخاطر، مؤشر استشراف المستقبل والاستعداد المسبق، ومؤشر إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد، مكونة في اجمالها على 10 فقرات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفقرات.

¹ - تنص القاعدة على أنه: إذا كان الانحراف المعياري أقل من 1 فإنه لا يوجد تشتت في الإجابات وأن أغلب المستجوبون تتطابق وجهة نظرهم (نفس الإجابات)، في حالة الانحراف المعياري أكبر من 1 فإن ذلك يدل على وجود تشتت واختلاف في الإجابات ووجهات النظر.

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات صناعة القرار الإستراتيجي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات الخاصة بمتغير القرار الإستراتيجي
موافق	0.880	3.75	1- معرفة الفرص الجديدة في مجال النشاط وجمع المعلومات عنها.
موافق	1.016	3.47	2- معرفة التهديدات التي تواجهها المؤسسة وجمع المعلومات عنها.
موافق	0.787	3.66	3- التعرف على المخاطر المتوقعة وجمع المعلومات الخاصة بها.
موافق	-	3.626	المتوسط الحسابي العام للفقرات (مجموع المتوسطات قسمة عدد الفقرات)
موافق	0.950	3.50	4- توفير معلومات تعمل على تجنب حدوث المشاكل مستقبلا.
موافق	0.842	3.47	5- فهم وتفسير معنى وملول المعلومات التي تم رصدها.
موافق	0.915	3.47	6- اختيار مختلف البدائل والحلول المتاحة للمشاكل المتوقعة.
محايد	0.976	3.38	7- رصد إشارات الانذار المبكر للاستشراف المستقبلي.
موافق	-	3.455	المتوسط الحسابي العام للفقرات (مجموع المتوسطات قسمة عدد الفقرات)
موافق	1.073	3.41	8- توفير المهارات اللازمة للتحكم في المعلومات المجمعة لاستكشاف مسار الأمور مستقبلا.
محايد	1.030	3.31	9- وضع سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع الأزمات والتغيرات في محيط المؤسسة.
موافق	0.965	3.69	10- التفكير في بدائل وحلول للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة.
موافق	-	3.47	المتوسط الحسابي العام للفقرات (مجموع المتوسطات قسمة عدد الفقرات)
موافق	3.517		المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير اتخاذ القرار الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي العام للفقرات الخاصة بمؤشر **اقتناص الفرص وتجنب التهديدات** يقدر بـ 3.626 هذا المتوسط يقع في مجال المتوسط المرجع (3.40-4.19) الأمر الذي يعكس موافقة عينة الدراسة على الفقرات المقدمة حول هذا المؤشر (يتراوح المتوسط الحسابي للفقرات بين [3.47 و 3.75])، أما في ما يخص التشتت في الإجابات نلاحظ أن التشتت يظهر أكبر من 1 بالنسبة للفقرة الثانية التي تنص على: "معرفة التهديدات التي تواجهها المؤسسة وجمع المعلومات عنها" حيث قدر الانحراف المعياري بقيمة 1.016.

وبالنسبة للمؤشر الثاني: **استشراف المستقبل والتعامل مع التعقيد** فإن المتوسط الحسابي العام للفقرات قدر بـ 3.455 (يتراوح المتوسط الحسابي للفقرات بين [3.50 و 3.83]) وهي القيم التي توضح اتجاه الموافقة حول فقرات هذا المؤشر لأنها تقع في المجال (3.40-4.19)، كما أن الانحراف المعياري لكل الفقرات أقل من 1 وهو ما يبين عدم التشتت في الإجابات ووجود اتفاق بين عينة الدراسة حول هذه الفقرات بشكل كبير، اتجاه الموافقة لدى عينة الدراسة مسجل أيضا على مستوى مؤشر **إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد** فالمتوسط الحسابي العام المسجل قدر بـ 3.47 (يتراوح المتوسط الحسابي للفقرات بين [3.31 و 3.69])، وبمتابعة الانحراف المعياري نلاحظ وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة بالنسبة للفقرة الثامنة: "توفير المهارات اللازمة للتحكم في المعلومات المجمعة لاستكشاف مسار الأمور مستقبلا" والفقرة التاسعة: "وضع سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع الأزمات والتغيرات في محيط المؤسسة" حيث قدر الانحراف المعياري بـ 1.073 و 1.030 على التوالي وهو أكبر من 1.

عموما يمكن القول أن إجابات عينة الدراسة حول العبارات العشرة التي يتضمنها متغير اتخاذ القرار الإستراتيجي جاءت بدرجة "موافق" حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير بـ 3.517 وهي قيمة محصورة في مجال المتوسط المرجح (3.40-4.19).

3. بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية: تضم الميزة التنافسية أربعة مؤشرات أساسية، الجدول التالي

يتضمن الفقرات الخاصة بهذه المؤشرات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بكل

فقرة.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الميزة التنافسية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات الخاصة بمتغير الميزة التنافسية
موافق	0.884	3.84	1- تقديم منتجات تنافسية لإرضاء زبائننا.
موافق	0.948	3.56	2- الأسبقية في مجال الابتكارات والإبداعات في منتجاتنا.
موافق	1.078	3.75	3- تحسين سمعتها وعلامتها التجارية استنادا إلى مصداقيتها مع المتعاملين معها.
موافق	-	3.7166	المتوسط الحسابي العام للفقرات (مجموع المتوسطات قسمة عدد الفقرات)
موافق	1.035	3.66	4- استخدام وسائل فنية متطورة في مجال الإنتاج.
موافق	0.871	3.63	5- استغلال فرص الإبداع والابتكارات المتاحة.
موافق	1.077	3.53	6- الأسبقية في تطبيق المعرفة والاكتشافات العلمية في منتجاتنا.
موافق	-	3.60	المتوسط الحسابي العام للفقرات (مجموع المتوسطات قسمة عدد الفقرات)
محايد	1.066	3.34	7- عرض منتجات تتصف بمزايا يصعب تقليدها.
محايد	1.061	3.31	8- تسخير المهارات والقدرات البشرية المتاحة أفضل استغلال.
موافق	0.842	3.50	9- التنسيق بين مختلف الوظائف والعمليات لضمان إدارة متميزة.
موافق	1.076	3.44	10- الاستثمار في المعلوماتية واستخدام تكنولوجيا عالية.
محايد	-	3.3975	المتوسط الحسابي العام للفقرات (مجموع المتوسطات قسمة عدد الفقرات)
موافق	0.795	3.94	11- التعرف على حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها.
موافق	0.851	3.72	12- بعث منتجات بمواصفات وخصائص عالية وأسعار تنافسية.
موافق	0.677	3.84	13- الاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبائن.
موافق	-	3.833	المتوسط الحسابي العام للفقرات (مجموع المتوسطات قسمة عدد الفقرات)
موافق	3.6360		المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول السابق المتوسط الحسابي العام المتعلق بمؤشر تكوين السمعة التجارية

يقع في مجال المتوسط المرجح (3.40-4.19) حيث يقدر بـ 3.7166 (يتراوح المتوسط الحسابي

للفقرات بين [3.56 و 3.84] وهو ما يشير إلى موافقة عينة الدراسة على الفقرات المذكورة، كما أن الانحراف المعياري المسجل أقل من 1 بالنسبة للفقرة 01 و 02 وهو ما يشير إلى عدم وجود تشتت في الإجابات بالمقارنة مع الفقرة رقم 03 التي قدر انحرافها المعياري بـ 1.078 الأمر ما يُظهر تشتت الإجابات واختلاف الآراء حول مضمونها، أما بالنسبة لمؤشر **توظيف التكنولوجيا** فإن المتوسط الحسابي للفقرات يتراوح بين [3.53 و 3.66] بقيمة متوسط حسابي عام 3.60 وهي القيمة التي تقع في مجال الموافقة حول مضمون هذه الفقرات، في حين نسجل تشتت في إجابات عينة الدراسة من خلال ملاحظة الانحراف المعياري الذي يظهر ارتفاعه في الفقرة 01 و 03 والمقدر بـ 1.035 و 1.077 على التوالي.

بملاحظة مؤشر **تحقيق التميز** فإن المتوسط الحسابي العام للفقرات يقدر 3.397 وهو المتوسط الذي يقع في مجال المتوسط المرجح (2.60-3.39) التي تشير إلى اتجاه "محايد"، حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات هذا المؤشر بين [3.31 و 3.50] ما يدل على حيادية عينة الدراسة حول ما تضمنته فقرات مؤشر تحقيق التميز، أما الانحراف المعياري فهو أكبر من 1 لمعظم الفقرات ما يُظهر التشتت الواضح والاختلاف في إجابات العينة حول هذا المؤشر، بالنسبة لمؤشر **إرضاء الزبائن** فإن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 3.833 الذي يدل على موافقة عينة الدراسة حول مضمون الفقرات، كما أن الانحراف المعياري المسجل في الفقرات يتراوح بين [0.677 و 0.851] وهي قيم أقل من 1 تدل على اتفاق عينة الدراسة حول مضمون فقرات هذا المؤشر.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول مضمون فقرات متغير الميزة التنافسية هو الموافقة عليها حيث قدر المتوسط الحسابي العام لمجموع الفقرات

الخاصة بالمؤشرات الأربعة قدر بـ 3.6360 وهي القيمة التي تقع في المجال المرجح لـ "موافق" (4.19-3.40).

4. بالنسبة لمتغير الأداء التسويقي: يحتوى الأداء التسويقي على أربعة مؤشرات، نوضح من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بكل مؤشر للتعرف على درجة موافقة عينة الدراسة ومدى التشتت في هذه الإجابات.

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الأداء التسويقي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات الخاصة بمتغير الأداء التسويقي
موافق	0.801	3.56	1- استغلال المعلومات الم جمعة حول الفرص الكامنة في السوق.
موافق	0.842	3.53	2- التعرف على السوق المستهدف من خلال بحوث التسويق.
موافق	0.837	3.59	3- التميز عن المنافسين.
موافق	-	3.560	المتوسط الحسابي العام للفقرات (مجموع المتوسطات قسمة عدد الفقرات)
موافق	0.729	3.72	4- دراسة خصائص ومكونات السوق الذي تنشط فيه.
موافق	0.716	3.94	5- تقديم منتجات ذات جودة وأسعار مناسبة.
موافق	0.683	3.72	6- تخطيط المبيعات وتحديد الانحرافات بين الفعلي والمتوقع.
موافق	-	3.7933	المتوسط الحسابي العام للفقرات (مجموع المتوسطات قسمة عدد الفقرات)
موافق	0.979	3.41	7- التعرف على جاذبية الصناعة التي تعمل بها.
موافق	0.793	3.88	8- تحقيق ميزة تنافسية.
موافق	0.734	3.91	9- الرفع من الأرباح باستخدام الموارد بكفاءة وأقل تكلفة.
موافق	-	3.7333	المتوسط الحسابي العام للفقرات (مجموع المتوسطات قسمة عدد الفقرات)
موافق	0.780	3.81	10- القدرة والسرعة في الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن.
موافق	0.574	3.84	11- تقديم منتجات ذات قيمة معتبرة ومنفعة دورية.
موافق	0.751	3.88	12- اعتماد شبكة توزيع تتوافق مع طبيعة منتجاتها وتلبي احتياجات الزبائن.
موافق	-	3.8433	المتوسط المرجح للفقرات (مجموع المتوسطات قسمة عدد الفقرات)
موافق	3.7325		المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (26) الذي يضم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر الأداء التسويقي نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام الخاص بمؤشر **الحصة السوقية** يقدر بـ 3.560 حيث يتراوح المتوسط الحسابي للفقرات بين [3.53 و 3.59] وهي القيم التي تشير إلى موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرات (تقع في مجال المتوسط المرجح (3.40-4.19))، أما الانحراف المعياري المسجل فهو أقل من 1 ما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة في الإجابات حول فقرات هذا المؤشر، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لمؤشر **حجم المبيعات** قدر بقيمة 3.7933 بمتوسط حسابي للفقرات يتراوح بين [3.72 و 3.94] وهي قيم تشير إلى موافقة عينة الدراسة حول هذه الفقرات، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 الأمر الذي يظهر وجود إجابات متشابهة حول هذه الفقرات.

المتوسط الحسابي العام للفقرات الخاصة بمؤشر **الربحية** يقدر بـ 3.7333 وهي قيمة تشير إلى الموافقة حول هذه الفقرات (المتوسط الحسابي للفقرات محصور بين [3.41 و 3.91]) وبلا حظ عدم وجود تشتت في هذه الإجابات لأن الانحراف المعياري لمختلف الفقرات يقع أقل من 1.

كما يقدر المتوسط الحسابي العام لمؤشر **الحفاظ على الزبائن** بـ 3.8433 وهي القيمة التي تقع أيضا في المجال (3.40-4.16) للمتوسط المرجح ما يشير إلى موافقة المستجوبين على الفقرات المقدمة (يتراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات بين [3.81 و 3.88]) كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 الأمر الذي يظهر عدم وجود تشتت واختلاف في الإجابات المقدمة من العينة، وبملاحظة المتوسط الحسابي العام الخاص بكل الفقرات التي تضمنها متغير الأداء التسويقي المقدر بـ 3.7325 يمكن تأكيد وجود درجة موافقة معتبرة حول مختلف الفقرات التي يضمها هذا المتغير باعتبارها في اتجاه "موافق" ضمن المتوسط المرجح المعمول به.

المبحث الثاني: تقديم عام لمجمع عمور

نقدم من خلال هذا المبحث إطار نظري تعريفي لمجمع الصناعات الغذائية "عمور"، سنتناول من خلاله تقديم عام للمجمع موضحين في ذلك تطوره ورؤيته الإستراتيجية التي يقوم عليها نشاطه، كما سنتطرق أيضا للتعريف بفروعه التي يتضمنها ونشاط كل فرع ونخص بذلك "مصبرات المغرب" و"مطحنة عمور".

المطلب الأول: تاريخ المجمع وتطوره

منذ 1985 تم إنشاء المؤسسة العائلية الأولى المسماة "فروماريم" والتي اختصت أساسا في صناعة الجبن ومنتجات الحليب، وبدأت فكرة مجمع "عمور" في 1990 لما تقرر تأسيس مجمع يحمل اسم صاحبه حيث تم إطلاق المؤسسة الأولى المختصة في تصبير الخضر والفواكه، ومنذ ذلك الوقت شهدت المؤسسة العائلية تنمو وتتوسع لتتشكل اليوم من ثلاث مؤسسات مختلفة النشاط وهي:

- "مصبرات المغرب" المختصة في تصبير الخضر والفواكه؛
- "مطحنة عمور" المختصة في تحويل القمح؛
- "ميديبوكس" المختصة في صناعة التغليف المعدني.

للمجمع كفاءة كبيرة في مجال الصناعات الغذائية، يوظف أكثر من 300 عامل دائم وأكثر من 200 عامل موسمي في موسم الذروة، تسوق أغلبية منتجات المجمع على المستوى الوطني ولا يزال في مرحلة النمو نظرا للطلب المتزايد بفضل تاريخه الغني وقيمه العالية وخبرته الفريدة. تركز إستراتيجية "مجمع عمور" على البقاء والالتزام بتقديم منتجات ذات جودة عالية.

تتمثل رؤية المجمع في بلوغ مرتبة الريادة في مجال الصناعات الغذائية على المستوى الوطني والانتقال إلى السوق الخارجية، وذلك بإتباع إستراتيجية قائمة على بعث منتجات ذات جودة عالية بهدف إرضاء زبائنه والبحث عن احتياجاتهم ودراسة سبل تلبيةها وفق ما يتناسب مع أذواقهم ورغباتهم المتزايدة، فالمجمع يبني قيمه على¹:

1. **احترام المستهلك:** وذلك بالعمل على كسبه وكسب ولائه من خلال جودة المنتجات والالتزام بالمسؤولية تجاهه واتجاه المحيط الذي ينشط فيه، الذي يعتبره المجمع جزء من بيئته ومسؤوليته، حيث يقوم بمراقبة الجودة بصفة يومية من أجل الالتزام بمعاييرها.
 2. **الالتزام:** هو إحدى أهم قيم المجمع سواء كان ذلك إزاء متعاونيه أو زبائنه، من خلال إستراتيجية تنموية محددة بشكل واضح وكذا إرساء مسار منتظم ومطابق للمعايير لضمان تغذية نوعية وسليمة تتكون من عناصر طبيعية 100%.
 3. **المقاربة الجوارية:** هي إحدى اهتمامات المجمع، تهدف إلى خلق علاقة جوارية قائمة على الشفافية والدعم والثقة المتبادلة كمتعامل اقتصادي قائم بذاته في قطاع الصناعات الغذائية، فهي تعتبر توجهها استراتيجيا حاضرا على الدوام من أجل تحسين النتائج وتعزيز المهارات الإنتاجية وضمان ديمومة المشاريع الجديدة والتوسيع في مجال النشاط.
- منذ إنشائه في 1990 قام "مجمع عمور" بالعديد من المشاريع لتنمية نشاطه، ليكون فاعلا أساسيا في ساحة تحويل وإنتاج المواد الغذائية على المستوى الوطني، وهذا التطور مصحوب بطموح إدماج المسؤولية الاجتماعية الشاملة كعنصر كامل في إستراتيجيته بالإضافة إلى التيقظ على العناصر الخاصة بالبيئة التنافسية والتكنولوجية.

¹ - رسالة المجمع، من الموقع الخاص للمجمع، <http://ar.groupeamour.com>، تاريخ الاطلاع: 23-04-

تعد التنمية المستدامة في صميم إستراتيجية عمل المجمع، وذلك بإتباع إستراتيجية استغلال الموارد بطريقة رشيدة، والبحث عن السبل التي يتم من خلالها المحافظة على تلك الموارد والمساهمة في النمو الاقتصادي بما يحقق التطور وتعزيز دور الصناعات الغذائية في التطور الاقتصادي للبلد، في ظل التحولات الاقتصادية الحالية بما في ذلك التحول الحاصل في المتغيرات البيئية المختلفة.

بناء على ذلك فإن المجمع ببلورة أهدافه لا يطمح فقط إلى التفكير من منظور الربحية بل التفكير أيضا في الأثر الاجتماعي الذي يتم تحقيقه، وبعبارة أخرى لا يهدف المجمع إلى الحفاظ على مكتسباته المالية فقط ولكن يهدف أيضا إلى تنمية نشاطه بإتباع إستراتيجية الاستثمار المستمر والحفاظ على الطاقة البشرية وتنميتها كعنصر ومورد أساسي، إلى جانب الحفاظ على الثقة والولاء الذي قدمه الزبائن والعمل على مواصلة النشاط بما يتناسب وأهداف الشركاء والمتعاونين من جهة، والعمال والزبائن من جهة أخرى، وذلك في سبيل الوصول إلى التنمية بشريا ومهنيا واقتصاديا.

الجدير بالذكر أن المجمع ينشط في بيئة تنافسية تظهر فيها ملامح التعقيد والتغير، وهذا الأمر يكاد معروف في مجال الصناعات الغذائية التي يتميز محيطها السوقي بتعدد المنافسين من جهة والعرض المتجانس بين هؤلاء المنافسين -لا يكاد يستطيع المستهلك التعرف على الفرق بين جودة منتجات كل منافس نظرا للنمطية الغالبة-، ما يستدعي دائما من المجمع البحث عن سبل التميز والحفاظ على الزبائن الحاليين ومحاولة جذب زبائن محتملين معتمدا في ذلك على تقديم منتجات ذات جودة عالية والتعريف بعلامته التجارية في أكبر نطاق ممكن.

في ضوء ما تم ذكره سابقا يسعى المجمع للوصول لهدف تغطية السوق المحلي وكذا السوق الجهوي والوصول إلى أبعد نقطة ممكنة في السوق الجزائرية، معتمدا في ذلك على شبكة توزيع

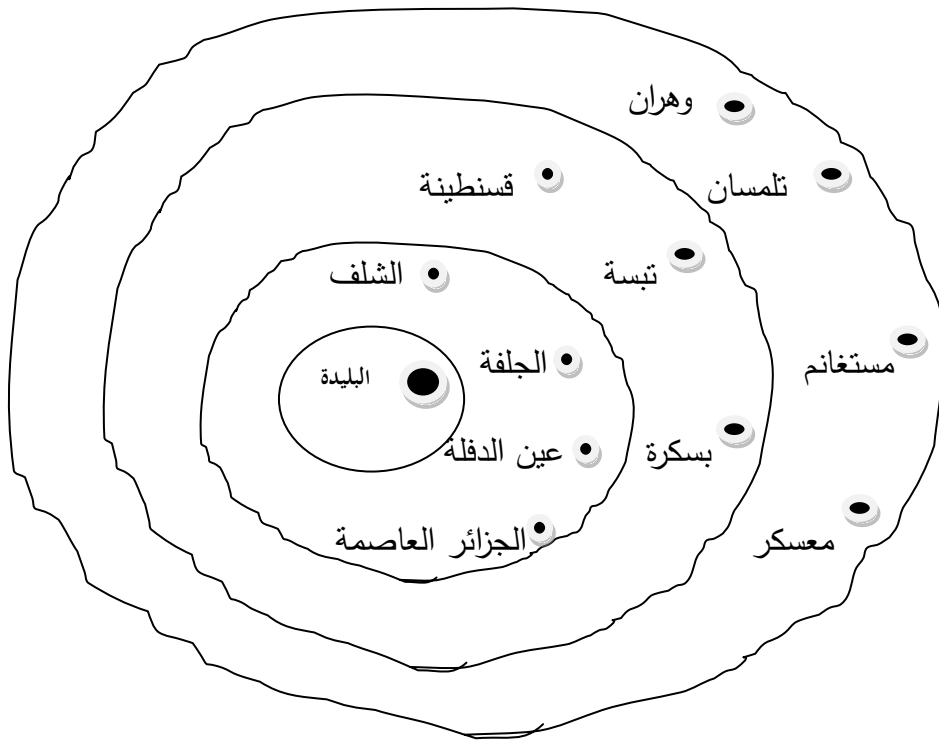
منظمة وتحويل جهود القنوات التوزيعية للوصول إلى هذا الهدف، من جهة أخرى الحفاظ على السمعة التجارية وتبني فكرة الزبون هو الأول حيث يقوم المجمع بصورة دورية بالقيام بمجموعة دراسات للتعرف على مدى تجاوب المستهلكين مع المنتجات المقدمة من خلال دراسة عينات مختلفة لتجريب المنتج وتحديد التعديلات وبعث منتج نهائي وفق التوصيات التي تم تحديدها.

كل هذه الجهود تهدف إلى الحفاظ على مكانة المجمع في السوق الذي ينشط فيه، ومحاولة التوسع أكثر في التشكيلة المقدمة ويظهر ذلك من خلال تطور المجمع في تقديم منتجاته، فقد كان يقوم بإنتاج مصبرات الطماطم (طماطم والهريسة)، ثم في نفس المؤسسة -مؤسسة مصبرات المغرب "عمور"- فتح المجال لإنتاج سلسلة مصبرات الفواكه، بعد ذلك أعلن المجمع دخوله في مجال جديد من خلال الإعلان عن فتح مؤسسة "مطحنة عمور" لإنتاج القمح الصلب (السميد: اللين، المتوسط، نصف متوسط والغليظ) ثم إنتاج القمح اللين (الفرينة)، وفي سنة 2011 تم فتح خط إنتاجي جديد لإنتاج "الكسكس" (الرقيق، المتوسط، الكبير). فالمجمع لا يزال في طريق النمو والتوسع في خطوط الإنتاج، من خلال مشاريعه المستقبلية القائمة على التنوع في تشكيلة المنتجات بهدف الوصول إلى مركز تنافسي جيد والعمل على جذب الزبائن، بالاهتمام أكثر بالترويج والإعلان لمنتجاته والتعريف بها، كذلك تعزيز عنصر الثقة بين متعامليه وبناء علاقات طويلة قائمة على المنفعة المتبادلة.

الجدير الإشارة إليه أنه وقصد تدعيم نشاط المجمع تم في سنة 2002 إنشاء فرع جديد "ميديبوكس" "Medibox" مختص بإنتاج علب التعبئة المعدنية المخصصة لصانعي المواد الغذائية، إنتاجها موجه بصورة مباشرة لاستعماله كمادة أولية في مؤسسة "مصبرات المغرب" كما تقوم بالإنتاج حسب الطلب لمؤسسات أخرى، ولكن إنتاجها الأساسي في غالب الأمر يعود لـ "مصبرات المغرب"، تصل الطاقة الإنتاجية لـ "Medibox" إلى حوالي 60.000.000 وحدة سنويا

وذلك قصد تلبية الاحتياج العام، الأمر الذي يستدعي التنسيق الدائم والمستمر بين احتياجات "مصبرات المغرب" من علب التعبئة ومدى قدرة "Medibox" على تغطية هذا الاحتياج حتى لا يحدث خلل قد يمس بسير العملية الإنتاجية ككل¹.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن بداية نشاط المجمع اقتصر على السوق المحلية - مدينة البليدة وما جاورها-، أما اليوم فهو يغطي مناطق متعددة من الوطن بفضل الاهتمام بشبكة التوزيع وتوفير علاقات تجارية طيبة مع متعامليه، أصبح لمنتجاته -منتجات مصبرات المغرب ومطحنة عمور- مكانة في مجال الصناعات الغذائية. ويمكن توضيح هذا التوسع من خلال الشكل الموالي الذي نقدم من خلاله أهم المناطق التي تصل إليها منتجات المجمع.



الشكل رقم(18): التوسع الجغرافي لمنتجات المجمع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مقابلة مع مسؤول الوظيفة التجارية.

¹ - من الموقع الخاص للمجمع، <http://ar.groupeamour.com>، تاريخ الاطلاع: 2016-05-01.

بشكل عام يمكن القول أن انطلاق المجمع في مجال الصناعات الغذائية بدأ في مجال المصبرات -متجسدا في مؤسسة مصبرات المغرب "conserverie du maghreb"- ثم فتح فرع جديد خاص بإنتاج القمح الصلب (مطحنة عمور "Semoulerie Amour").

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مصبرات المغرب

مؤسسة مصبرات المغرب "conserverie du maghreb" هي مؤسسة اقتصادية تصنف ضمن المؤسسات الخاصة ذات المسؤولية المحدودة يقدر رأس مالها بـ 50.000.000 دج مختصة في صناعة المصبرات الغذائية تقع بموزاية ولاية البليدة.

منذ تأسيسها في 17 فيفري 1991، تعتبر مؤسسة مصبرات المغرب من بين المؤسسات المنتجة في مجال المصبرات حيث بدأت إنتاجها في سلسلة الطماطم، أما اليوم نجد من إنتاجها:

- الطماطم المصبرة؛
- الهريسة المصبرة؛
- المربى؛
- لب الفواكه.

بدأ إنتاج المؤسسة في سلسلة الطماطم بقدرة إنتاجية تعادل 120 طن في اليوم ومربى المشمش بقدرة إنتاجية 03 طن، ثم تطورت في سنة 1996 بزيادة إنتاج سلسلة الطماطم بقدرة 600 طن في اليوم وتنوع في إنتاج المربى، وفي سنة 2012 شهدت زيادة سلسلة الطماطم سعة 1000 طن في اليوم، لتوسع المؤسسة من نشاطها بفتح خط جديد لإنتاج لب الفواكه بالإضافة إلى إنتاجها في مجال المصبرات.

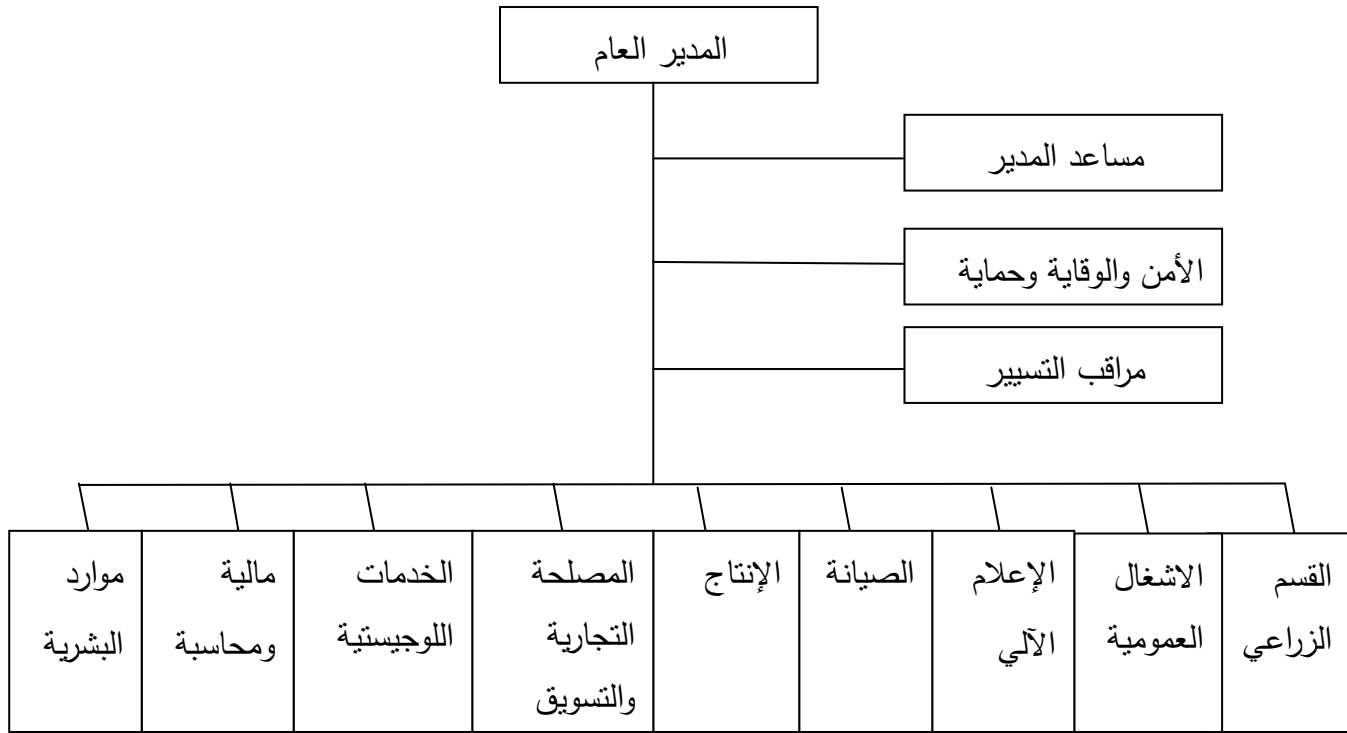
أولاً: أهداف المؤسسة

تتبع الأهداف الأساسية للمؤسسة من الأهداف العامة للمجمع فبالإضافة إلى هدف الربح والبقاء والنمو في مجال نشاطها، تتمحور أهداف المؤسسة أساساً في:

- العمل على تلبية الطلب العام وتوزيع المنتجات على المستهلكين في كامل المناطق؛
- توسيع المؤسسة وإستمراريتها؛
- العمل على التعريف بمنتجات المؤسسة وتسويقها داخليا وخارجيا؛
- الريادة في مجال إنتاج المصبرات والعمل على اقتحام الأسواق الخارجية؛
- السعي للمحافظة على زبائنها الحاليين وتنمية ولائهم والعمل على جذب زبائن جدد.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل التالي يتضمن الوظائف الأساسية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مصبرات المغرب" والتي من خلالها يتم ضمان فعالية في نشاط المؤسسة من خلال حديد مسؤوليات كل وظيفة أو قسم.



الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصبرات المغرب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

ثالثا: المقومات البشرية للمؤسسة

ترتكز المؤسسة في نشاطها على العنصر البشري بشكل فائق النظر، يظهر ذلك من خلال اهتمامها بتوظيف عمال أصحاب كفاءة ومسؤولية مهنية، بواسطتهم يمكن تقديم منتجات ذات نوعية وجودة تلبي الرغبات وتكون في درجة توقعات الزبائن.

تتكون المؤسسة من 193 عامل بما فيهم رؤساء الأقسام والإدارات وعمال المصالح، موزعين حسب التخصص المهني والوظائف في المؤسسة، كما نشير إلى أن هناك عمال موسميون يتم توظيفهم بصورة مؤقتة في المواسم التي يكون الطلب مرتفع. الجدول التالي يوضح المقومات البشرية التي تحتويها المؤسسة.

الجدول رقم (16): المقومات البشرية لمؤسسة مصبرات المغرب

الإطارات	عمال المصالح	أعوان التنفيذ	المجموع	
01	01	00	02	المديرية العامة
02	05	00	07	الموارد البشرية
04	04	00	08	المالية والمحاسبة
07	09	34	47	اللوجستيك
01	11	00	18	مبيعات وتسويق
01	06	51	58	الإنتاج
01	05	05	11	الصيانة
01	01	15	17	أعمال عمومية
01	01	00	02	الإعلام الآلي
02	02	00	04	الفلاحة
01	02	16	19	نظافة، أمن وبيئة
22	47	121	193	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمصلحة الموارد البشرية.

رابعاً: تشكيلة المنتجات

كما تم ذكره سابقاً انطلقت مؤسسة "مصبرات المغرب" في بدايتها على إنتاج الطماطم المصبرة مزدوجة التركيز، ليتوسع إنتاجها بفتح خط إنتاجي يتعلق بإنتاج "الهريسة (Harissa)" ليتواصل التوسع ليشمل إنتاج مربى الفواكه (التين، البرتقال، المشمش، التفاح) وبالإضافة لتشكيلة المنتجات التي يتم تسويقها للزبائن والموضحة في الجدول رقم 17، تقوم المؤسسة أيضاً بتسويق أوعية الطماطم ولب الفواكه للمؤسسات الصناعية لاستخدامها كمادة أولية في إنتاجها.

الجدول رقم(17): تشكيلة المنتجات لمؤسسة مصبرات المغرب

المنتجات والخصوصية	الوزن الصافي	شروط التخزين	التغليف	التكليف	مدة الحفظ
طماطم مزدوجة التركيز	- 400 غ - 800 غ - 135 غ	الابتعاد عن الحرارة المباشرة والرطوبة	- صناديق كرتونية تتكون من 12 علبة معدنية ذات الوزن 800 غ - صناديق كرتونية تتكون من 24 علبة معدنية ذات الوزن 400 غ - صناديق كرتونية تتكون من 40 علبة معدنية ذات الوزن 135 غ	علب معدنية: 400 غ 800 غ 135 غ	سنتين
الهريسة (Harissa)	- 380 غ - 760 غ - 135 غ	الابتعاد عن الحرارة المباشرة والرطوبة.	- صناديق كرتونية تتكون من 12 علبة معدنية ذات الوزن 760 غ. - علب كرتونية تتكون من 24 علبة معدنية ذات الوزن 380 غ - صناديق كرتونية تتكون من 40 علبة معدنية ذات الوزن 135 غ	علب معدنية: 135 غ 380 غ 760 غ	03 سنوات
مربى الفواكه: - التين. - البرتقال. - المشمش. - التفاح. - الإجاص.	- 400 غ - 800 غ	الابتعاد عن الحرارة المباشرة والرطوبة.	- صناديق كرتونية تتكون من 24 علبة معدنية ذات الوزن 800 غ - صناديق كرتونية تتكون من 24 علبة معدنية ذات الوزن 400 غ.	علب معدنية: 400 غ 800 غ	سنتين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

تحرص المؤسسة في إنتاجها على تقديم منتجات ذات مستخلصات الطبيعة، من خلال العمل على استعمال مواد طبيعية لتحقيق جودة عالية لمنتجاتها، لذلك تلجأ للتزود بالمادة الأولية (الطماطم، الفواكه) من الموردين نذكر بذلك الموردين من ولاية البليدة، الشلف، عين الدفلى، هذه المناطق التي تشتهر بجودة المحاصيل الزراعية المتعلقة بالخضر والفواكه وكذلك القرب من المؤسسة وتكلفة النقل المنخفضة، الأمر الذي جعل المؤسسة تتمسك بمورديها وتسعى لبناء علاقات تجارية جيدة بينهم، تخدم أهدافها المرتبطة بتوفير مواد أولية تساعد في الحصول على منتجات عالية الجودة.

خامسا: القنوات التوزيعية

تعتبر المؤسسة الوظيفة التوزيعية بمثابة الجسر الذي تعبر به منتجاتها للوصول إلى زبائنها والطريقة التي تساعد في التعريف بها. وحسب طبيعة المنتجات وإمكانات المؤسسة، فإنها تعمل على الوصول لزبائنها بأقل تكلفة ووقت ممكن وضمان تصريف المنتجات وعدم تكديسها.

بشكل عام تعتمد المؤسسة في تصريف منتجاتها على القناة التوزيعية المباشرة وغير المباشرة معتمدة في ذلك على نقل المنتج إلى تجار الجملة وتوزيعه لتجار التجزئة المنتشرين في النطاق الذي يتم تحديده مسبقا، كما تقوم بالتعامل مع العملاء الذي يشترون منتجاتها ويتكفلون بتوزيعها.

على هذا الأساس بتتبع وظيفة التوزيع في "مؤسسة مصبرات المغرب"، فإن المؤسسة تعتمد على أربعة طرق توزيعية هي: قناة المهنيين "professionnel"، قناة المساحات الكبرى (GMS)، قناة التوزيع المباشرة والقناة التوزيع غير المباشرة.

قناة المهنيين "professionnel" هي القناة المختصة بالتعامل مع المؤسسات الصناعية التي تستعمل منتجات المؤسسة كمادة أولية في صناعاتها ونخص بذلك المؤسسات المختصة في مجال المشروبات الطبيعية والمنتجات المعلبة، حيث تقوم المؤسسة ببيع منتجات تم التحصل عليها نتيجة

العملية الإنتاجية الخاصة بإنتاج مصبرات الطماطم ومربى الفواكه، ويتم جمع هذه المادة في أوعية (futs) كبيرة الحجم (مثل أوعية لب الفواكه -نخص بالذكر لب البرتقال- وأوعية الطماطم ثلاثية التركيز)، تعتبر هذه القناة ذات مردودية عالية وهي من ضمن القنوات التي تحقق أكبر قيمة ربحية مضافة للمؤسسة بالمقارنة مع القنوات الأخرى.

كما تخصص المؤسسة شاحنات للتوزيع في محلات "السوبر ماركت"، أما فيما يتعلق بمساحات التسوق الكبرى توفر المؤسسة قناة خاصة (GMS) لتوزيع منتجاتها، بالإضافة إلى ذلك تلجأ للأعوان التجاريين والذين يعتبرون من أهم الأطراف الفاعلة لاحتكاكهم المباشر مع الزبائن وإطلاعهم على السوق الأمر الذي ساهم -بالإضافة إلى تصريف المنتجات- على جمع المعلومات الخاصة بالسوق وتحقيق وظيفة الاستعلام والإعلان.

بشكل عام يمكن القول أن اعتماد هذه القنوات التوزيعية المتكاملة وتحديد جهود ونطاق ووظيفة كل قناة جاء بهدف تحقيق التناسق وحسن سير الأعمال والقدرة على مراقبة أداء كل قناة من جهة، وتحقيق هدف المؤسسة في التعريف بمنتجاتها والوصول بها إلى أقصى نقطة ممكنة على الصعيد المحلي والجهوي وحتى الدخول إلى الأسواق الدولية.

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة مطحنة عمور

مع الخبرة التي تم اكتسابها في مجال المصبرات والصناعات الغذائية التي تجاوزت 15 سنة، في 2001 أعلن المجمع عن إنشاء مؤسسة مطحنة عمور "Amour Semoulerie" ذات رأسمال 1.000.000.000 دج بتكلفة مشروع تقدر بـ164.661.000.00 دج، تغطي مساحة 7335 م² مبنية و 6195 م² غير مبنية.

أول وحدة إنتاجية تم إنشائها في المؤسسة كانت مختصة في إنتاج القمح الصلب (السميد) حيث انطلقت المؤسسة بطاقة إنتاجية 200طن/24سا، ليتوسع نشاطها في سنة 2006 إلى إنشاء خط جديد لتحويل القمح الصلب إلى فريسة (بطاقة إنتاجية 200طن/24سا) كما تم في سنة 2011 إنشاء خط جديد لإنتاج الكسكس، بطاقة إنتاجية تقدر بـ1800كغ/سا.

لمراعاة الجانب الصحي المتعلق بصلاحية المنتجات وتوفير الجودة المطلوبة وعدم تجاوز حدود الأمن والسلامة، تقوم المؤسسة بتحديد حجم الإنتاج من خلال الطلبات مع متعاملها التي تستقبلها المصلحة التجارية وتقوم بتسجيلها ليتم من خلاله تحديد الإنتاج الكلي المطلوب.

يشكل "نظام تسيير وأمن المعطيات الغذائية" دورا مهما في مؤسسة "مطحنة عمور" وهذا الدور أيضا يظهر في مؤسسة "مصبرات المغرب"، حيث يعتبر "نظام تسيير وأمن المعطيات الغذائية" النظام الذي يدير حماية المواد الغذائية وتوفير الحماية للمستهلك وتجنب المخاطر الغذائية التي قد تتوفر في المنتجات، لذلك يعمل هذا النظام على ضمان منتجات المجمع بفرعيه وتوفير منتجات ذات جودة وقيمة غذائية وصحية.

أولا: أهداف المؤسسة

في ظل الأهداف العامة للمجمع التي تتمحور حول هدف الاستمرارية والتوسع في مجال الصناعات الغذائية والريادة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها، تتبع أهداف "مطحنة عمور" على هذا الأساس، من خلال هدفها التوسعي والحفاظ على زبائنها والبحث عن زبائن جدد واستقطابهم وفق إستراتيجية تتعلق بالتعريف بمنتجاتها والترويج لها، وتطمح المؤسسة إلى تعظيم الإنتاج معتمدة في ذلك على:

- الكفاءة الفنية: وهو الانتقال إلى مستوى إنتاجي أحسن وذلك باستنفاد موقع الوفر (يقابله في ذلك موقع الهدر).

- الكفاءة الاقتصادية: من خلال تسيير العلاقة بين المدخلات والمخرجات بناء على استغلال استخدام الموارد والتحكم في التكاليف المتغيرة.

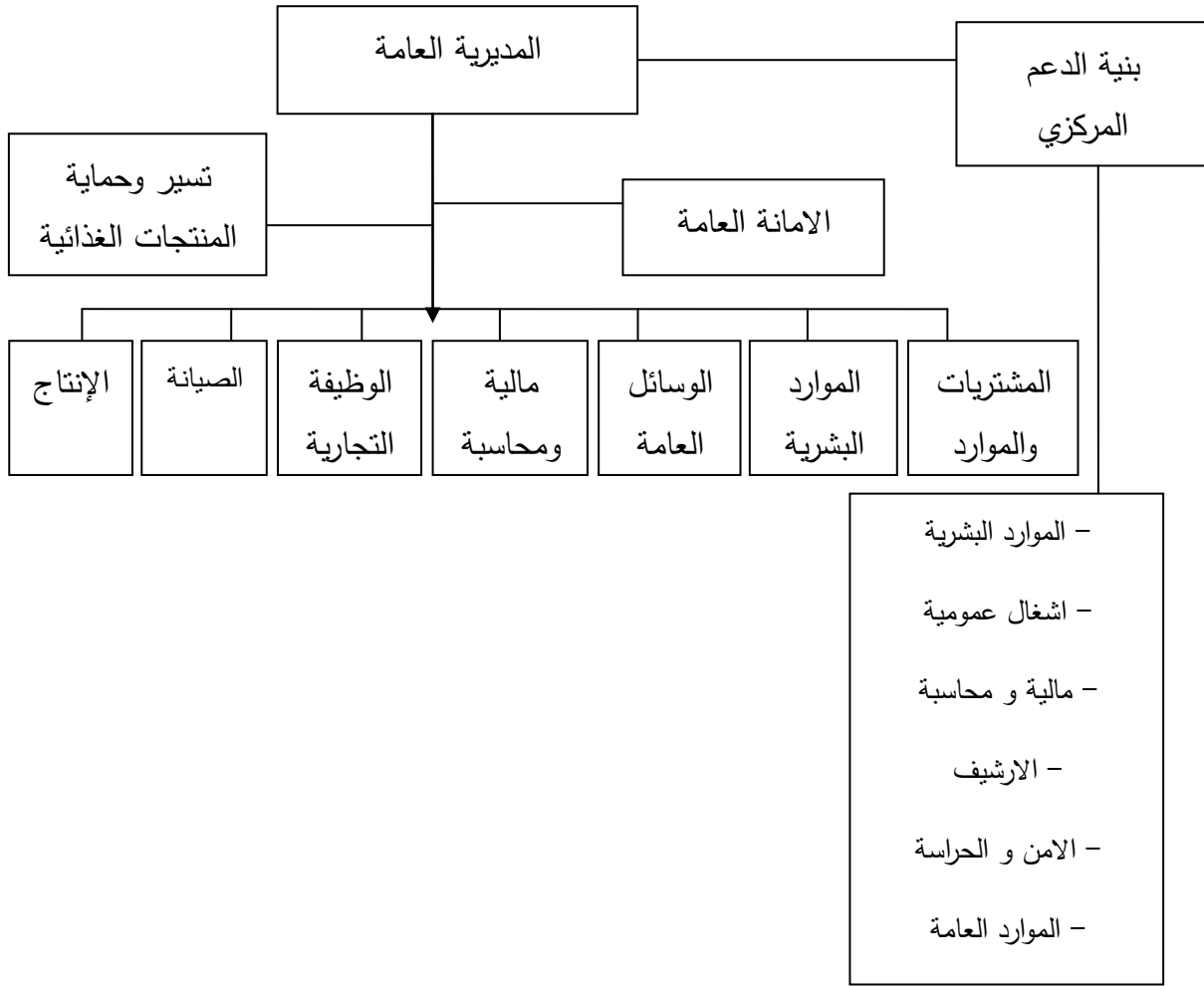
كما تسعى المؤسسة إلى الحصول على مركز تنافسي جيد في السوق معتمدة في ذلك على مجموعة من المعايير كالسعر المناسب والجودة العالية. أما هدفها المتعلق بتعظيم الربح فهو من الأهداف التي تسطرها اعتمادا على مجموعة من الإستراتيجيات أهمها: زيادة السعر مع زيادة التكلفة، أو تخفيض السعر مع تخفيض التكلفة لكن مع اشتراط نسبة التخفيض في التكاليف تكون أكبر إلى حد معين من نسبة تخفيض السعر ونسبة الزيادة في التكاليف تكون أقل من نسبة الزيادة في السعر.

بالإضافة إلى ذلك تهدف المؤسسة إلى البيع من خلال العمل على تصريف منتجاتها لتجنب المشاكل التي قد تحدث خاصة ما يتعلق بالإنتاج والتخزين، فإذا كان الإنتاج والتوزيع خطيان أي ما يتم إنتاجه يباع فهنا لا يوجد مشكلة -وهو الأمر الذي تعمل به المؤسسة الآن-، أما إذا فاقت كمية الإنتاج كمية البيع والتوزيع هنا تظهر مشكلة تسويقية وأخرى تخزينية، هذه الأخيرة التي ستكون حرجة لأنه يتطلب المحافظة على شروط السلامة والأمن الأمر الذي قد يسبب خسارة كبيرة للمؤسسة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن توضيحه بما يحتويه من وظائف من خلال الشكل

التالي:



الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطحنة عمور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

ثالثا: المقومات البشرية للمؤسسة

إن هدف المجمع في توفير منتجات ذات نوعية وجودة يجعله يبحث على المورد البشري ذو الكفاءة العالية والذي من خلاله يمكن تحقيق أعلى مستويات الأداء والتنسيق بين الوظائف، لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة للمجمع تحرص مؤسسة "مطحنة عمور" على توفير المورد البشري وتحديد مهامه والتنسيق فيما بينه. الجدول التالي يوضح المقومات البشرية الخاصة بالمؤسسة مقسمة بين الوظائف المكونة لها.

الجدول رقم(18): المقومات البشرية لمؤسسة مطحنة عمور

المجموع	أعوان التنفيذ	عمال المصالح	الإطارات	
02	00	01	01	المديرية العامة
00	00	00	01	الموارد البشرية
04	00	03	01	المالية والمحاسبة
06	05	01	01	اللوجستيك
03	00	02	01	مبيعات وتسويق
56	37	16	03	الإنتاج
07	00	06	01	الصيانة
06	04	01	01	أعمال عمومية
18	11	05	01	نظام تسيير وأمن المعطيات الغذائية SMSDA
103	57	35	11	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

رابعاً: تشكيلة المنتجات

تقدم مؤسسة "مطحنة عمور" تشكيلة من المنتجات، فبعدما كانت تملك خط إنتاجي واحد خاص بإنتاج القمح الصلب (الدقيق)، المؤسسة الآن تقدم تشكيلة من أنواع القمح الصلب (اللين، المتوسط، نصف الغليظ، الغليظ) وفتح المجال لإنتاج الفرينة، ثم إنتاج الكسكس (الرفيع، المتوسط، الغليظ)، متوفرة بأوزان مختلفة تتناسب والرغبات المختلفة للزبائن، الجدول التالي يقدم المنتجات التي تقدمها المؤسسة وما يصحب كل منتج من خصوصيات.

الجدول رقم (19): تشكيلة منتجات مؤسسة مطحنة عمور

المنتجات والخصوصية	الوزن الصافي	المكونات	شروط التخزين	التغليف	التكليف	مدة الحفظ
السميد	اللين	10 ، 02 ، 01 كغ	100% قمح	الحفاظ على سلامتها من الرطوبة والحرارة المرتفعة	في أكياس يحتوي كل كيس 09 أكياس ورقية بوزن 01 كغ للكيس	06 أشهر
	المتوسط	10 ، 02 ، 01 كغ				
	نصف غليظ	10 ، 02 ، 01 كغ				
	الغليظ	25 ، 02 ، 01 كغ				
الفريضة	25، 05، 10، 01 كغ 50	100% قمح	الحفاظ على سلامتها من الرطوبة والحرارة المرتفعة	في أكياس يحتوي كل واحد 12 كيس ورقي بوزن 01 كغ للكيس	أكياس ورقية والبوليبروبيلين بالنسبة لوزن 25 و 50 كغ	06 أشهر
الكسكس: الرفيع، المتوسط والغليظ	01 و 10 كغ	القمح الصلب الرفيع	التخزين في مكان جاف وجيد التهوية	في أكياس يحتوي كل كيس 12 أكياس ورقية بوزن 01 كغ للكيس	أكياس مرنة (flexible) والبوليبروبيلين بالنسبة لوزن 10 كغ	06 أشهر

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الجدير بالذكر أن المؤسسة تتحصل على المادة الأولية (القمح) في إنتاجها من الإعانات التي تقدمها الدولة، ولأن طموحها في الدخول إلى الأسواق الخارجية تعمل الآن على البحث عن مصادر توريد جديدة تدعم بها نشاطها، كذلك لا يزال نشاطها التوزيعي محصورا على أصحاب

الطلبيات الذين يتكفلون بنقل منتجاتها وهو الأمر الذي يحد من توسعها على عكس مؤسسة "مصبرات المغرب" التي تتميز بوظيفة توزيعية متكاملة ونشطة ذات مردودية معتبرة.

بالرغم من أن "مجمع عمور" بفروعه وبإستراتيجيته القائمة على التحسين والتطور المستمر على مستوى خط الإنتاج وتوفير جودة في المنتجات التي يقدمها، إلا أنه من الجانب الترويجي والإعلاني لا يزال هناك قصور إلا بعض الجهود الترويجية القليلة التي يقوم بها الأعوان التجاريين والتي تبقى ناقصة جدا مقارنة مع المنافسين الناشطين في هذه الصناعة، الأمر الذي قد يؤثر على الأداء التسويقي للفروع والمجمع ككل.

المبحث الثالث: تشخيص الأداء التسويقي لمجمع عمور

يسعى المجمع إلى التنسيق بين فروعه وبين الوظائف والمهام في كل فرع، ولأجل الوصول إلى أهدافه المخططة التي تتضمن الوصول إلى أعلى مستويات الربحية والرفع من رقم الأعمال وحجم المبيعات، والعمل على تحقيق التوسع، والحصول على حصة في السوق الذي ينشط فيه، إن هذا يستلزم جهودا معتبرة تقوم بها الفروع للوصول إلى الأهداف العامة للمجمع.

الأداء التسويقي للمجمع يترجم من خلال الأداء التسويقي لكل فرع، حيث أن النتائج تكون منفصلة لكل من مؤسسة "مصبرات المغرب" و"مطاحن عمور" فكل منها وظائفها ونتائجها والمعالجة المحاسبية المنفصلة عن بعض، أي أن لكل مؤسسة تنظيمها الخاص ونتائجها الخاصة.

المطلب الأول: الأداء التسويقي لمؤسسة مصبرات المغرب

تعد مؤسسة مصبرات المغرب "conserverie du maghreb" كأولى تجربة صناعية في مجال المنتجات الغذائية للمجمع، الأمر الذي جعلها تشكل الركيزة الأساسية لنشاطه في السوق، والتي يعول عليها في تحقيق الأهداف الربحية والتوسعية.

أولاً: رقم الأعمال

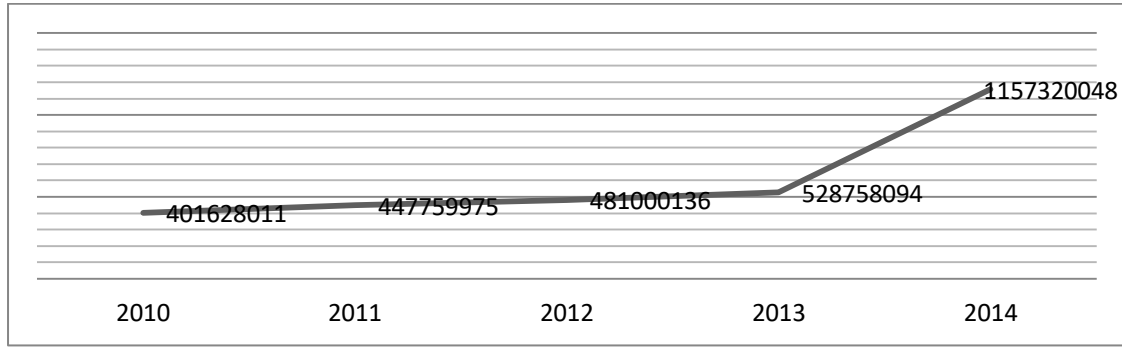
يعتبر رقم الأعمال من المؤشرات المهمة المعبرة على أداء أي مؤسسة إنتاجية لكونه يشير إلى مدى جدوى النشاط الذي تقوم به، الجدول التالي يظهر تطور رقم أعمال مؤسسة مصبرات المغرب للسنوات من 2010 إلى 2014.

الجدول رقم (20): رقم أعمال مؤسسة مصبرات المغرب (2010-2014)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال/دج	401.628.011	447.759.975	481.000.136	528.758.094	1.157.320.048

المصدر: الوثائق الداخلية لمصلحة المحاسبة.

منذ بداية نشاطها شهدت مؤسسة مصبرات المغرب تطور واضح، يبرز ذلك من خلال التطور الذي شهدته في رقم الأعمال على مر سنوات عملها، بالرجوع إلى الخمس سنوات السابقة حدد رقم الأعمال لسنة 2010 بـ 401.628.011 دج وسنة 2011 بقيمة 447.759.975 دج ليتواصل الإرتفاع بصورة بطيئة في 2012 و 2013 بقيمة 481.000.136 دج و 528.758.094 دج على التوالي، في سنة 2014 إرتفع رقم أعمال المؤسسة بصورة كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة التي سجلت ارتفاع طفيف، حيث بلغ 1.157.320.048 دج، هذا التطور الواضح يرجع إلى التنوع في خطوط الإنتاج بالإضافة إلى الجهود التي تبذلها المؤسسة في التعريف بمنتجاتها والتنسيق بين وظائفها من جهة، والتركيز على الجودة العالية والنوعية الرفيعة المطلوب توفرها في مختلف المنتجات المقدمة من جهة أخرى، بالإضافة إلى ذلك اعتماد طرق ووسائل وموارد -خاصة البشرية- قادرة على تحقيق نتائج تتناسب ومستوى الأهداف المخطط لها والمتعلقة بالتوسع وتعظيم المبيعات.



الشكل رقم (21): تطور رقم أعمال مؤسسة مصبرات المغرب للفترة 2010-2014

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

بمتابعة تطور رقم الأعمال وتشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسة، فإن المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل المنتجات الأكثر مساهمة في رقم الأعمال المتحصل عليه في كل سنة، وهذه الطريقة تعتبر من الطرق الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة لأنها بمثابة عملية رقابية وتوجيهية للتعرف على المنتجات التي يمكن التركيز عليها وأي المنتجات تحتاج دعم والتي لا تقدم إضافة كبيرة لنشاط المؤسسة ومعرفة عوامل ذلك الاختلاف. ما يميز تحليل مبيعات مؤسسة "مصبرات المغرب" أنه يتم التحليل حسب خصوصية المنتج (التحليل حسب وزن المنتج)، أي أنه عندما يتم تحديد حجم مبيعات -مثلا مربى البرتقال- يتم تحديد ذلك وفق الوزن (تحديد مبيعات مربى البرتقال بوزن 400 غ على حدى ووزن 800 غ على حدى وأوعية اللب كبيرة الحجم المخصصة للمؤسسات على حدى).

استطعنا الحصول على البيانات الخاصة بحجم المبيعات بالنسبة للسنوات الثلاث 2012،

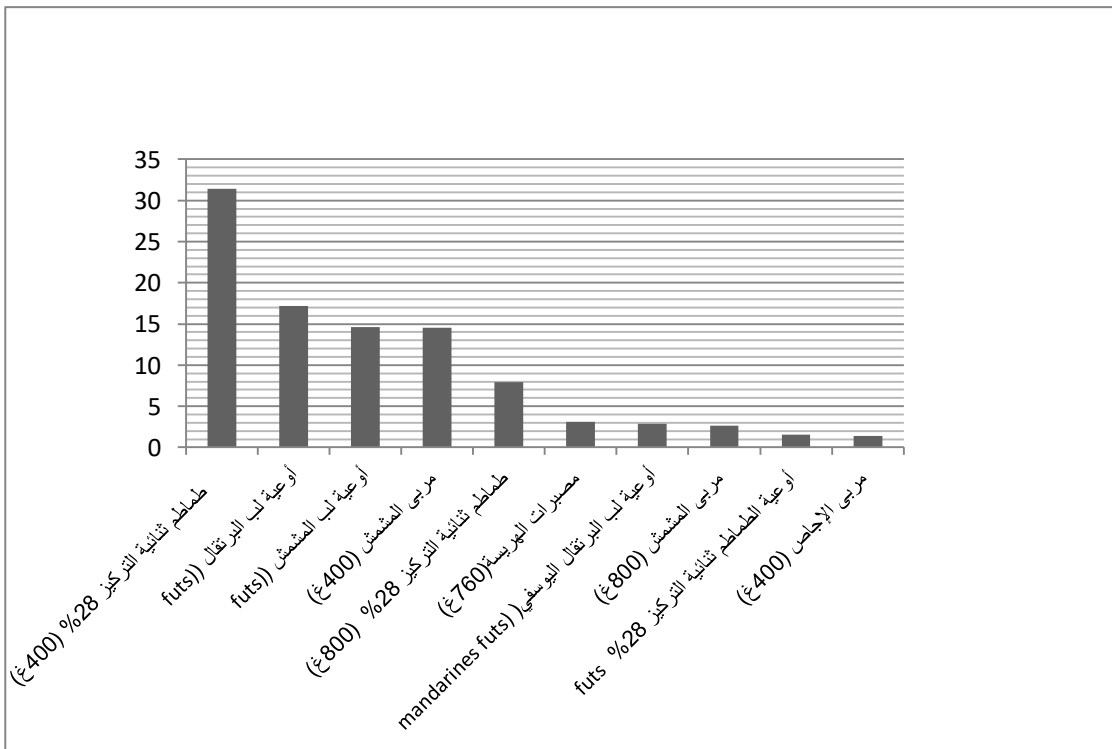
2013 و2014 وقمنا بحساب مساهمة كل منتج في رقم الأعمال كل سنة من السنوات الثلاث.

ثانيا: حجم المبيعات

بالعودة إلى السنوات الثلاث (2012، 2013، 2014) يظهر أن هناك اختلاف في مردودية المنتجات التي تدعم رقم الأعمال، وهي النسبة التي يحققها ويساهم بها كل منتج في رقم الأعمال من سنة لأخرى، وحسب حجم المبيعات التي تحققها منتجات المؤسسة يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1. مساهمة المبيعات في رقم أعمال سنة 2012:

حققت المؤسسة في هذه السنة رقم أعمال قدر بـ 481.000.136.00 دج، بالرجوع إلى تشكيلة المنتجات والكميات المباعة، نوضح في الشكل رقم (22) نسبة مبيعات العشر منتجات الأولى التي حققت أكبر مساهمة في رقم أعمال المؤسسة لسنة 2012.



الشكل رقم (22): مساهمة المبيعات في رقم أعمال مؤسسة مصبرات المغرب لسنة 2012

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قسم المحاسبة.

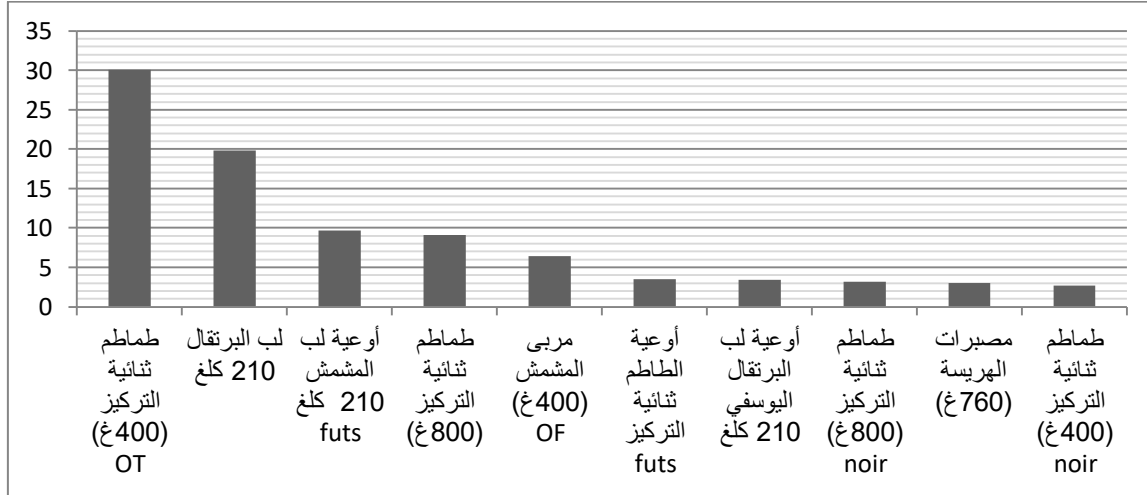
من خلال الشكل السابق تساهم الطماطم ثنائية التركيز (400غ) بنسبة 31.42% (151.153.884.00دج) من رقم الأعمال وهذا الأمر يتكرر تقريبا في العديد من السنوات، حيث يعتبر المنتج الذي تركز عليه مؤسسة المصبرات والمجمع ككل، أما في المرتبة الثانية تساهم أوعية لب البرتقال (futs) بنسبة 17.18% (82.663.920.00دج) من رقم الأعمال، ومربى المشمش (400غ) بنسبة مبيعات 14.53% (1.675.845.00دج) وأوعية لب¹ المشمش بنسبة 14.59% (70.217.039.30دج) هذه المبيعات تشكل أبرز التعاملات التي تقوم بها المؤسسة. يظهر من الشكل أن المنتجات الأقل مساهمة في رقم الأعمال والأقل مبيعا هي على التوالي مربى المشمش (800غ) (2.62%) وأوعية الطماطم ثنائية التركيز 28% (1.59%) ومربى الإجاص بنسبة (1.43%)، بالإضافة إلى منتجات أخرى بنسب ضئيلة جدا في رقم الأعمال مثل: مربى التفاح (0.007%)، أوعية لب الليمون (0.09%)، لب التفاح ثلاثي التركيز (0.037%).

بالرغم من أن هذه المنتجات لها مساهمة محدودة في رقم الأعمال إلا أنه وحسب المسؤولين لا يمكن التخلي على إنتاجها فهي تلبي احتياج فئات محددة من الزبائن، أيضا هي ترتبط بتوفر المادة الأولية الخاصة بها الطلب عليها، بالإضافة إلى ذلك بعضها تمثل منتجات ناتجة عن تصنيع منتجات أخرى، مثال ذلك أوعية لب الليمون.

¹ - اللب: هو ما يتم استخراجه أثناء القيام بإنتاج المربى، على سبيل المثال لب التفاح ثلاثي التركيز هو عبارة عن المادة التي يتم استخراجها أثناء القيام بعملية إنتاج مربى التفاح، حيث يتم تجميعه في أوعية كبيرة الحجم يتم تسويقه للمؤسسات الإنتاجية التي بدورها تستعملها كمادة أولية في إنتاجها (نخص بالذكر المؤسسات التي تعمل في مجال المشروبات الطبيعية مثل: مؤسسة رويبة).

2. مساهمة المبيعات في رقم أعمال سنة 2013:

شهد رقم أعمال المؤسسة في هذه السنة ارتفاعا واضح عن سنة 2012 حيث وصل إلى ما قيمته 528.749.659.94 دج، الشكل التالي يوضح المنتجات الأكثر مساهمة في رقم الأعمال.



الشكل رقم (23): مساهمة المبيعات في رقم أعمال مؤسسة مصبرات المغرب لسنة 2013

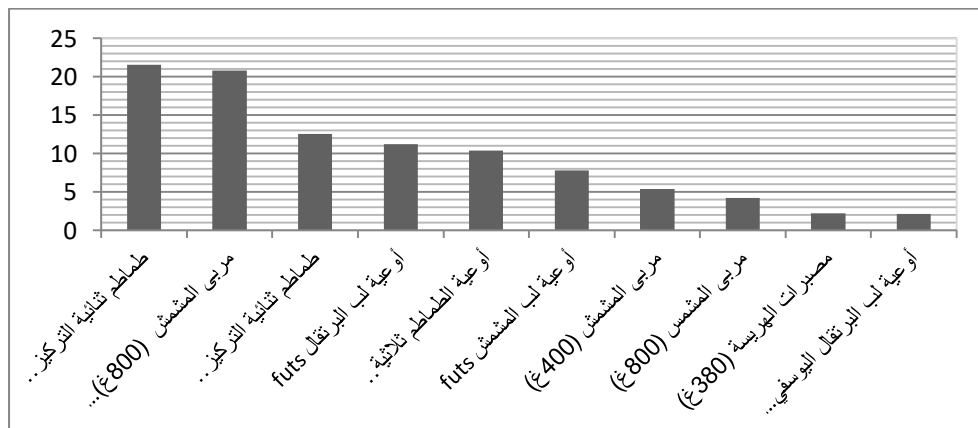
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قسم المحاسبة.

لا تختلف سنة 2013 كثيرا عن 2012 فمن خلال المبيعات نلاحظ أن المؤسسة تقوم على المنتجات التي بدأت الانطلاقة بها منذ بداية نشاطها، حيث تساهم مصبرات الطماطم ثنائية التركيز (400 غ) بنسبة 30.08 % (159.078698.11 دج) من رقم الأعمال ولب البرتقال والمشمش ذات حجم 210 كلغ بنسبة 19.84 % (104.942.035.30 دج) و 9.66 % (51.123.448.11 دج) على التوالي، هذه المنتجات تعتبر ارتكاز نشاط المؤسسة بالإضافة إلى الطماطم ثنائية التركيز (800 غ) بنسبة 9.036 % (74.922.915.18 دج) ومربى المشمش (400 غ) بنسبة 6.44 % (34.069.459.80 دج) وأوعية الطماطم ثنائية التركيز ب 3.48 % (18.416.790.34 دج) حيث تعتبر من بين الأنشطة البيعية التي تحقق إضافة على مستوى رقم أعمال المؤسسة من سنة لأخرى، المنتجات الأقل مساهمة في رقم الأعمال تضم كل من أوعية لب

البرنقال اليوسفي ومصبرات الهريسة بنسبة 3.44% و 3.03% على التوالي، بالإضافة إلى مربي التفاح، لب الليمون بسعة 210 كلغ ومصبرات الهريسة (760 غ) (2.4% و 0.68% و 0.24%) هذه المنتجات أقل مردودية ومساهمة في رقم الأعمال لكنها تغطي طلب فئات معينة كما أنها تساعد في التعريف بالمجمع (مادة أولية لمؤسسات إنتاجية أخرى) حيث تقوم هذه المؤسسات بوضعها كمرجع ضمن مكونات منتجاتها (يظهر إسم المجمع على تغليف منتجات هذه المؤسسات)، ومعنى ذلك حتى لو أن هذه المنتجات لا تحقق قيمة مادية كبيرة واضحة إلا أنها تساهم وبصورة كبيرة في التعريف بالمؤسسة، أي تلعب دور إعلاني وتضمن بذلك الوصول باسمها إلى زبائن ومتعاملين جدد.

3. مساهمة المبيعات في رقم أعمال سنة 2014:

بمتابعة مبيعات مؤسسة مصبرات المغرب للسنوات السابقة، تشهد سنة 2014 أحسن النتائج بالمقارنة مع السنوات السابقة، حيث حققت رقم أعمال يقدر بـ 1.157.551.795.08 دج ويتتبع قيمة مساهمة المنتجات، يمكن تقديم الشكل التالي الذي يوضح ترتيب أولى عشر منتجات المساهمة في رقم أعمال المؤسسة لسنة 2014.



الشكل رقم (24): مساهمة المبيعات في رقم أعمال مؤسسة مصبرات المغرب لسنة 2014

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قسم المحاسبة.

يرتكز رقم أعمال سنة 2014 المقدّر بـ 1.157.551.795.08 دج على مساهمة منتج الطماطم ثنائية التركيز 28% ذات الوزن 400 غ وذلك بنسبة 21.54% (249.414.274.16 دج) وذات الوزن 800 غ بنسبة 12.56% (135.431.776.41 دج) بعدما كانت تساهم في سنة 2013 بنسبة 30.08% وهو ما يُظهر زيادة مساهمة منتجات أخرى في رقم أعمال المؤسسة من سنة لأخرى، حيث يساهم مربى المشمش MDN (800 غ) بنسبة 20.77% (240.485.584.06 دج) في ثاني حجم لمبيعات المؤسسة، أما أوعية لب البرتقال والطماطم ثلاثية التركيز فتساهم بنسبة 11.24% (130.213.317.80 دج) و 10.36% (119.966.039.12 دج) من رقم الأعمال على التوالي ولب المشمش بنسبة 7.83% (90.662.671.60 دج) ومربى المشمش ذو سعة 400 غ بنسبة 5.39% (62.465.207.39 دج)، في حين نجد أن بعض المنتجات تساهم وينسب ضئيلة جدا في رقم أعمال المؤسسة مثل مربى التفاح بنسبة 0.090% (1.049.480.28 دج) ومصبرات الهريسة (760 غ) بنسبة 0.84% (9.817.796.47 دج) وتبقى هذه المنتجات تدعم رقم أعمال المؤسسة وتلبي احتياجات فئات من الزبائن لا يمكن الاستغناء عنهم، بناء على استراتيجية التي مؤسسة التي تتضمن معيار المحافظة على الزبائن وإرضائهم، والتي تعد من أولويات المؤسسة.

بتتبع نشاط مؤسسة "مصبرات المغرب" ومن خلال المبيعات التي تم عرضها على السنوات الثلاثة، نلاحظ أن المؤسسة تركز على مبيعات منتج "مصبرات الطماطم المركزة" و"لب البرتقال"، و"لب المشمش" و"مربى المشمش" بصورة كبيرة، حيث تعتبر هذه المنتجات الأكثر مساهمة في رقم أعمال المؤسسة وركيزة نشاطها بالرغم من أن باقي المنتجات تحقق مبيعات ضعيفة إلا أنها تغطي فئة من الزبائن.

تحليل حجم المبيعات ومعرفة مساهمة كل منتج من المنتجات التي تقدمها المؤسسة في رقم أعمالها يساعد المسؤولين على تحديد القيمة التي يحققها كل منتج، وأيضاً توجيه الطاقة الانتاجية وفق ما يتناسب مع الطلب على كل منتج آخذين بعين الاعتبار عامل الموسمية وإمكانية تعويض نوع من المنتجات بنوع آخر، بالإضافة إلى مدى توفر المادة الأولية وغيرها من العوامل المؤثرة في الطلب على المنتجات.

ثالثاً: تطور الأرباح

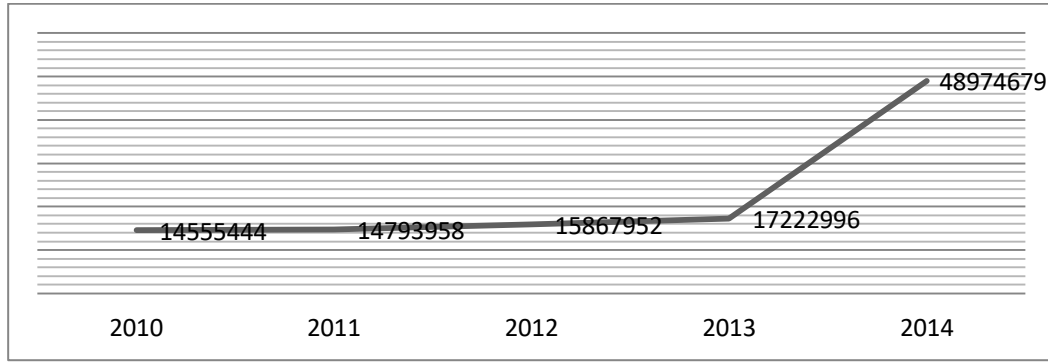
إن هدف المؤسسة الذي يتمحور حول تحقيق النمو والبقاء في السوق الذي تنشط فيه، يجعلها تسعى إلى مضاعفة الأرباح وتطويرها من سنة لأخرى، الجدول التالي يوضح تطور الأرباح لمؤسسة "مصبرات المغرب" في الفترة بين سنة 2010 و 2014.

الجدول رقم (21): تطور أرباح مؤسسة مصبرات المغرب للفترة 2010-2014

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
الأرباح/دج	14.555.444	14.793.958	15.867.952	17.222.996	48.974.679

المصدر: الوثائق الداخلية من مصلحة المحاسبة.

من خلال الجدول السابق الذي يظهر تطور أرباح المؤسسة في الخمس سنوات من سنة 2010 إلى سنة 2014، شهدت الأرباح زيادة من سنة لأخرى ففي 2010 حددت الأرباح بما قيمته 14.555.444 دج ليرتفع الرقم بصورة ضعيفة بين سنة 2011 و 2013 حيث قدر في سنة 2011 ما قيمته 14.793.958 دج، وفي سنة 2012 و 2013 ارتفعت أرباح المؤسسة لتصل ما قيمته 15.867.952 دج و 17.222.996 دج على التوالي، أما سنة 2014 فقد إرتفعت أرباح المؤسسة إلى ما قيمته 48.974.679 دج.



الشكل رقم (25): تطور أرباح مؤسسة مصبرات المغرب للفترة 2010-2014

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

يفسر هذا التطور الواضح في أرباح المؤسسة إلى إستراتيجيتها النابعة من إستراتيجية المجمع ككل التي تركز حول هدف تحقيق مبيعات أكبر وأرباح أكبر من خلال اعتماد إستراتيجية توسعية قائمة على التعريف بالمنتجات والعمل على المحافظة أكثر على زبائنهم وجذب زبائن جدد، تقوم هذه الإستراتيجية أيضا على تبنى سياسة توزيعية نشطة والتركيز على العملاء الذين يحققون قيمة وعلى المنتجات الأكثر مساهمة في رقم الأعمال.

رابعا: الإنتاج المباع

الجدول التالي يوضح تطور الإنتاج المباع لمؤسسة مصبرات المغرب في الفترة من سنة 2011 إلى سنة 2014.

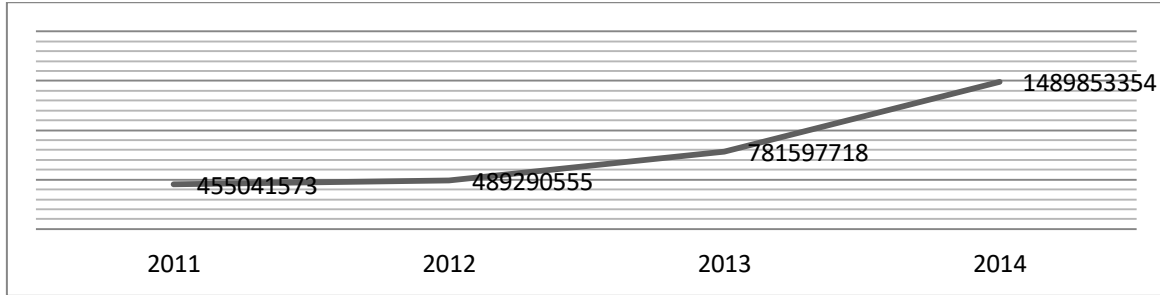
الجدول رقم (22): الإنتاج المباع لمؤسسة مصبرات المغرب للفترة 2011-2014

السنة	2011	2012	2013	2014
الإنتاج المباع	455041573	489290555	781597718	1489853354

المصدر: الوثائق الداخلية من مصلحة المحاسبة.

من خلال الجدول السابق الذكر نلاحظ أن قيمة الإنتاج المباع تسجل زيادة من سنة لأخرى، حيث قدر الإنتاج المباع للمؤسسة في سنة 2011 بـ 455041573 ليتطور الرقم بصورة ضئيلة في سنة 2012 (489290555) ليصل في سنة 2013 إلى 781597718 أما في سنة 2014

فقد حدد بما قيمته 1489853354، تسعى مؤسسة "مصبرات المغرب" إلى تعظيم إنتاجها المباع مع الأخذ بعين الاعتبار التقليل من حجم المخزون وما يصحبه من تكلفة، لذلك تلجأ إلى التنسيق بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التخزين والمبيعات من خلال مراقبة المخزون وتبادل المعلومات في إطار تحقيق السير الحسن لعملياتها.



الشكل رقم(26): تطور الإنتاج المباع لمؤسسة مصبرات المغرب للفترة 2011-2012

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

إن تطور نشاط مؤسسة "مصبرات المغرب" وتوسعها صاحبه زيادة في الإنتاج ولأجل السير الجيد لعملية تصريف منتجاتها تعمل المؤسسة على تنظيم قنوات التوزيع وفق ما يحقق الأهداف المتعلقة بتصريف المنتجات حيث أن مستوى الأداء التوزيعي يشكل نقطة مهمة من اهتمامات المؤسسة، وهذا ما يفسر اعتماد القنوات التوزيعية المذكورة سابقا والقيام بتحديد هدف ومردودية كل قناة.

خامسا: الحصة السوقية

تمثل الحصة السوقية نصيب المؤسسة أو مبيعاتها إلى المبيعات الكلية للسوق الذي تنشط فيه أو مقارنة بمبيعات المؤسسة الرائدة في السوق، بالنسبة لمؤسسة "مصبرات المغرب" تعتمد في تحديد الحصة السوقية الخاصة بها بناء على الحصة السوقية للمؤسسة الرائدة في السوق (تحديد الحصة السوقية بالمقارنة مع مؤسسة "عمر بن عمر" المؤسسة المنافسة الرائدة في السوق)، وحسب

المسؤول التجاري تمثل الحصة السوقية للمؤسسة 3% من حصة المؤسسة الرائدة، هذه النسبة التي تسعى المؤسسة للرفع منها وبالرغم من أنها لا تعبر على أرباح المؤسسة - المؤسسة تسعى لكسب مكانة في السوق بغض النظر عن الأرباح المحققة - إلا أنها تعتبر من المؤشرات المهمة عند القيام بتقييم أداء النشاط التسويقي للمؤسسة، فهي تعبير عن توسع المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسة القائمة من جهة ومع المؤسسات المنافسة الأخرى من جهة أخرى، بالإضافة على ذلك تشكل الحصة السوقية صورة عن حجم الزبائن الذين تملكهم المؤسسة ما يستدعي منها البحث عن طرق للحفاظ عليهم وتعزيز جهودها في جذب زبائن جدد.

سادسا: رضا الزبائن

يعتبر الزبون في مقدمة اهتمام المؤسسة يظهر ذلك من خلال ما تقوم به من متابعة لاحتياجاته والعمل على تلبيتها، الاستماع للشكاوي والعمل على حلها، بعث منتجات ذات جودة تكون في مستوى توقعاته وفي هذا الصدد تقوم مؤسسة "مصبرات المغرب" بعملية اختبار منتجاتها على عينة مكونة من فئات مختلفة من المستهلكين للتعرف على مدى قبول منتجاتها ومدى جودتها، على أن يتم تسجيل مختلف نتائج الاختبار والقيام بالتعديلات اللازمة بناء على الملاحظات المسجلة، وعادة التعديلات ما تكون التعديلات مرتبطة فقط بالجودة والنوعية مثل: زيادة نسبة تركيز الطماطم، بالإضافة إلى ذلك دراسة السعر المقبول لدى المستهلكين (السعر البسيكولوجي) حيث يتم تحديد مجال السعر المقبول والذي يجب أن تكون أسعار المنتجات تنتمي له بالرغم من أن تحديد سعر هذا النوع من المنتجات عادة ما يكون بناء على المؤسسة الرائدة والمؤسسات المنافسة.

المطلب الثاني: الأداء التسويقي لمؤسسة مطحنة عمور

بعدما تطرقنا لأهم المعطيات التي تخص الأداء التسويقي للفرع الأول للمجمع، نقدم فيما يلي عرض للأداء التسويقي الخاص بالفرع الثاني وهي مؤسسة "مطحنة عمور" التي تختلف في نشاطها عن الفرع الأول حيث تختص في مجال آخر من مجالات الصناعات الغذائية.

أولاً: رقم الأعمال

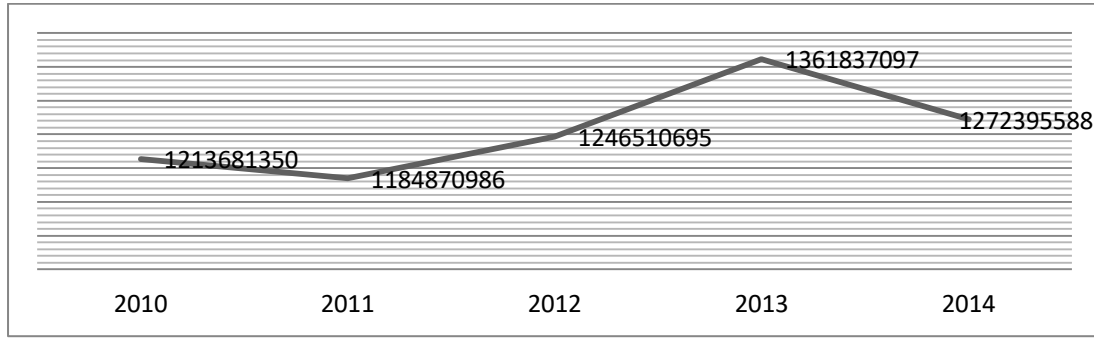
كما تم ذكره سابقاً اختصت مؤسسة "مطحنة عمور" في بداية نشاطها على إنتاج الطحين (اللين والمتوسط والغليظ) والفرينة، بفتحها في سنة 2011 لخط إنتاجي لإنتاج "الكسكس" ساهم ذلك في تدعيم وتوسيعها نشاطها، والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة بين سنة 2010 و 2014.

الجدول رقم(23): تطور رقم أعمال مؤسسة مطحنة عمور للفترة 2010-2014

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال/دج	1.213.681.350	1.184.870.986	1.246.510.695	1.361.837.097	1.272.395.588

المصدر: الوثائق الداخلية لمصلحة المحاسبة.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تذبذب (ارتفاع وانخفاض) من سنة لأخرى في قيمة رقم أعمال مؤسسة "مطحنة عمور"، ففي سنة 2010 حققت المؤسسة رقم أعمال قدر بـ 1.213.681.350 دج ثم انخفض في سنة 2011 لـ 1.184.870.986 دج ليرتفع بصورة ضعيفة في 2012 بقيمة 1.246.510.693 دج ليتواصل التحسن في سنة 2013 حيث قدر رقم الأعمال بـ 1.361.837.097 دج، أما في 2014 انخفض الرقم وبصورة كبيرة إلى قيمة 1.272.395.588 دج.



الشكل رقم (27): تطور رقم أعمال مؤسسة مطحنة عمور للفترة 2010-2014

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

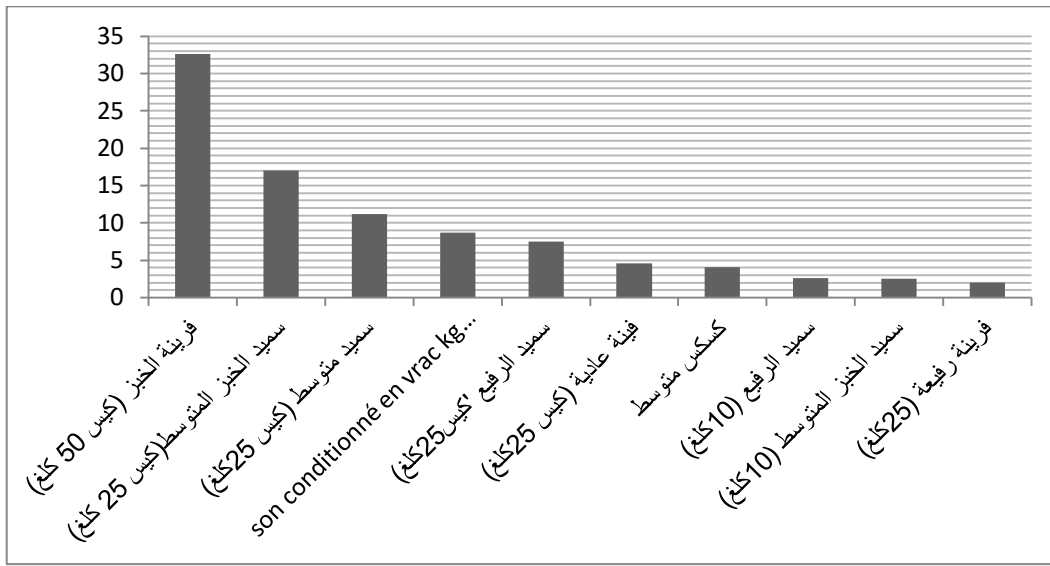
بناء على الشكل السابق نلاحظ أن المؤسسة تعاني من عدم الاستقرار الإيجابي في رقم أعمالها (تسجيل انخفاض بدل من ارتفاع) مقارنة مع مؤسسة "مصبرات المغرب" التي شهدت ارتفاع في رقم الأعمال من سنة لأخرى، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مؤسسة "مطحنة عمور" لا تزال في طريق النمو وذات خبرة محدودة في هذا النشاط، فالحيز الذي تشغله في السوق لا يزال صغير جدا (الانتاج حسب الطلبات المتحصل عليها) بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ذات الخبرة العالية، بالإضافة إلى أن تدني جهودها في مجال الترويج والتعريف بالمنتجات نظرا لإمكاناتها المادية والمالية والبشرية المحدودة.

ثانيا: حجم المبيعات

ككل سنة تقوم المؤسسة بالتعرف على حجم المبيعات بتحديد مبيعات كل منتج من منتجاتها ومساهمته في رقم الأعمال المحقق في نهاية السنة، وهو نفس المبدأ الذي ذكرناه سابقا والمعمول به في مؤسسة "مصبرات المغرب"، فيما يلي نوضح مساهمة مبيعات منتجات المؤسسة في رقم الأعمال بالنسبة للسنوات الثلاث 2012، 2013، و2014.

1. مساهمة المبيعات في رقم الأعمال لسنة 2012:

قدر رقم أعمال المؤسسة في سنة 2012 بـ 1.213.681.350 دج بمتابعة مبيعات مجموع المنتجات التي تطرحها المؤسسة، يمكننا التعرف على المنتجات المساهمة في رقم الأعمال من خلال الشكل التالي الذي يوضحها بالنسبة لعشر منتجات الأولى والتي حققت أكبر مساهمة في رقم الأعمال لنفس السنة.



الشكل رقم (28): مساهمة المبيعات في رقم أعمال مؤسسة مطحنة عمور لسنة 2012

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قسم المحاسبة.

من خلال الشكل نلاحظ أن منتج "فرينة الخبز" (ذات كيس 50 كلغ) أكثر المنتجات مبيعا ومساهمة في رقم أعمال المؤسسة لسنة 2012 وذلك بنسبة 32.63% (406.756.500 دج) أما في ثاني وثالث مرتبة من حيث المبيعات فقد ساهم كل من سميد الخبز المتوسط (كيس 25 كلغ) و"السميد المتوسط" (كيس 25 كلغ) بما نسبته 17.03% (212.375.800 دج) و 11.16% (139.181.000 دج)، بعدها نجد "النخالة" son conditionné en vrac بنسبة 8.71% (108.601.181 دج) و"السميد الرفيع" (25 كلغ) و"الفرينة العادية" (25 كلغ) بنسبة 7.49%

(93.460.250 دج) و 4.58% (57.125.523 دج) على التوالي، وسميد الرفيع" (10كلغ) بنسبة 2.63% بمبيعات تساهم بـ 32.886.000 دج من رقم الأعمال، و"سميد الخبز المتوسط" (10كلغ) و"الفريئة الرفيعة" (25كلغ) فهي تساهم بنسبة 2.52% (31.502.450 دج) و 2.03% (25.314.337 دج) على التوالي، أما مبيعات "الكسكس" فهي منخفضة حيث يساهم "الكسكس المتوسط" بنسبة 4.04% بما قيمته 50.450.376 دج و"الكسكس الرفيع" بنسبة 0.02% أي بقيمة 299.392 دج فقط من رقم الأعمال.

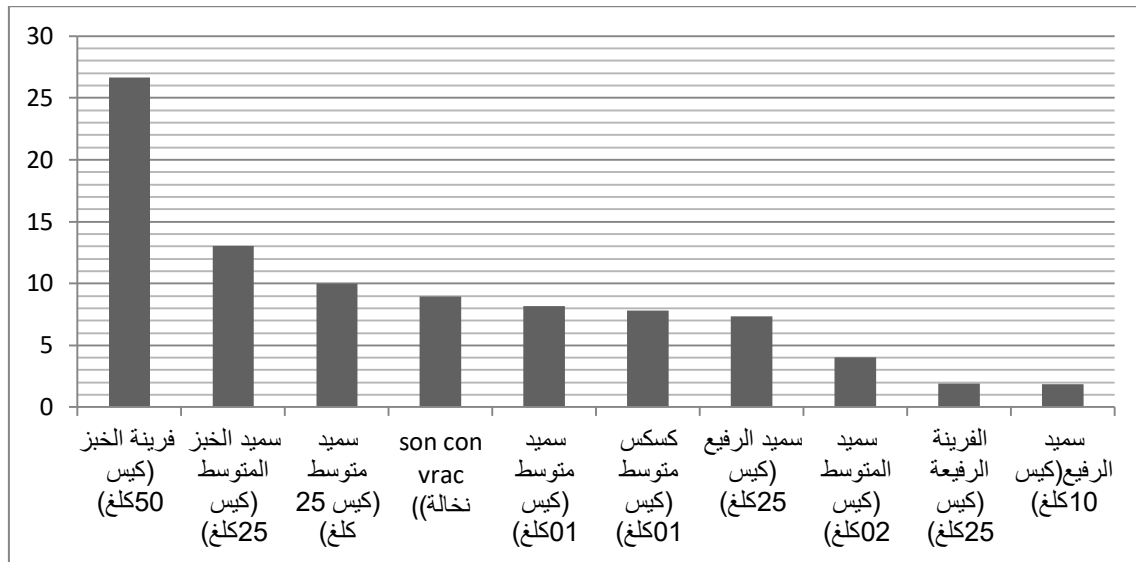
كما تساهم بعض المنتجات الأخرى بنسب جد ضعيفة حيث مساهمة "سميد المتوسط" (01كلغ) قدرت بنسبة 0.62% أي ما قيمته 7.804.683 دج من المبيعات و 0.59% لحجم 02كلغ (7.439.363 دج)، والفريئة بحجم 10كلغ بنسبة 0.21% (2.731.743 دج) وأقل مبيعات هو السميد الغليظ (10كلغ) بنسبة 0.01% (182000 دج).

من خلال مبيعات سنة 2012 ومساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة، نلاحظ أن نشاط المؤسسة يعتمد على منتج "فريئة الخبز" حيث تعتبر أول المنتجات مساهمة في رقم الأعمال وأكثرها مبيعا للمؤسسة وذلك راجع إلى خبرة المؤسسة وللمكانة التي حققتها في السوق طوال فترة نشاطها، حيث أن انطلاقة المؤسسة بدأت بإنتاج "الفريئة" و"الطحين الصلب (السميد)" بأنواعه، كما يعتبر الطلب مؤشر أساسي في ذلك حيث تشكل "فريئة الخبز" المادة الأولية في صناعة أكثر المنتجات استهلاكاً (الخبز) بالإضافة إلى أنواع أخرى من المنتجات التي تكون مادتها الأولية الأولى (الطلب مرتفع)، أما انخفاض مبيعات منتج "الكسكس" وتحقيقه نسبة مساهمة ضعيفة في رقم الأعمال فيمكن تفسيره إلى أن بداية فتح خط إنتاج هذا المنتج كانت في سنة 2011 أين لا يزال المنتج في مرحلة التقديم والتعريف به، وهذه المرحلة تتميز بانخفاض المبيعات لترتفع

مستوياتها مع الانتقال لمرحلة النمو والنضج، ويمكننا الحكم في ذلك بمتابعة مبيعاته لسنة 2013 و 2014.

2. مساهمة المبيعات في رقم الأعمال لسنة 2013:

شهد رقم أعمال المؤسسة ارتفاع ملحوظ مقارنة مع سنة 2012 فبعد ما كان 1.213.681.350 دج قدر في سنة 2013 بـ 1.361.837.097 دج، الشكل التالي يوضح نسبة مساهمة مبيعات المنتجات.



الشكل رقم (29): مساهمة المبيعات في رقم أعمال مؤسسة مطحنة عمور 2013

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قسم المحاسبة.

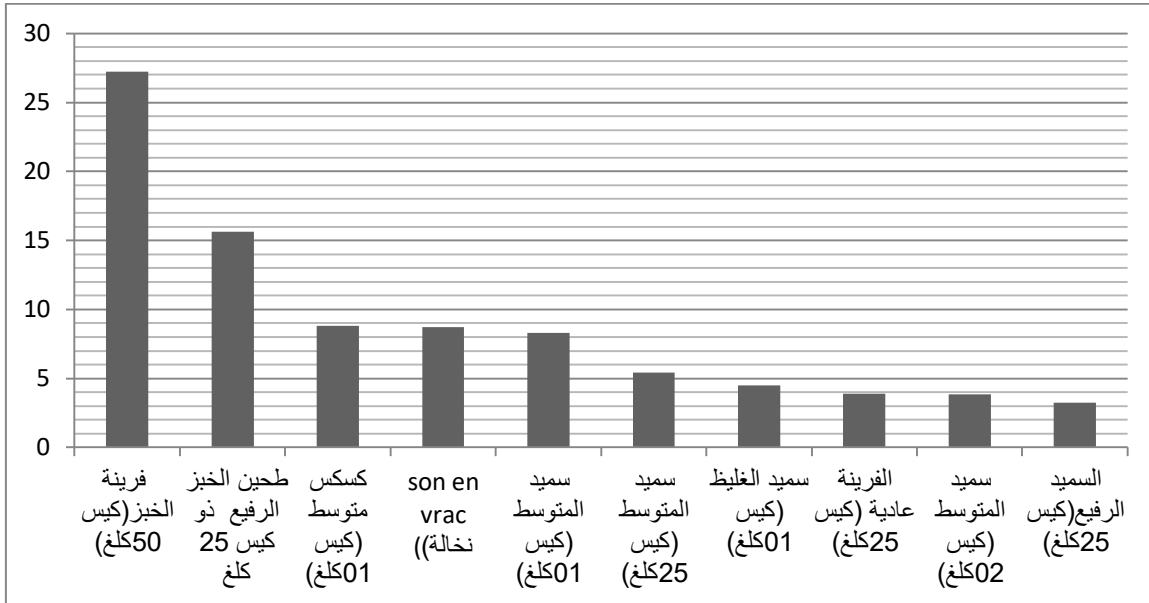
من الشكل السابق الذي جاء بناء على ما حققته المؤسسة من مبيعات، والذي يتضمن نسب مساهمة المنتجات في رقم الأعمال، نلاحظ أنه لا يزال منتج "فرينة الخبز" في صدارة مبيعات المؤسسة لكن هذه النسبة انخفضت، فبعد ما كانت بنسبة 32.63% في سنة 2012 انخفضت في 2013 إلى 26.67% (363.313.000 دج) وهذا الانخفاض يدل على زيادة مبيعات منتجات أخرى، فقد ساهم "سميد الخبز الرفيع" (25 كلغ) بنسبة 13.03% (177.478.299 دج) و "السميد

المتوسط" (25كلغ) بنسبة 9.37% (326.135.813.326دج) بعدما كان في سنة 2012 بـ11.16%، ونلاحظ أن أغلب المنتجات لا تزال تحافظ على ترتيبها ومستوى المبيعات التي حققتها في سنة 2012 لكن انخفضت نسبة مساهمتها في رقم الأعمال ليظهر الارتفاع في المبيعات ونسبة المساهمة لدى منتجات أخرى.

حيث ارتفعت مساهمة "الكسكس المتوسط" إلى 7.86% أي ما قيمته 107.149.002دج بعدما كان يساهم بنسبة 4.04%، نفس الأمر بالنسبة للمبيعات الخاصة بـ "السميد المتوسط" (02كلغ) الذي حقق مبيعات بنسبة 4.04% (55.094.173دج) بعدما كانت مبيعاته في سنة 2012 تساهم بنسبة 0.59% فقط من رقم الأعمال، بالإضافة إلى ذلك تساهم "فرينة الخبز" (25كلغ) بنسبة 6.06% محققة مبيعات تقدر بـ 21.948.800دج، أما أقل المنتجات مبيعا ومساهمة في رقم الأعمال فهي "فرينة الخبز (10كلغ)" و(01كلغ) بنسبة 0.37% (5.145.435دج) و0.23% (3.147.418دج) على التوالي، و"الكسكس الغليظ" بنسبة 0.004% (62.150دج) من رقم الأعمال.

3. مساهمة المبيعات في رقم الأعمال لسنة 2014:

انخفض رقم أعمال مؤسسة "مطحنة عمور" في سنة 2014 انخفاض كبير مقارنة مع السنوات السابقة انخفاض على مستوى مبيعات المؤسسة لهذه السنة سجل على مستوى أغلب المنتجات التي تطرحها في السوق، الشكل التالي نوضح فيه نسبة مساهمة مبيعات المنتجات في رقم أعمال المؤسسة وشرح لقيم هذه النسب.



الشكل رقم (30): مساهمة المبيعات في رقم أعمال مؤسسة مطحنة عمور 2014

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قسم المحاسبة.

حققت المؤسسة في هذه السنة رقم أعمال يقدر بـ 1.272.395.588 دج، تساهم مبيعات المؤسسة من منتج "فرينة الخبز" (50 كلغ) بنسبة 27.23% (346.571.000 دج) و"سميد الخبز الرفيع" (25 كلغ) بنسبة 15.65% بما قيمته 199.219.300 دج بعدما كان يساهم نسبة 7.37%، كما يلاحظ تطور مبيعات المؤسسة من منتج "الكسكس المتوسط" (01 كلغ) فبعدما كانت مبيعاته في سنة 2013 بقيمة 107.149.002 دج، في سنة 2014 حقق مبيعات بقيمة 112.245.501 دج وذلك بمساهمة في رقم الاعمال تقدر بنسبة 8.82%، في حين يساهم منتج "السميد المتوسط" (01 كلغ) و(25 كلغ) بنسبة 8.3% و 5.43% على التوالي وذلك بقيمة 105.682.608 دج و 69.116.250 دج، وقد انخفضت مبيعات أغلب منتجات المؤسسة بصورة واضحة، نذكر مبيعات "السميد الغليظ" (01 كلغ) بنسبة 4.51% (57.413.987 دج)، كما انخفضت مبيعات "السميد المتوسط" (2 كلغ) من 55.094.173 دج (4.04%) في سنة 2013 إلى 3.84% من رقم الأعمال (48.966.349 دج).

بالنسبة للمنتجات الأقل مبيعا والأقل مساهمة في رقم الأعمال لسنة 2014 نجد "كسكس بحجم صغير (1كلغ)" يساهم بنسبة 0.29% (3.690.378 دج)، و"كسكس متوسط (10كلغ)" بنسبة 0.27% (3.462.182 دج) و"السميد اللين (1كلغ)" بنسبة 0.036% (467.710 دج). بالرغم من أن مؤسسة "مطحنة عمور" تشهد تذبذب في المبيعات من سنة لأخرى، إلى أن سنة 2014 تعتبر أضعف السنوات من حيث المبيعات على مدى الخمس سنوات السابقة، فالمؤسسة لا تزال تعاني من عدم الاستقرار الإيجابي على مستوى مبيعات كل منتج من منتجاتها وعلى مستوى رقم الأعمال المحقق، أكثر المنتجات مبيعا ودعما لنشاطها هو منتج "فرينة الخبز"، أما بالنسبة للخط الإنتاجي الذي تم افتتاحه في سنة 2011 والخاص بإنتاج "الكسكس" لا يزال غير قادر على تحقيق قيمة مضافة بالنسبة للمؤسسة، بسبب انخفاض المبيعات على مستواه.

يرجع المسيرين سبب الانخفاض في المبيعات إلى عامل أساسي هو عامل الطلب باعتبار أن المؤسسة لا تزال تمارس نشاطها على أساس الطلبات التي تتحصل عليها، فكلما انخفض الطلب انخفض الإنتاج والمبيعات معا فالمؤسسة تعمل وفق قاعدة الإنتاج بالطلب كل ما يتم إنتاجه يتم بيعه، بالإضافة إلى ذلك لا تزال المؤسسة تتحصل على المادة الأولية في إنتاجها من الإعانات التي تقدمها الدولة وبالتالي لا تزال في حالة تبعية، فكلما انخفضت المادة الأولية ينخفض الإنتاج، الأمر الذي يجعل المؤسسة الآن تبحث على سبل توريد أخرى لتحسين أدائها والتقدم أكثر في مجال نشاطها والخوض في مجال الاعلانات للتعريف بمنتجاتها والقيام بأنشطة الترويجية وتنشيط المبيعات والتحسينات على مستوى الجودة لجذب زبائن جدد للبقاء وسط المنافسين.

ثالثا: تطور الأرباح

من خلال عرضنا لتطور رقم أعمال مؤسسة "مطحنة عمور" وبالتعرف على مبيعاتها ومساهمة كل منتج في رقم الأعمال، لاحظنا أن ان المؤسسة لم تحقق نتائج جيدة على مستوى

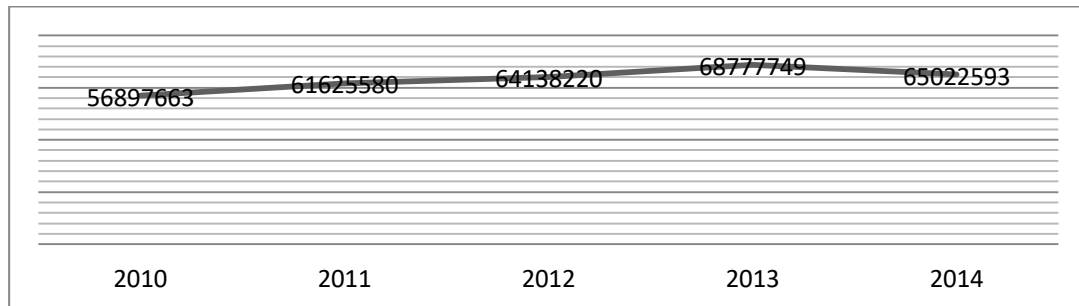
المبيعات ورقم الأعمال، الأمر الذي سيؤثر وبطريقة مباشرة على الأرباح التي تحققها المؤسسة من نشاطها، الجدول التالي يوضح تطور الأرباح للمؤسسة خلال الفترة من 2010 إلى 2014.

الجدول رقم (24): تطور أرباح مؤسسة مطحنة عمور للفترة 2010-2014

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
الأرباح/دج	56.897.663	61.625.580	64.138.220	68.777.749	65.022.593

المصدر: الوثائق الداخلية من مصلحة المحاسبة.

بناء على الجدول السابق حققت المؤسسة في سنة 2010 أرباح تقدر بـ 56.897.663 دج ليرتفع الرقم بصورة منخفضة في سنة 2011 و 2012 بقيمة 61.625.580 دج و 64.138.220 دج على التوالي بالنظر إلى سنة 2013 تعتبر هذه السنة الأكثر تحقيقاً للأرباح حيث وصل الربح إلى 68.777.749 دج وإذا ما عدنا إلى المبيعات ورقم الأعمال تعتبر هذه السنة من السنوات المتميزة من ناحية تحقيق هدف الربح يعود الانخفاض في سنة 2014 إلى ما قيمته 65.022.593 دج.



الشكل رقم (31): تطور أرباح مؤسسة مطحنة عمور للفترة 2010-2014

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

إن قيمة الأرباح التي تصلها المؤسسة هي نتيجة حتمية للمبيعات المحققة، ولذلك تعمل المؤسسة على التحسين من مبيعاتها لأجل تحقيق هدف الربح، بالرغم من وجود الكثير من المؤشرات التي تعبر عن الأداء التسويقي الجيد إلا أنه لا تزال الأرباح التي يتم تسجيلها في نهاية

السنة تمثل صورة مباشرة للأداء التسويقي لأن فعالية نشاط المؤسسة نتيجته تظهر من ناحية الربح المحقق والمبيعات المحققة والرضا المحقق لدى الزبائن وكما ذكرنا سابقا بقاء نشاط مؤسسة "مطحنة عمور" مرتبط بالطلبات التي تصلها ومع نقص الأنشطة الترويجية يجعلها غير قادرة على الوصول إلى هدف الربح ، وبالتالي محدودية قدرتها على الاستمرار والمنافسة.

رابعا: الإنتاج المباع

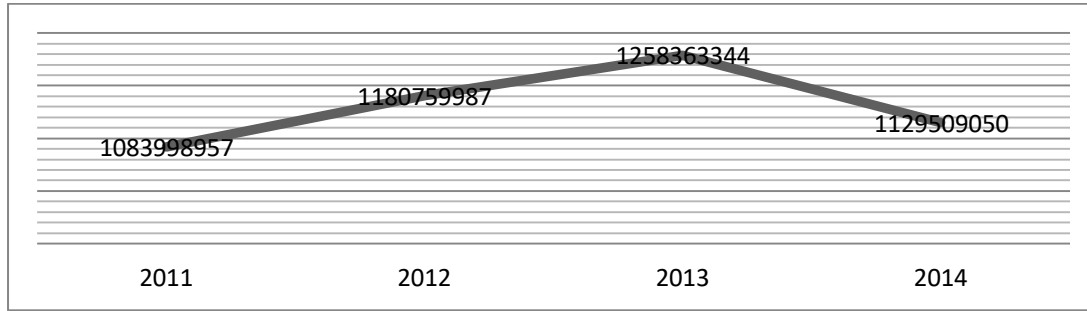
تحدثنا سابقا على طبيعة نشاط مؤسسة "مطحنة عمور" الذي يتمحور حول الإنتاج بناء على الطلب والعمل بالمخزون الصفري فكل ما يتم إنتاجه يتم بيعه، الجدول التالي يوضح تطور الإنتاج المباع للمؤسسة.

الجدول رقم (25): تطور الإنتاج المباع لمؤسسة مطحنة عمور للفترة 2011-2014

السنة	2011	2012	2013	2014
الإنتاج المباع	1083998957	1180759987	1258363344	1129509050

المصدر: الوثائق الداخلية من مصلحة المحاسبة.

يظهر الجدول السابق تطور الإنتاج المباع لمؤسسة "مطاحن عمور" ونلاحظ ذلك التطور الذي شهدته المؤسسة من سنة 2011 إلى سنة 2013 هذه الأخيرة التي وصل فيها الإنتاج المباع إلى 1258363344 شهد الطلب في هذه السنوات ارتفاع الأمر الذي يختلف عن سنة 2014 والتي انخفض الإنتاج المباع إلى 1129509050، إن الإنتاج المؤسسة يحدد إنطلاقا من الطلبات التي تصل للمؤسسة بالإضافة إلى قبول هذه الطلبات بناء على توفر المادة الأولية، هذا الأمر يجعل من المؤسسة تعاني نوع من التبعية في هذا الأمر ما يستدعي ضرورة البحث عن مصادر توريد جديدة من جهة، والتعريف بمنتجاتها من جهة أخرى حتى تجذب زبائن أكثر لتتمكن من التحسين من مبيعاتها.



الشكل رقم (32): تطور الإنتاج المباع لمؤسسة مطحنة عمور للفترة 2011-2012

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

إن السياسة التي تتبعها مؤسسة "مطحنة عمور" وإهمالها للجانب الترويجي، والإشهار والتعريف بمنتجاتها وغياب قنوات توزيعية فعالة، وغيرها من الأنشطة التي تدعم نشاط المؤسسة سيؤدي إلى استمرارية ضعف المؤسسة، واقتصار نشاطها على ما يصلها من طلب من زبائنها الحاليين لن يجدي نفعا مع مرور الوقت، في ظل التحولات التي يمر عليها السوق يوما بعد يوم بما يضمه من منافسين حاليين وداخلين جدد وما يقدمونه من إستراتيجيات تسويقية. ففي غياب الطلبات يغيب الإنتاج وتغيب المبيعات وهو الأمر الذي يجعل من الحصة السوقية للمؤسسة لا تكاد موجودة فهي ضعيفة جدا بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة المكونة للسوق.

بشكل عام يمكن القول أن على المجمع ككل التوجه أكثر إلى الجانب الترويجي والخوض في مجال الإعلانات للتعريف بالمؤسسة وبمنتجاتها وإظهار جوانب الجودة التي تقدمها، والانتقال إلى مرحلة جديدة وهي مرحلة البحث عن أسواق جديدة واقتناص فرص الجذب الممكنة، حيث أصبح هذا التوجه حتمي على المجمع ككل لأجل البقاء في ظل المنافسة، فبالرجوع إلى الميزانية المخصصة للإعلان تبلغ في مؤسسة "مطحنة عمور" ما قيمته 1.641.320 دج وهي الميزانية الذي تُظهر نقص الاهتمام بالجانب الإعلاني والترويجي في الوقت الذي تخصص الكثير من المؤسسات مبالغ كبيرة في هذا المجال، وهو نفس الأمر بالنسبة لمؤسسة "مصبرات المغرب" التي

تخصص أيضا ما قيمته 4.245.166 دج كمصاريف إعلانية كلها تقتصر على اللوحات الإشهارية وبعض الاعلانات في القنوات الخاصة والمجلات.

خلاصة الفصل الرابع:

يعتبر مجمع "عمور" من المؤسسات الناشطة في مجال الصناعات الغذائية، بالرغم من فصل الأداء والنتائج لفروعه إلا أنها تشترك في الأهداف العامة التي تنطوي في مجملها على تحقيق الأرباح والتحسين المستمر، كما أن الإيمان بضرورة الحصول على المعلومات عن البيئة التي ينشط فيها جعلت المجمع يعمل على توفير وترصد المعلومات عن هذه البيئة يتم ترجمته ضمن نظام اليقظة الإستراتيجية.

بالنسبة لتشخيص الأداء التسويقي لمجمع "عمور" فإن أدائه التسويقي يتمحور حول فرعين (مؤسستين) منفصلتين من ناحية النشاط والتنظيم هما: "مؤسسة مصبرات المغرب" و"مؤسسة مطحنة عمور"، الأداء التسويقي لمؤسسة "مصبرات المغرب" وبمتابعة نشاطها من خلال النتائج المحصل عليها في رقم الأعمال، حجم المبيعات، الإنتاج المباع، معدل الربحية والحصة السوقية، فإنها تحقق نتائج مرضية ومنتزادة من سنة لأخرى بفضل سياستها التوزيعية والخبرة التي استمدتها عبر السنوات في مجالها هي تعتبر نقطة إرتكاز ونشاط المجمع في السوق.

أما مؤسسة "مطحنة عمور" التي بدأت نشاطها في سنة 2001 لا تزال مؤسسة فتية أدائها التسويقي متذبذب، ويرجع ذلك لضعف النشاط الترويجي وشبكة التوزيع وغيرها من النقائص التي تحد من نشاطها وأدائها التسويقي، فبالرغم من جودة منتجات المؤسسة إلا أن عدم قيامها بأي جهود إعلانية للتعريف بمنتجاتها يجعل نشاطها محصور فقط على العمل على تلبية طلب زبائنها الحاليين في الوقت التي يجب أن تفكر في سبل جذب والوصول إلى زبائن جدد.

الفصل الخامس

نتائج اختبار علاقة وأثر

اليقظة الإستراتيجية على

الأداء التسويقي لمجمع

عمور

تمهید:

سبق وتطرقنا في الفصل الثالث إلى الیقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة بتحديد العلاقة والأثر الذي تحدثه نظريا على كل من اتخاذ القرار الإستراتيجي والميزة التنافسية والأداء التسويقي، كما قمنا في الفصل الرابع بدراسة تطبيقية على مستوى مجمع الصناعات الغذائية "عمور" تعرفنا فيه على الأداء التسويقي الخاص بفروعه، وواقع تطبيقه ومدى تبنيه للیقظة الإستراتيجية كنظام لجمع المعلومات ومراقبة البيئية، موضحين فيه سبل تفعيل وشروط بناء خلية للیقظة الإستراتيجية.

في هذا الفصل نواصل دراستنا التطبيقية على مستوى "مجمع عمور" وسنقدم فيه نتائج اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين المتغير التابع والمتغير المستقل في الدراسة: علاقة وأثر الیقظة الإستراتيجية (متغير مستقل) على الأداء التسويقي (متغير تابع) مع دراسة العلاقة والأثر على المتغيرين: صناعة القرار الإستراتيجي، والميزة التنافسية بما تحويه هذه المتغيرات من مؤشرات. بالإضافة إلى تحديد تطبيق الیقظة الإستراتيجية على مستوى المجمع. وعلى هذا الأساس يتضمن الفصل مجموعة المباحث التالية:

المبحث الأول: نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ؛

المبحث الثاني: نتائج اختبارات الأثر؛

المبحث الثالث: نموذج تطبيق الیقظة الإستراتيجية في مجمع عمور .

المبحث الأول: نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

يقيس معامل الارتباط درجة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمنا لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط بيرسون "pearson corrélation" قيمة هذا المعامل تقع في المجال $[-1; +1]$ وتكون العلاقة حسب قيمة معامل الارتباط الذي كلما اقتربت القيمة من 1 كلما كانت العلاقة قوية، ونقبل الفرضية التي تقول أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين X و y" إذا كان مستوى الدلالة sig ($sig < 0.05$) (الارتباط بين المتغيرين معنوي عند مستوى دلالة 0.05)¹، أما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فتقبل فرضية العدم التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين X و y. (أنظر الملحق رقم (07))

المطلب الأول: علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية وصناعة القرار الإستراتيجي

يتضمن متغير صناعة القرار الإستراتيجي ثلاث مؤشرات هي: مؤشر اقتناص الفرص وتجنب المخاطر، مؤشر استشراف المستقبل والاستعداد المسبق، ومؤشر إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد، يتم معرفة علاقة اليقظة الإستراتيجية مع كل مؤشر، وبالتالي تنص فرضية المتغير الثانوي الأول

¹ - يمكن التحقق من معنوية معامل الارتباط إما عن طريق قيمة sig أو عن طريق النظر إلى النجمات الموجودة بجانب قيمة معامل الارتباط، فمثلا إذا كتب في جانب معامل الارتباط نجمتين (مثلا: 0.622^{**}) هذا يدل أن معامل الارتباط معنوي بدرجة عالية (0.99)، أما عندما يكون بجانب قيمة معامل الارتباط نجمة واحدة (مثلا: 0.622^*) فنقول أن معامل الارتباط معنوي بدرجة دقة أقل (0.95) أما في حال لم توجد أي نجمات بجانب معامل الارتباط فيمكن القول بأن معامل الارتباط غير معنوي، أي الارتباط وهمي أو نقول لا يوجد ارتباط بين المتغيرين المدروسين.

- غيث البحر، معن التنجي، "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics"، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014، ص92.

على: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وصناعة القرار الإستراتيجي في مجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، حيث تنفرع إلى ثلاث فرضيات جزئية هي:

- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية واقتناص الفرص وتجنب المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية واستشراف المستقبل والاستعداد المسبق عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وإدارة الغموض والتعامل مع التعقيد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

1. علاقة اليقظة الإستراتيجية مع اقتناص الفرص وتجنب المخاطر:

الجدول رقم (26) يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين اليقظة الإستراتيجية وعملية اقتناص الفرص وتجنب المخاطر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.674$) ويظهر الجدول أيضا أن علاقة الارتباط معنوية بين اليقظة الإستراتيجية واقتناص الفرص وتجنب المخاطر عند مستوى دلالة $0.01 \leq p \leq 0.000$.

281	الفصل الخامس: نتائج اختبار علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي لمجمع عمور

الجدول رقم (26): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية واقتناص الفرص وتجنب المخاطر

المعنوية	اقتناص الفرص وتجنب المخاطر	اليقظة الإستراتيجية	
	0.674**	1	اليقظة الإستراتيجية
0.000	1	0.674**	اقتناص الفرص وتجنب المخاطر

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال ما سبق عرضه يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية واقتناص الفرص وتجنب المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. علاقة اليقظة الإستراتيجية مع استشراف المستقبل والاستعداد المسبق:

يتضمن الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية ومؤشر استشراف المستقبل والاستعداد المسبق ضمن مؤشرات اتخاذ القرار الإستراتيجي، وبتتبع معامل الارتباط المتحصل عليه ($r = 0.674$) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية (المعامل محصور بين 0.6 و 0.9) بين اليقظة الإستراتيجية واستشراف المستقبل والتعامل مع التعقيد، علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية عند مستوى دلالة 0.01 ($p = 0.000 \leq 0.05$).

282	الفصل الخامس: نتائج اختبار علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي لمجمع عمور

الجدول رقم (27): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية واستشراف

المستقبل والاستعداد المسبق

المعنوية	استشراف المستقبل والاستعداد المسبق	اليقظة الإستراتيجية	
0.000	0.674**	1	اليقظة الإستراتيجية
	1	0.674**	استشراف المستقبل والاستعداد المسبق

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

بناء على الجدول السابق يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات

دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية واستشراف المستقبل والاستعداد المسبق عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3. علاقة اليقظة الإستراتيجية مع إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد:

الجدول رقم (28) يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين اليقظة الإستراتيجية وعملية

إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.728$) ويظهر الجدول

أيضا أن الارتباط بين المتغيرين معنوي عند مستوى دلالة 0.01 ($p = 0.000 \leq 0.05$).

283	الفصل الخامس: نتائج اختبار علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي لمجمع عمور

الجدول رقم (28): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة

الغموض والتعامل مع التعقيد

المعنوية	إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد	اليقظة الإستراتيجية	
0.000	0.728**	1	اليقظة الإستراتيجية
	1	0.728**	إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

على هذا الأساس يمكن القول عن وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الغموض والتعامل مع التعقيد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهو نفس الأمر بالنسبة للمؤشرين السابقين (مؤشر اقتناص الفرص وتجنب المخاطر، مؤشر استشراف المستقبل والاستعداد المسبق) ما يبين وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية ومؤشرات صناعة القرار الإستراتيجي ($p=0.000 \leq 0.05$) (الارتباط بين المتغيرات معنوي عند مستوى دلالة 0.01) ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وصناعة القرار الإستراتيجي في مجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المطلب الثاني: علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

تتضمن الميزة التنافسية أربعة مؤشرات هي: السمعة التجارية، توظيف التكنولوجيا، تحقيق التميز، ورضا الزبائن سنتناول فرضية المتغير الثانوي الثاني التي تنص على: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، يتفرع منها أربع فرضيات هي:

- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتكوين السمعة التجارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتوظيف التكنولوجيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التميز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وإرضاء الزبائن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

1. علاقة اليقظة الإستراتيجية مع تكوين السمعة التجارية:

يبين الجدول رقم (29) مصفوفة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية ومؤشر تكوين السمعة التجارية ضمن مؤشرات الميزة التنافسية، وبتتبع معامل الارتباط المتحصل عليه ($r = 0.632$) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية (المعامل محصور بين 0.6 و 0.9) بين اليقظة الإستراتيجية

وتكوين السمعة التجارية، وتبين قيمة معامل الارتباط ($p=0.000 \leq 0.05$) أن الارتباط بين المتغيرين معنوي عند مستوى دلالة 0.01 .

الجدول رقم (29): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتكوين السمعة التجارية

اليقظة الإستراتيجية	السمعة التجارية	المعنوية	
اليقظة الإستراتيجية	1	0.632**	0.000
السمعة التجارية	0.632**	1	

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

كنتيجة عن الجدول السابق يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتكوين السمعة التجارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. علاقة اليقظة الإستراتيجية مع توظيف التكنولوجيا:

الجدول التالي يبين وجود علاقة ارتباط موجبة بقوة ضعيفة (المعامل محصور بين 0 و 0.4) بين اليقظة الإستراتيجية وتوظيف التكنولوجيا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r= 0.363$) ويظهر الجدول أيضا وجود علاقة ارتباط معنوية بدرجة دقة أقل (0.95) بين اليقظة الإستراتيجية وتوظيف التكنولوجيا وذلك عند مستوى دلالة 0.05 ($p=0.041 \leq 0.05$).

**الجدول رقم (30): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتوظيف
التكنولوجيا**

المعنوية	توظيف التكنولوجيا	اليقظة الإستراتيجية	
0.041	0.363*	1	اليقظة الإستراتيجية
	1	0.363*	توظيف التكنولوجيا

* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول السابق يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط

قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتوظيف التكنولوجيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3. علاقة اليقظة الإستراتيجية مع تحقيق التميز:

يظهر الجدول رقم (31) أن قيمة معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التميز تقدر بـ

$r = 0.363$ كما يلاحظ أن هذا المعامل غير معنوي، أي أن الارتباط وهمي وبالتالي يمكن القول أنه

لا يوجد ارتباط بين المتغيرين.

الجدول رقم (31): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتحقيق

التميز

المعنوية	تحقيق التميز	اليقظة الإستراتيجية	
0.071	0.323	1	اليقظة الإستراتيجية
	1	0.323	تحقيق التميز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول السابق يمكن قبول فرضية العدم التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التميز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4. علاقة اليقظة الإستراتيجية مع إرضاء الزبائن:

يتضمن الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية ومؤشر إرضاء الزبائن، ويتتبع معامل الارتباط المتحصل عليه ($r = 0.474$) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة (المعامل محصور بين 0.4 و 0.6) بين اليقظة الإستراتيجية وإرضاء الزبائن، كما يظهر الجدول أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية عند مستوى دلالة 0.01 ($p = 0.006 \leq 0.05$).

الجدول رقم (32): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإرضاء

الزبائن

اليقظة الإستراتيجية	إرضاء الزبائن	المعنوية
اليقظة الإستراتيجية	1	0.474**
إرضاء الزبائن	0.474**	1
		0.006

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

كنتيجة عن الجدول السابق يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وإرضاء الزبائن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهي نفس النتيجة التي تم تسجيلها في مؤشر توظيف التكنولوجيا وتكوين السمعة التجارية، هذا ما يظهر وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية والمؤشرات الثلاث للميزة التنافسية

($p=0.000 \leq 0.05$) (الارتباط بين المتغيرات معنوي عند مستوى دلالة 0.05) وعدم وجود علاقة ارتباط بين استخدام اليقظة الإستراتيجية ومؤشر تحقيق التميز، ومنه يتم قبول جزئي للفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المطلب الثالث: علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والأداء التسويقي

المتغير الرئيسي في دراستنا هو متغير الأداء التسويقي الذي يتضمن أربع مؤشرات هي: الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والربحية، ومؤشر الحفاظ على الزبائن. سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية ورفع الأداء التسويقي لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، حيث تنفرع من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتعزيز الحصة السوقية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية ورفع حجم المبيعات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية والرفع من الربحية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية والحفاظ على الزبائن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

1. علاقة اليقظة الإستراتيجية مع تعزيز الحصة السوقية:

يشير الجدول رقم (33) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية وتعزيز الحصة السوقية يقدر بـ $r = 0.34$ ، كما يلاحظ أن معامل الارتباط المسجل غير معنوي، أي أن هذا الارتباط وهمي وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين.

الجدول رقم (33): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتعزيز الحصة السوقية

المعنوية	الحصة السوقية	اليقظة الإستراتيجية	
0.854	0.10	1	اليقظة الإستراتيجية
	1	0.10	الحصة السوقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول السابق يمكن قبول فرضية العدم التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتعزيز الحصة السوقية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. علاقة اليقظة الإستراتيجية مع رفع حجم المبيعات:

الجدول التالي يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة (المعامل محصور بين 0.4 و0.6) بين اليقظة الإستراتيجية ورفع حجم المبيعات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.452$) ويظهر الجدول أيضا أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية عند مستوى دلالة 0.01 ($p = 0.009 \leq 0.05$).

الجدول رقم (34): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية ورفع حجم

المبيعات

المعنوية	حجم المبيعات	اليقظة الإستراتيجية	
0.009	0.452**	1	اليقظة الإستراتيجية
	1	0.452**	حجم المبيعات

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

كنتيجة عن الجدول السابق يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية ورفع حجم المبيعات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3. علاقة اليقظة الإستراتيجية مع الرفع من الربحية:

يتضمن الجدول رقم (35) مصفوفة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية ومؤشر الرفع من الربحية، وبتتبع معامل الارتباط المتحصل عليه ($r = 0.497$) يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة (المعامل محصور بين 0.4 و 0.6) بين اليقظة الإستراتيجية والرفع من الربحية، كما يظهر الجدول أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية عند مستوى دلالة 0.01 ($p = 0.004 \leq 0.05$).

الجدول رقم (25): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والرفع من

الربحية

المعنوية	الربحية	اليقظة الإستراتيجية	
0.004	0.497**	1	اليقظة الإستراتيجية
	1	0.497**	الربحية

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

على أساس ما تم ذكره سابقا يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات

دلالة احصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية والرفع من الربحية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4. علاقة اليقظة الإستراتيجية مع الحفاظ على الزبائن:

يشير الجدول رقم (36) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية ومؤشر الحفاظ

على الزبائن يقدر بـ $r = 0.157$ ، كما يلاحظ أن معامل الارتباط المتحصل عليه غير معنوي، أي أن

هذا الارتباط وهمي وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين.

الجدول رقم (36): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والحفاظ على

الزبائن

المعنوية	الحفاظ على الزبائن	اليقظة الإستراتيجية	
0.391	0.157	1	اليقظة الإستراتيجية
	1	0.157	الحفاظ على الزبائن

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

إذا من خلال النتائج السابقة يمكن رفض الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية والحفاظ على الزبائن، والفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية والرفع من الحصة السوقية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، حيث تم قبول فرضية العدم التي تنص عكس ذلك، أما بالنسبة لمؤشر رفع حجم المبيعات والرفع من الربحية فقد تم قبول الفرضيات التي تنص على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على هذين المؤشرين عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه يتم قبول جزئي للفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية والأداء التسويقي لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المبحث الثاني: نتائج اختبارات الأثر

من خلال هذا المبحث نقوم بالتعرف على طبيعة الأثر الذي تحدثه اليقظة الإستراتيجية في المجمع، وذلك بتحديد أثرها على كل من اتخاذ القرار الإستراتيجي، والميزة التنافسية، والأداء التسويقي، باختبار الفرضيات المحددة بتقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي وتحديد معنوية ANOVA. حيث تقبل الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين X و Y" إذا كان النموذج المطبق للانحدار الخطي معنوي ($p_{ANOVA} \leq 0.05$)، وتقبل فرضية العدم التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر

نو دلالة إحصائية بين X و Y إذا كان النموذج المطبق للانحدار الخطي $(p_{ANOVA} \geq 0.05)$ ¹،
(أنظر الملحق رقم (08)).

المطلب الأول: أثر اليقظة الإستراتيجية على صناعة القرار الإستراتيجي

يعد صناعة القرار الإستراتيجي من بين العناصر الأساسية في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات،
بما أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر النظام المعلوماتي المستقبلي الذي يقدم معلومات تنبؤية حول
الأحداث المستقبلية، نتناول فيمايلي فرضية المتغير الثانوي الأول حيث تنص على: يوجد أثر ذو
دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على صناعة القرار الإستراتيجي في مجمع "عمور" عند
مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. يتفرع منها ثلاث فرضيات جزئية هي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على اقتناص الفرص وتجنب
المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على إدارة الغموض والتعامل مع
التعقيد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على استشراف المستقبل والاستعداد
المسبق عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

¹ - انطلاقا من تحليل التباين الأحادي يمكن أيضا معرفة الأثر بمقارنة قيمة F الجدولية وقيمة F المحسوبة، فإذا كانت
 F المحسوبة أكبر من F الجدولية فإنه يمكن القول عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية وبالتالي نرفض فرضية العدم
التي تنص عكس ذلك، وأما إذا كانت F المحسوبة أصغر من F الجدولية فإنه تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية
البديلة (نقول لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية).

أولاً: أثر اليقظة الإستراتيجية على اقتناص الفرص وتجنب المخاطر

باستعمال تحليل الانحدار يوضح الجدول التالي نتائج اختبار أثر استخدام اليقظة الإستراتيجية على مؤشر اقتناص الفرص وتجنب المخاطر والذي يوضح في نتائجه إلى وجود علاقة تأثيرية موجبة ($\beta = 0.674$ مع $t = 4.994$) ومعنوية ($p = 0.000 \leq 0.05$) بين اليقظة الإستراتيجية واقتناص الفرص وتجنب المخاطر، والنموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي ($p_{ANOVA} = 0.000 \leq 0.05$)، كما يتضح أن اليقظة الإستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته 43.6% (معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.436$) من التغيرات التي تطرأ على عنصر اقتناص الفرص وتجنب المخاطر في مجمع "عمور" وهي مساهمة مرتفعة.

الجدول رقم (37): نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على اقتناص الفرص وتجنب المخاطر

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	معنوية t
	A	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	1.141	0.471		2.423	0.022
اليقظة الإستراتيجية	0.697	0.140	0.674	4.994	0.000
معنوية ANOVA	0.000				
معامل التحديد R ²	0.454				
معامل التحديد R ² المعدل	0.436				
* المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية، المتغير التابع: اقتناص الفرص وتجنب المخاطر.					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

بناء على النتائج السابقة الذكر يمكن قبول الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على اقتناص الفرص وتجنب المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: أثر اليقظة الإستراتيجية على استشراف المستقبل والاستعداد المسبق

من خلال نتائج تحليل الانحدار يشير الجدول رقم (38) إلى أن هناك علاقة تأثير موجبة ($\beta = 0.674$ مع $t = 4.994$) ومعنوية ($p = 0.000 \leq 0.05$) بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وعملية استشراف المستقبل والاستعداد المسبق، النموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي ($p_{ANOVA} = 0.000 \leq 0.05$)، كما أن قدرة تفسير اليقظة الإستراتيجية لعنصر استشراف المستقبل والاستعداد المسبق جاء بنسبة 43.6% أي (معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.436$) وهي نسبة مرتفعة، أي أن ما نسبته 43.6% من التغيرات التي تطرأ على عملية استشراف المستقبل والتعامل مع التعقيد التي تكون في مجمع "عمور" مفسرة باليقظة الإستراتيجية.

296	الفصل الخامس: نتائج اختبار علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي لمجمع عمور

الجدول رقم (38): نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على استشراف المستقبل والاستعداد المسبق

النموذج*	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	معنوية t
	A	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	1.141	0.471		2.423	0.022
اليقظة الإستراتيجية	0.697	0.140	0.674	4.994	0.000
معنوية ANOVA	0.000				
معامل التحديد R ²	0.454				
معامل التحديد R ² المعدل	0.436				
* المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية، المتغير التابع: استشراف المستقبل والاستعداد المسبق.					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

بناءً على نتائج الجدول السابق يمكن قبول الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية واستشراف المستقبل والاستعداد المسبق عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثالثاً: أثر اليقظة الإستراتيجية على إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد

يشير الجدول رقم (39) المتضمن تحليل الانحدار لاختبار أثر اليقظة الإستراتيجية على إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة ($\beta = 0.728$ مع $t = 5.818$) ومعنوية ($p = 0.000 \leq 0.050$) بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وعملية إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد، النموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي ($p_{ANOVA} = 0.000 \leq 0.05$)، ومن خلال معامل التحديد المعدل المحصل عليه $R^2 = 0.514$ يتضح أن اليقظة الإستراتيجية قادرة على تفسير 51.4% من التغيرات التي تطرأ على عنصر إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد في المجمع، وهي نسبة مرتفعة.

297	الفصل الخامس: نتائج اختبار علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي لمجمع عمور

الجدول رقم (39): نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد

معنوية t	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج *
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0.505	0.674		0.542	0.366	الثابت
0.000	5.818	0.728	0.161	0.936	اليقظة الإستراتيجية
				0.000	معنوية ANOVA
				0.530	معامل التحديد R^2
				0.514	معامل التحديد R^2 المعدل
* المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية، المتغير التابع: إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد.					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن قبول الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وإدارة الغموض والتعامل مع التعقيد، هذا التأثير جاء معنوي ومفسر بصورة مرتفعة، وبناء على نتائج معنوية النموذج المطبق للانحدار الخطي فإنه يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وصناعة القرار الإستراتيجي في مجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المطلب الثاني: أثر اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية

نقدم فيما يلي فرضية أثر استخدام اليقظة الإستراتيجية على متغير تحقيق الميزة التنافسية، والتي بدورها تنفرع إلى أربعة مؤشرات يتم دراسة اختبارات الأثر على كل مؤشر من هذه المؤشرات. حيث تنص **فرضية المتغير الثانوي الثاني** على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتفرع منها ثلاث فرضيات جزئية هي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تكوين السمعة التجارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على توظيف التكنولوجيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تحقيق التميز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على إرضاء الزبائن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

أولاً: أثر اليقظة الإستراتيجية على تكوين السمعة التجارية

باستعمال تحليل الانحدار يوضح الجدول رقم (40) نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بأثر استخدام اليقظة الإستراتيجية على تكوين السمعة التجارية نلاحظ وجود علاقة تأثيرية

299	الفصل الخامس: نتائج اختبار علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي لمجمع عمور

موجبة ($\beta = 0.632$ مع $t = 4.466$) ومعنوية ($p = 0.000 \leq 0.05$) بين اليقظة الإستراتيجية وتكوين السمعة التجارية للمجمع، النموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي ($p_{ANOVA} = 0.000 \leq 0.05$)، ونلاحظ أن اليقظة الإستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته 37.9% (معامل التحديد $R^2 = 0.379$) من التغيرات التي تطرأ على عنصر تكوين السمعة التجارية لمجمع "عمور" وتعتبر هذه النسبة مرتفعة.

الجدول رقم (40): نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على تكوين السمعة التجارية

معنوية t	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج*
			الخطأ المعياري	A	
0.029	2.293		0.556	1.276	الثابت
0.000	4.466	0.632	0.165	0.737	اليقظة الإستراتيجية
				0.000	معنوية ANOVA
				0.399	معامل التحديد R^2
				0.379	معامل التحديد R^2 المعدل
* المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية، المتغير التابع: السمعة التجارية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تكوين السمعة التجارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (التأثير جاء بصفة موجبة ومعنوي ومفسر بنسبة كبيرة).

300	الفصل الخامس: نتائج اختبار علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي لمجمع عمور

ثانيا: أثر اليقظة الإستراتيجية على توظيف التكنولوجيا

نتائج الانحدار في الجدول رقم (41) تشير إلى وجود علاقة تأثيرية موجبة ($\beta = 0.363$) مع $t = 2.134$ بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتوظيف التكنولوجيا في المجمع، ومعنوية ($p = 0.041 \leq 0.05$)، والنموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي ($p_{ANOVA} = 0.041 \leq 0.05$)، ومن خلال معامل التحديد المعدل المحصل عليه $R^2 = 0.103$ يتضح أن اليقظة الإستراتيجية قادرة على تفسير 10.3% من التغيرات التي تطرأ على عنصر توظيف التكنولوجيا في المجمع وهي نسبة مقبولة.

الجدول رقم (41): نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على توظيف التكنولوجيا

معنوية t	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج *
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0.014	2.619		0.764	2.001	الثابت
0.041	2.134	0.363	0.227	0.484	اليقظة الإستراتيجية
0.041					معنوية ANOVA
0.132					معامل التحديد R^2
0.103					معامل التحديد R^2 المعدل
* المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية، المتغير التابع: توظيف التكنولوجيا					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

بناء على النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة

إحصائية استخدام اليقظة الإستراتيجية على توظيف التكنولوجيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

301	الفصل الخامس: نتائج اختبار علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي لمجمع عمور

ثالثاً: أثر اليقظة الإستراتيجية على تحقيق التميز

من خلال نتائج الانحدار التي يوضحها الجدول رقم (42) يتضح أنه لا يوجد أثر بين اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التميز لأن النتيجة المتحصل عليها غير معنوية ($p = 0.071 \geq 0.05$) كما أن النموذج المطبق بالانحدار الخطي غير معنوي ($p_{ANOVA} = 0.071 \geq 0.05$).

الجدول رقم (42): نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على تحقيق التميز

معنوية t	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج *
			الخطأ المعياري	A	
0.018	2.499		0.783	1.958	الثابت
0.071	1.870	0.323	0.232	0.434	اليقظة الإستراتيجية
				0.071	معنوية ANOVA
				0.104	معامل التحديد R^2
				0.075	معامل التحديد R^2 المعدل
* المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية، المتغير التابع: تحقيق التميز					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

على ضوء نتائج الجدول السابق يمكن رفض الفرضية الجزئية الثالثة وقبول فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تحقيق التميز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

302	الفصل الخامس: نتائج اختبار علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي لمجمع عمور

رابعاً: أثر اليقظة الإستراتيجية على رضا الزبائن

يتضح من خلال نتائج الانحدار الموضحة في الجدول رقم (43) أنه توجد علاقة تأثيرية موجبة ($\beta = 0.474$ مع $t = 2.951$) ومعنوية ($p = 0.006 \leq 0.05$) بين استخدام اليقظة الإستراتيجية ورضا الزبائن، النموذج المطبق للانحدار الخطي معنوي ($p_{ANOVA} = 0.006 \leq 0.05$)، كما أن اليقظة الإستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته 19.9% (معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.199$) من التغيرات التي تطرأ على عنصر رضا الزبائن لمجمع "عمور" وهي نسبة تفسير مرتفعة.

الجدول رقم (43): نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على رضا الزبائن

معنوية t	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج *
			الخطأ المعياري	A	
0.000	4.292		0.533	2.287	الثابت
0.006	2.951	0.474	0.158	0.466	اليقظة الإستراتيجية
				0.006	معنوية ANOVA
				0.225	معامل التحديد R^2
				0.199	معامل التحديد R^2 المعدل
* المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية، المتغير التابع: رضا الزبائن					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

في ضوء نتائج السابقة يمكن قبول الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام ليقظة الإستراتيجية على رضا الزبائن فالنموذج المحصل عليه معنوي، وبناء على نتائج الانحدار الخطي ونتائج معنوية النموذج المطبق للانحدار الخطي فإنه يمكن قبول جزئي للفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تحقيق

الميزة التنافسية لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، جاء هذا التأثير معنوي ومفسر بمستوى مرتفع بالنسبة لمؤشر السمعة التجارية، ومؤشر توظيف التكنولوجيا، ومؤشر تحقيق رضا الزبائن، أما بالنسبة لمؤشر تحقيق التميز فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في ذلك (النموذج غير معنوي).

المطلب الثالث: أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي

نتناول فيما يلي أثر اليقظة الإستراتيجية على المتغير الرئيسي في دراستنا وهو متغير الأداء التسويقي، حيث يتضمن أربعة مؤشرات أساسية هي: الحصة السوقية، حجم المبيعات، الربحية، والحفاظ على الزبائن، يتم اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على رفع الأداء التسويقي لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. التي تنفرع إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تعزيز الحصة السوقية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على رفع حجم المبيعات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على الرفع من الربحية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على الحفاظ على الزبائن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

أولاً: أثر اليقظة الإستراتيجية على الحصة السوقية

يتضح من خلال نتائج الانحدار التي يوضحها الجدول رقم (44) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تعزيز الحصة السوقية للمجمع، فالنتيجة المتحصل عليها غير معنوية ($p=0.854 \geq 0.05$) كما أن النموذج المطبق بالانحدار الخطي غير معنوي ($p_{ANOVA}=0.854 \geq 0.05$).

الجدول رقم (44): نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على تعزيز الحصة السوقية

معنوية t	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج *
			الخطأ المعياري	A	
0.000	7.382		0.533	3.934	الثابت
0.854	0.186	0.34	0.158	0.29	اليقظة الإستراتيجية
0.854					معنوية ANOVA
0.001					معامل التحديد R^2
-0.032					معامل التحديد R^2 المعدل
* المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية، المتغير التابع: الحصة السوقية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج السابقة يمكن رفض الفرضية الجزئية الأولى وقبول فرضية العدم التي تنص على

أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تعزيز الحصة السوقية.

ثانيا: أثر الیقظة الإستراتيجية على رفع حجم المبيعات

باستعمال تحليل الانحدار يشير الجدول رقم (45) إلى نتائج اختبار أثر استخدام الیقظة الإستراتيجية على رفع حجم المبيعات، حيث يوضح وجود علاقة تأثيرية موجبة ($\beta = 0.452$ مع $t = 2.777$) ومعنوية ($p = 0.009 \leq 0.05$) للیقظة الإستراتيجية على الرفع من حجم المبيعات، فالنموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي ($p_{ANOVA} = 0.009 \leq 0.05$)، ونلاحظ أن الیقظة الإستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته 17.8% (معامل التحديد المعدل = 0.178) من التغيرات التي تطرأ على عنصر رفع حجم المبيعات لمجمع "عمور"، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة.

الجدول رقم (45): نتائج أثر الیقظة الإستراتيجية على رفع حجم المبيعات

معنوية t	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج *
			الخطأ المعياري	A	
0.000	6.119		0.428	2.622	الثابت
0.009	2.777	0.452	0.127	0.353	اليقظة الإستراتيجية
				0.009	معنوية ANOVA
				0.204	معامل التحديد R^2
				0.178	معامل التحديد R^2 المعدل
* المتغير المستقل: الیقظة الإستراتيجية، المتغير التابع: حجم المبيعات					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

بناء على النتائج السابقة الذكر يمكن قبول الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على رفع حجم المبيعات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثالثاً: أثر اليقظة الإستراتيجية على الرفع من الربحية

يتضح من خلال نتائج الانحدار الموضحة في الجدول رقم (46) أنه توجد علاقة تأثيرية موجبة ($\beta = 0.497$ مع $t = 3.139$) لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على الرفع من الربحية في المجمع، ومعنوية ($p = 0.004 \leq 0.05$) والنموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي ($p_{ANOVA} = 0.004 \leq 0.05$)، ومن خلال معامل التحديد المعدل المحصل عليه $R^2 = 0.222$ يتضح أن اليقظة الإستراتيجية قادرة على تفسير 22.2% من التغيرات التي تطرأ على عنصر الرفع من الربحية في المجمع، وهي نسبة تفسير مرتفعة.

الجدول رقم (46): نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على الرفع من الربحية

معنوية t	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج *
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0.000	3.918		0.532	2.086	الثابت
0.004	3.139	0.497	0.158	0.496	اليقظة الإستراتيجية
0.004					معنوية ANOVA
0.247					معامل التحديد R^2
0.222					معامل التحديد R^2 المعدل
* المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية، المتغير التابع: الربحية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

307	الفصل الخامس: نتائج اختبار علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي لمجمع عمور

من خلال هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على الرفع من الربحية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

رابعاً: أثر اليقظة الإستراتيجية على الحفاظ على الزبائن

يتضمن الجدول رقم (47) نتائج الانحدار والتي يتضح من خلالها أنه لا يوجد أثر لاستخدام

اليقظة الإستراتيجية على الحفاظ على الزبائن، النتيجة المتحصل عليها غير معنوية ($p=0.391 \geq$

0.05) كما أن النموذج المطبق بالانحدار الخطي غير معنوي ($p_{ANOVA}=0.391 \geq 0.05$).

الجدول رقم (47): نتائج أثر اليقظة الإستراتيجية على الحفاظ على الزبائن

معنوية t	قيمة t	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير معيارية		النموذج *
			الخطأ المعياري	A	
0.000	7.218		0.476	3.436	الثابت
0.391	0.870	0.157	0.141	0.123	اليقظة الإستراتيجية
0.391					معنوية ANOVA
0.025					معامل التحديد R^2
0.008-					معامل التحديد R^2 المعدل
* المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية، المتغير التابع: الحفاظ على الزبائن					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

بناء على النتائج في الجدول السابق يمكن رفض الفرضية الجزئية الرابعة وقبول فرضية العدم

التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على الحفاظ على

الزبائن في المجمع. وبناء على نتائج الانحدار الخطي ونتائج معنوية النموذج المطبق للانحدار الخطي فإنه يمكن قبول جزئي للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية ورفع الأداء التسويقي لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، جاء هذا التأثير معنوي ومفسر بمستوى مرتفع بالنسبة لمؤشر حجم المبيعات والربحية، أما بالنسبة لمؤشر الحفاظ على الزبائن والحصة السوقية فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية في ذلك (النموذج غير معنوي).

المبحث الثالث: نموذج تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مجمع عمور

نقدم في هذا المبحث صورة حول واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية بـ "مجمع عمور" ومدى تبنيه لها كنظام لمراقبة البيئة وجمع المعلومات، ما يجب الإشارة إليه أن المجمع يقوم بعملية التيقظ ورصد البيئة التي ينشط فيها والمتغيرات التي تضم هذه البيئة، إنما لا يكون ذلك وفق إطار منظم أي أن المجمع لا يتوفر على خلية منظمة لليقظة الإستراتيجية، فعملية رصد وتجميع المعلومات تتم بجهود فئات من الموظفين والأعوان التجاريين، تحليل هذه المعلومات وإعطاء التقارير يغلب عليها الطابع غير الرسمي وعدم المشاركة، أيضا غياب الجدية في وضع سيناريوهات جدية لتوجيه متخذي القرار سواء على مستوى كل فرع أو على مستوى الإدارة العليا للمجمع.

المطلب الأول: جهود المجمع المتعلقة برصد البيئة

يقر المسؤولون على أهمية مراقبة ورصد البيئة لأجل تسيير العمليات وتصويب المهام بناء على تحصيل معلومات صحيحة تساهم في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وبالتالي تعزيز النشاط

وتدعيم عملية اتخاذ القرار لما يحقق أهداف المجمع طويلة المدى ويدعم الأنشطة اليومية لها، على الرغم من نقص الاهتمام بهذا الجانب نظرا للموارد المحدودة التي يعاني منها "مجمع عمور" إلا أنه يعترف بأهميتها ودورها الاستباقي ويعمل شيء فشيء على تعزيز هذا الدور والاهتمام أكبر بعملية التيقظ والمراقبة.

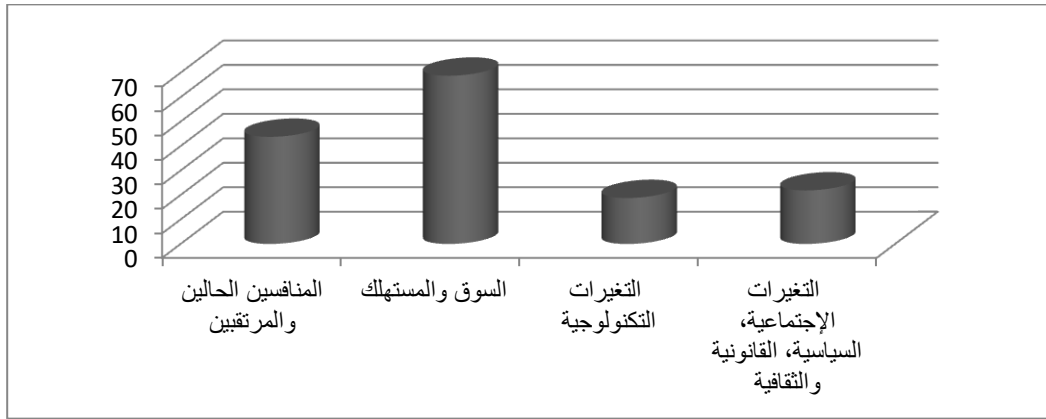
في الجزء الذي تم طرحه في الاستبيان (أنظر الملحق رقم (01)) لأجل التعرف على تطبيق اليقظة الإستراتيجية، وبالإضافة إلى المقابلات الشفهية التي تم إجرائها مع المسؤولين ونتائج الاستبيان (أنظر الملحق رقم (3))، فإن المجمع يكلف فئة من الموظفين لجمع المعلومات عن المتغيرات البيئية فهناك ما نسبته 68.8% من عينة الدراسة يقرون بأن المجمع يكلف موظفين مهمتهم رصد مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة، الأمر الذي يستدعي القيام بعملية المراقبة الدائمة لمختلف التغيرات التي تحدث بها وذلك لأجل العمل وفق ما تقتضيه وما تحدثه هذه المتغيرات من ظروف.

بالإضافة إلى ذلك يتكفل الأعوان التجاريون برصد وتوفير المعلومات حول السوق والمستهلك بناء على طبيعة عملهم التي تتميز بطابع الاحتكاك المباشر في السوق وما يضمنه من معلومات خاصة بالمستهلكين والمنافسين، كما يتم أيضا اعتماد الأنترنت كأداة مهمة في مراقبة البيئة والتي تكون أكثر استعمالا على مستوى رصد البيئة التكنولوجية والقانونية والسياسية، والثقافية والاجتماعية والتعرف على مؤشرات التغير التي تحدث في هذا الجانب.

أولا: معلومات اليقظة الإستراتيجية

تشير معلومات اليقظة الإستراتيجية إلى طبيعة أو مجالات المعلومات المحصل عليها من عملية مراقبة البيئة. تضم اليقظة الإستراتيجية أربعة أنواع هي: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة

التجارية، واليقظة البيئية، عند القيام بعملية مراقبة أو رصد البيئة فإن المعلومات التي يتم جمعها ومختلف إشارات الإنذار المبكر تصب حول هذه الأنواع، بالنسبة لطبيعة المعلومات المجمعة من عملية مراقبة البيئة، نوضح من خلاله الشكل التالي معلومات اليقظة الإستراتيجية التي يتحصل عليها المجمع من مراقبة البيئة (أنظر الملحق رقم (03)).



الشكل الرقم (33): طبيعة المعلومات المجمعة من عملية مراقبة البيئة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الشكل السابق تشكل معلومات السوق والمستهلك نسبة 68.8% من المعلومات التي يتم رصدها وجمعها من عملية مراقبة البيئة، وهي المعلومات المشكلة لليقظة التجارية، ويؤكد المسؤول في الوظيفة التجارية أن التعرف على حجم السوق وتطوره وكذلك التغير في رغبات المستهلكين والتعرف على احتياجاتهم تعتبر من أولويات المجمع، أما المعلومات التي تتعلق بالمنافسين الحاليين والمرقبين فهي تمثل 43.8% من معلومات اليقظة الإستراتيجية التي تم رصدها وهي تعبر عن اليقظة التنافسية التي تعد معلومات مهمة للتجاوب مع التغيرات الحاصلة في هذا المجال خاصة ما يتعلق باستراتيجيات المنافسين الحاليين والداخلين الجدد (منتجاتهم، أسعارهم، حملاتهم الترويجية،

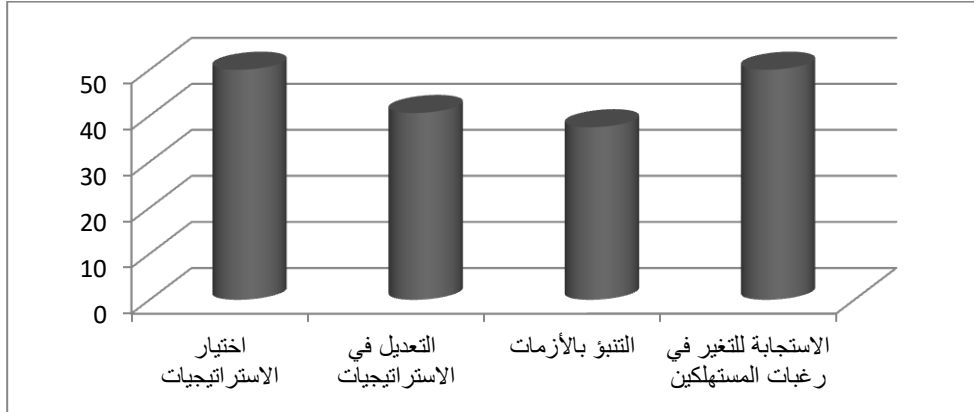
..وغيرها)، ومعظم هذه المعلومات يوفرها الأعوان التجاريين عن طريق وظيفة الاعلان والاستعلام لاحتكاكهم المباشر بالمستهلكين والمنافسين، ما يلاحظ أن معلومات ترصد البيئة التكنولوجية لا تشكل سوى 18.8% من معلومات اليقظة الإستراتيجية بالرغم من أهمية هذا النوع من المعلومات لتعلقها بجانب أساسي لنشاط المؤسسات ألا وهو الجانب التكنولوجي وما يصحبه من معرفة للمؤشرات العلمية والابداعية في مجال التكنولوجيا، أما المعلومات الخاصة بباقي المتغيرات البيئية (القانونية الاجتماعية، السياسية، القانونية والثقافية) تمثل 21.8% من المعلومات التي يتم رصدها.

تعد اليقظة التجارية واليقظة التنافسية الأكثر تواجدا على مستوى المجمع نظرا لأهمية هذا الجزء من البيئة في نظر المسيرين لكونه يرتبط بصورة مباشرة مع المستهلكين والموردين، المنافسين الحاليين، ترصد الداخلين الجدد لتصبح اليقظة التجارية والتنافسية أكثرها مساهمة في الربحية على المدى القصير والمتوسط لارتباطها بتعاملات المؤسسة التجارية من جهة، وتعكس علاقاتها مع الأطراف الفاعلة في السوق من منافسين ومستهلكين من جهة أخرى، ويرصد مختلف الإشارات الضعيفة الغامضة التي من الممكن أن تتطور في المستقبل يكون للمجمع علم بها وبالتالي العمل على استغلالها وفق ما يتناسب مع الأهداف والقرارات المتخذة.

ثانيا: الدور الإستراتيجي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية في مجمع عمور

إن اليقظة الإستراتيجية تمثل نظام المعلومات المحتملة أو المرتقبة un système d'information prospective (SIP) الذي تمثل مخرجاته معلومات إستراتيجية لها أهمية في توجيه المؤسسة مستقبلا، ذكرنا سابقا طبيعة المعلومات المجمعة من عملية مراقبة ورصد البيئة في "مجمع عمور" والتي خلصنا فيها إلى أن معظم هذه المعلومات تخص السوق والمستهلك والمنافسين،

وبدرجة أقل المعلومات المتعلقة بالبيئة التكنولوجية والمتغيرات البيئية الأخرى، الشكل التالي نوضح من خلاله دور هذه المعلومات (معلومات اليقظة الإستراتيجية) في المجمع وذلك بالرجوع للإجابات التي تم الحصول عليها (أنظر الملحق رقم (03)).



الشكل رقم (34): دور معلومات اليقظة الإستراتيجية في مجمع عمور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يظهر الشكل السابق أن معلومات اليقظة الإستراتيجية التي يتم ترصدها وجمعها من البيئة تلعب دور كبير في اختيار الإستراتيجيات داخل المجمع، وهو الأمر الذي يدعم الأدبيات التي تقول أن الهدف الأساسي من هذا النظام في المؤسسات هو مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات ذات البعد الإستراتيجي والمساعدة في وضع الإستراتيجيات باعتبار أن اليقظة الإستراتيجية تتميز بالصفة التنبؤية واستباق الأحداث المستقبلية، أيضاً تساعد معلومات اليقظة الإستراتيجية على الاستجابة للتغير في رغبات المستهلكين والبحث عن سبل تلبية احتياجاتهم وهو الأمر الذي يظهر مكانة اليقظة التجارية في المساعدة على التكيف مع السوق والمستهلك بالإضافة إلى دورها بصورة أقل في المساهمة في تعديل الاستراتيجيات والتنبؤ بالأزمات.

على الرغم من أن اليقظة الإستراتيجية -عن طريق المعلومات التي تقدمها- تعد نظام ذو طابع تنبؤي إستشرافي لمختلف الظروف المستقبلية بما في ذلك الأزمات التي قد تحدث، إلا أن المجمع لا يستغل ذلك، ولا يزال يقتصر استعماله للمعلومات التي يتم جمعها على وضع الاستراتيجيات والاستجابة للمستهلكين، في الوقت الذي أصبحت المؤسسات تهتم أكثر بجمع المعلومات خارج بيئة السوق والتنافس إلى ما هو أبعد من ذلك من متغيرات بيئة أخرى من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة، عدم الاهتمام بقيمة المعلومات الم جمعة واستغلالها في الجوانب المهمة يجعلها غير قادرة على تحقيق الدور المرجو منها، بالإضافة إلى عدم توفر الجدية في دراسة وتحليلها وبلورتها على شكل سيناريوهات قادرة على محاكاة الأزمات والأحداث المستقبلية.

الجدير الإشارة إليه أن دور اليقظة الإستراتيجية في تدعيم وظيفة الاتصال على مستوى المجمع يتم على مستويين: **المستوى الأول** هو تدعيم الاتصال بين الإدارة العليا للمجمع ومختلف الفروع (بما في ذلك الأقسام التابعة لكل فرع) من خلال نقل وتبادل المعلومات، بالرغم من النقائص التي تظهر في هذا الجانب بسبب عدم الاشتراك في المعلومة بصفة جيدة على مستوى الفروع وعلى مستوى الوظائف، أما **المستوى الثاني** هو تدعيم الاتصال بين المجمع والمحيط، فكلما تم التعرف على متغيرات المحيط كلما كان من السهل توجيه رسائل صحيحة وفعالة من شأنها إحداث تغذية عكسية موجبة، الأمر الذي يظهر دور نظام اليقظة الإستراتيجية في عملية اتصال المؤسسة بمحيطها معتمدة على شبكة تدفق المعلومات التي تم تكوينها من عملية رصد البيئة وجمع المعومات الخاصة بها.

المطلب الثاني: أنماط اليقظة الإستراتيجية في المجمع

بالإضافة إلى الأفراد المكلفين بعملية مراقبة البيئة، يشكل الأعوان التجاريين عنصر مهم في مراقبة البيئة التجارية والتنافسية، كما يتم استعمال الأنترنت للإطلاع على مختلف التغيرات البيئية، عموما يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية في المجمع تعمل على ثلاث أنماط أساسية.

أولا: يقظة استعلامية

عادة ما تتم هذه اليقظة من طرف الوكلاء والأعوان التجاريين والتي تخص جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين والزبائن والسوق، وتعتبر الوظيفة الاستعلامية أهم وظيفة نظرا لكونها تنفذ من طرف أفراد محتكين بصورة مباشرة بالبيئة التي ينشط فيها المجمع، ونذكر في ذلك البيئة التجارية والتنافسية من خلال جمع المعلومات والتعرف على مختلف التطورات الحاصلة فيها، حيث يتم بذلك تكوين شبكة معلومات تتمحور عناصرها أساسا حول المعلومات الخاصة بالزبائن وتوجهاتهم، سواء توجهاتهم حول المنتجات وأسعارها وجودتها، أو صورة المجمع المكونة في أذهانهم وكذا تموقعه مقارنة مع منافسيه هذا من جهة، من جهة أخرى التعرف على منافسي المجمع والتعرف على أسعارهم، تشكيلة منتجاتهم، جودتها، التعرف على الداخلين الجدد في السوق ومدى اهتمام وتوافد الزبائن نحوهم، كذلك التعرف على عروض البيع المقترحة من المنافسين، وغيرها من المعلومات الخاصة بالجانب التجاري والتنافسي.

ثانيا: يقظة دفاعية

تقوم بها أساسا الإدارة العليا والتي عادة ما تنفذ من قبل المدراء (المدير العام) معتمدا في ذلك على الموظفين المنتمين له، حيث يقوم بمراقبة كل التطورات وكشف التهديدات التي قد تؤثر على

نشاط المجمع باستعمال الانترنت كوسيلة أساسية في عملية المراقبة وجمع المعلومات، المتعلقة بالتعرف على مختلف التطورات الحاصلة سواء كانت تكنولوجية أو تشريعات قانونية أو برامج اقتصادية التي من شأنها التأثير على أهداف المجمع وجدول سير أعماله، تكون اليقظة الدفاعية أيضا بناء على الخبرة المهنية (خبرة القائد) التي يتميز بها المدير من خلال التنبؤ بالأحداث والتي غالبا ما تتعلق بالأحداث المتكررة والتي أصبحت ضمن التجربة نظرا لتكررها من فترة لأخرى.

ثالثا: يقظة هجومية

تعد اليقظة الهجومية من أنواع اليقظة المعتمدة في المجمع، والتي عادة ما تُترجم نتائجها في شكل قرارات يتم بلورتها بناء على المعلومات المجمعة من اليقظة الاستعلامية والدفاعية، لتعلقها أساسا بتلك المعلومات المجمعة لمواجهة التهديدات.

الجدير بالذكر أن اليقظة الاستعلامية واليقظة الدفاعية التي يمارسها المجمع تمثل يقظة نشطة (فعالة) "Veille Active" وذلك لاستمرارية رصد وجمع المعلومات الأكثر طلبا، يتم تحديدها مسبقا للاستعمال في اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات والسياسات التسويقية المناسبة.

على هذا الأساس تعتبر كل من اليقظة الاستعلامية والدفاعية والهجومية كقاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالاستراتيجيات في المجمع، باعتبار أن المعلومات التي تقدمها تكون من مصادر قريبة من البيئة التنافسية ومن الزبائن، نقدم من خلال الجدول التالي تصور حول سلوك أو أنماط اليقظة الإستراتيجية المتبعة في المجمع.

الجدول رقم (48): أنماط اليقظة الإستراتيجية المتبعة في مجمع عمور

نمط اليقظة والسلوك المتبع	الممثلون	الوسائل	الوقت	الميادين	الهدف
استعلامية	أعوان تجاريون، وكلاء، رجال بيع، مختصون	ملاحظات ميدانية، مقابلات	دائمة	البيئة المحيطة بالمؤسسة: تنافسية، تكنولوجية، تجارية... إلخ	اتخاذ القرارات: (وضع الاستراتيجيات والتعديل فيها)، التنبؤ للآزمات...
دفاعية	المدراء/ موظفين مختصين	الانترنت	أوقات محددة		
هجومية	متخذ القرار	مزيج مما سبق	كل ما استدعى الأمر		

المصدر: من إعداد الطالبة.

الدور الأساسي لليقظة الإستراتيجية بالمجمع يتم تجسيده أكثر من طرف الأعوان التجاريين عن طريق جمع المعلومات التي تساهم في التنبؤ بحركة المنافسين في القطاع السوقي الذي تنشط فيه، والتعرف على التحركات المتوقعة وردود أفعالهم، من خلال رصد المعلومات التي تضم ممارسة نشاطهم والتغيرات التي قد تطرأ على القطاع، خاصة ما يتعلق بتهديد الداخلين الجدد واستراتيجياتهم المتوقعة ومدى انجذاب الزبائن تجاههم.

على ضوء ما تم ذكره سابقا فإن أهم الممثلين الفاعلين في عملية رصد البيئة التي ينشط فيها المجمع نذكر: موظفين مكلفين بذلك، الأعوان التجاريون، متابعة من رؤساء الأقسام أو الوظائف، المدير، يعتبر هؤلاء الأطراف ممثلوا اليقظة الإستراتيجية بناء على دورهم في جمع ونقل المعلومات لكن لا يتم ذلك في اجتماعات منظمة ومنسقة بينهم لأجل دراسة وتحليل تلك المعلومات.

المطلب الثالث: تصور مقترح لتنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية بمجمع عمور

لا تزال اليقظة الإستراتيجية في "مجمع عمور" تقتصر على عملية مراقبة البيئة وجمع المعلومات دون القيام بعملية تحليل واستخدام هذه المعلومات بصورة جيدة وتحويلها إلى سيناريوهات مستقبلية قادرة على الاستفادة منها، وإنما تستعمل بشكل عشوائي خارج عن إطار الجدية في التعامل، يرجع ذلك لعدم المشاركة الفاعلة والتنسيق الجيد بين كل الأطراف ونخص بذلك: الموظفين المكلفين بالترصد، الأعدان التجاريين، رؤساء الأقسام في كل فرع من فروع المجمع، أي أنه يوجد ترصد للبيئة ولكن لا توجد خلية منظمة للقيام بدراسة وتحليل تلك المعلومات المجمعة ومشاركتها بين الفروع والأقسام.

على هذا الأساس لا يمكن تحقيق فعالية لنظام اليقظة الإستراتيجية ما لم يتم تجسيد ذلك في خلية منظمة ومنسقة في ما بينها واعتبارها كوحدة واحدة من الممثلين (المراقبين والمحليين ومتخذي القرارات) قادرة على ترصد الإشارات الضعيفة وتحليل المعلومات ودراستها وتحويلها إلى سيناريوهات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات التي تدعم الأداء الكلي للمجمع.

من بين المعوقات التي تقف حاجز على بناء وتجسيد خلية اليقظة الإستراتيجية بالمجمع هو عنصر الموارد المالية، فالأمر يتطلب تخصيص ميزانية مالية معتبرة بالإضافة إلى الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، كذلك من الضروري اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال بما في ذلك توفير الأنترنت وما تقدمه من خدمات تابعة مثل: خدمة البريد الإلكتروني (متوفرة على مستوى المجمع)، فرق

الأخبار¹ (News-Groups)، التحوار الآني (chat) والذي يوفر الحوار بين مجموعة من الأفراد ونقل المعلومات والنقاش بطريقة يمكن من خلالها التحكم في الوقت وسرعة نقل المعلومة.

فالإنترنت بما تقدمه من خدمات ولواحق تابعة تعتبر وسيلة فعالة تسمح بالبحث عن المعلومات ونقلها ومشاركتها بين عدة مستويات وبين الأقسام في وقت قياسي، بالإضافة إلى ذلك اعتماد الإنترنت كأداة للتسويق والترويج والاتصال مع المستهلكين تساعد على معرفة توجهاتهم الحاضرة والمستقبلية. وبذلك تعتبر الإنترنت مصدر مهم لمعلومات اليقظة الإستراتيجية ووسيلة مساعدة لها.

إن السير وفق نظام اليقظة الإستراتيجية يتطلب دائما التغيير في التسيير وعدم العمل بمنطق تقسيم العمل لأن اليقظة الإستراتيجية تتطلب العمل كوحدة واحدة²، بالنظر إلى هذه القاعدة نجد غيابها على مستوى "مجمع عمور" فالتنظيم المعمول به في المجمع يفصل العمل والنتائج من فرع لآخر وبين الوظائف في الفرع الواحد، بالإضافة إلى غياب التنسيق وتبادل المعلومات.

على هذا الأساس يمكن القول أنه لتشكيل خلية اليقظة الإستراتيجية وتحقيق هدفها كنظام للمعلومات قادر على التأثير الإيجابي في سير القرارات والأداء، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية في المجمع، وبالإضافة إلى الموارد البشرية والمالية والتجهيزات من الضروري قيام إدارة المجمع على توفير

¹ - فرق الأخبار يتم إنشائها بواسطة الإنترنت وهي منتديات عامة يشترك فيها الأفراد الذي يتقاسمون نفس الاهتمامات في مجالات مختلفة: سياسية، ثقافية، اجتماعية، قانونية، اقتصادية، حيث تعتبر من بين الوسائل المهمة لمجمع المعلومات لأنها تقدم المعلومات الحالية والمستقبلية بناء على مشاركات وأبحاث الأعضاء المكونين لهذه الفرق.

² - Nicolas Moinet et Philippe Darantière, "Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : conduite du changement, communautés professionnelles et stratégie-réseau", Market Management n° 8, 2007.

مجموعة من العناصر والمبادئ يمكن ذكرها وفق ما تم الوقوف عليه في المجمع لا على سبيل الحصر والتعميم:

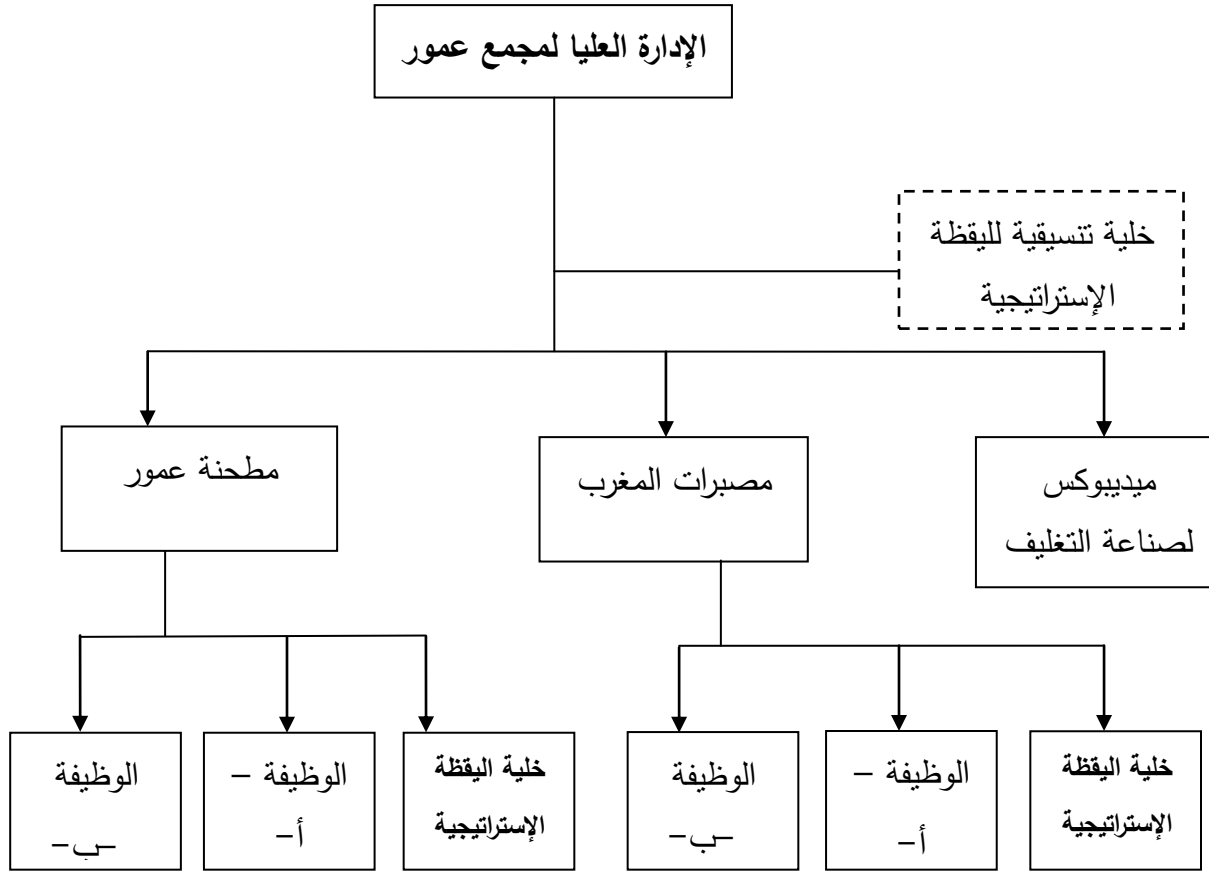
- الاقتناع بأهمية وبقيمة توفر خلية لليقظة الإستراتيجية كتوجه جديد في الإدارة الإستراتيجية واعتبار المعلومات التي تقدمها أساس لاتخاذ القرارات ومحور التغيير المستقبلي والعمل وفق قاعدة "من يملك المعلومة يملك تغيير المستقبل"؛
- توفير الدعم المالي لإرساء خلية مجهزة بمختلف الوسائل التنظيمية والمادية والبشرية والتقنية؛
- إعادة الهيكلة التنظيمية للمجمع والتنسيق بين الفروع لأجل توضيح دور كل فرد وتقسيم الأعمال والمشاركة، والنظر في طريقة التسيير وتدفق المعلومات بين الإدارة العليا وبين الأقسام، أي توفير مختلف المتطلبات التنظيمية اللازمة؛
- تحسيس الموظفين في مختلف المستويات وكذلك العمال بثقافة توفر نظام لليقظة الإستراتيجية وبأهميتها وتحفيزهم على ضرورة توفير وتبادل المعلومات فيما بينهم وفق اطار منظم، وهو الأمر الذي يتعلق بتغيير الثقافة التنظيمية السائدة إلى ثقافة جديدة مبنية على قيم ومعتقدات جماعية تؤيد الدخول في مرحلة جديدة من مراحل التسيير، حيث تساعد الثقافة التنظيمية على معالجة المشاكل والتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق التكامل لموارد المجمع، وبالتالي تجميع الأفراد وتغيير أنماط السلوك والتفكير والاتجاهات وتجميعها على شكل مشترك من القيم الأساسية والمعتقدات تعزز المبادئ الأساسية التي يقوم عليها، بما يضيف على المجمع نسق ثقافي متفتح يميز شخصية مقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة؛

- تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ونظام معلومات قادر على تفعيل دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تحليل ومعالجة المعلومات التي تم رصدها؛

- بلورة إستراتيجية واضحة للمجمع وتحديد دور نظام اليقظة الإستراتيجية بما يتناسب مع هذه الإستراتيجية، بمعنى تحديد الأهداف العامة للمجمع ووضع إستراتيجية العمل من خلال تحديد السوق وضبط مجال النشاط، المنافسين، المستهلكين، وذلك حتى يتم التعرف على البيئة المبدئية التي سيتم مراقبتها ومتابعتها.

من خلال ما تم ذكره سابقا، فإن خلية اليقظة الإستراتيجية تمثل النظام الذي يتبلور من الإستراتيجية والثقافة والتنظيم العام للمجمع بما يمثله من فروع، وهنا نشير إلى أن فروع المجمع - ونخص بالذكر الفروع التي تنتج وتسوق (مؤسسة مصبرات المغرب ومؤسسة مطحنة عمور)- تختلف من ناحية التنظيم والأداء الكلي (باعتبار أن المعالجة المحاسبية والنشاط التسويقي وما يصاحبه من أرباح ومبيعات وغيرها تكون منفصلة كل فرع على حدى) ومن ناحية البيئة والسوق بما يضمنه من متغيرات (مستهلكين ومنافسين) الأمر الذي سيجعل من المعلومات المجموعة تختلف باختلاف البيئة المستهدفة المراد ترصدها، لذلك وعند إنشاء خلية اليقظة الإستراتيجية يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، والأنسب هو اعتماد خلية على مستوى كل فرع بالتنسيق مع مكتب تنسيقي لليقظة على مستوى الإدارة العليا وذلك لتسهيل عملية الاتصال والمشاركة والاستفادة أكثر من المعلومات وتحليلها وتبادلها وتحويلها لسيناريوهات مستقبلية.

وبذلك فإن إنشاء خلية اليقظة الإستراتيجية في المجمع يكون بالموزات مع الوظائف الأخرى في كل فرع، أي أنه سيتم اعتبارها وظيفة من الوظائف ومنه يمكن وضع التنظيم التالي لخلية اليقظة الإستراتيجية بالمجمع.



الشكل رقم (35): تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية في مجمع عمور

المصدر: من إعداد الطالبة.

كما ذكرنا سابقا فإن هذا النموذج لخلية اليقظة الإستراتيجية في المجمع يتطلب توفير موارد كبيرة لتغطية التكاليف، بالإضافة إلى توفير شبكة اتصال داخلي مرنة قادرة على نقل المعلومات (الصاعدة والنازلة) حتى لا يكون هناك حكر ومركزية، وهنا نشير إلى ضرورة المشاركة وتبادل التقارير

والمعلومات معتمدين في ذلك على الاجتماعات الدورية، تكنولوجيا الاتصال المتطورة، الأنترنت، وغيرها من الوسائل التي تدعم عملية الاتصال.

يمكن القول أن جهود المجمع في مجال التيقظ ومراقبة البيئة فإنه يقوم بهذه العملية عن طريق تسخير جهود فردية لبعض الموظفين والأعوان التجاريين في توفير المعلومات حول السوق والمستهلكين والمنافسين، فمن خلال تشخيص واقع اليقظة الإستراتيجية في "مجمع عمور" فإن الاهتمام بهذا الجانب يظهر وبصورة جلية، إنما غياب الرسمية في ذلك وعدم القيام بتحويل تلك المعلومات الم جمعة إلى سيناريوهات مساعدة على اتخاذ القرار بسبب عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية يجعل هذا النظام غير قادر على تحقيق الأهداف المطلوبة، توفير خلية لليقظة الإستراتيجية من شأنه إضفاء طابع الرسمية والجدية في التعامل مع المعلومات الم جمعة وبالتالي يكون لهذه المعلومات قيمة أكبر، وإن القيام بتشكيل خلية لليقظة على مستوى المجمع يتطلب مجموعة من الوسائل المالية والبشرية والتنظيمية والتكنولوجية حتى تستطيع إحداث أثر إيجابي على مستوى أداء المجمع ككل.

خلاصة الفصل الخامس:

تناول هذا الفصل نتائج اختبار علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي لمجمع "عمور"، بعد تقديم نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان التي تضمنت متغيرات الدراسة وهي: اليقظة الإستراتيجية، واتخاذ القرار الإستراتيجي، والميزة التنافسية، والأداء التسويقي، سمح ذلك من تحديد الاتجاه العام لإدراك عينة الدراسة حول هذه المتغيرات، حيث تبين ضعف إدراك العينة لتطبيق اليقظة الإستراتيجية وما تتضمنه من أنواع (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التجارية واليقظة البيئية) الأمر الذي يدعم ما تم التوصل إليه في الفصل السابق من نقص الاهتمام بهذا النظام المعلوماتي كما وأن غياب الجدية والرسمية في التعامل مع المعلومات يجعل من هذا النظام غير واضح في مجمع "عمور".

بالنسبة لعلاقة اليقظة الإستراتيجية باتخاذ القرار الاستراتيجي فبعد اختبار الفرضيات المرتبطة بهذا المتغير، تم إثبات صحة الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية واتخاذ القرار الإستراتيجي، وهو الأمر أيضا بالنسبة لبعض المؤشرات المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية، حيث تم الوصول إلى علاقة ارتباط بين اليقظة الإستراتيجية وتكوين السمعة التجارية وإرضاء الزبائن وعدمها بالنسبة لتوظيف التكنولوجيا وتحقيق التميز، أما بالنسبة للمتغير الرئيسي وهو الأداء التسويقي فإن اليقظة الإستراتيجية لها علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من تعزيز الحصة

السوقية والحفاظ على الزبائن، وعدم وجود علاقة لها على كل من رفع حجم المبيعات والرفع من الربحية.

وبمتابعة نتائج اختبارات الأثر توصلت الدراسة إلى أن اليقظة الإستراتيجية في مجمع "عمور" تؤثر على اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤشراته الثلاثة (اقتناص الفرص وتجنب المخاطر، استشراف المستقبل والاستعداد المسبق، إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد) حيث جاء هذا الأثر موجب وقوي، أما بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية فأثر اليقظة الإستراتيجية جاء بشكل جزئي حيث تؤثر على كل من تكوين السمعة التجارية، وإرضاء الزبائن، وتوظيف التكنولوجيا دون التأثير على تحقيق التميز، وبالنسبة لمتغير الأداء التسويقي فإن اليقظة الإستراتيجية تؤثر على كل من الرفع من حجم المبيعات والربحية، وينعدم التأثير على كل من تعزيز الحصة السوقية والحفاظ على الزبائن.

الخاتمة

الخاتمة:

تمثل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ذلك النظام المعلوماتي القائم على توفير المعلومات البيئية واستشراف المستقبل على المدى المتوسط والطويل، وهي كوظيفة تقوم برصد البيئة المحيطة بالمؤسسة للتعرف على التطورات الحاصلة والكشف عن إشارات الإنذار المبكر حول متغيرات تلك البيئة سواء كانت تنافسية، أو تكنولوجية أو تجارية، أو إجتماعية أو غيرها من المتغيرات التي قد تحدث أثر على نشاط المؤسسة، عادة ما يكون هذا الأثر على مستوى القرارات الإستراتيجية التي تكون في المؤسسة والتي تتطلب كم معتبر من المعلومات المستقبلية التي يجب أن تتصف بصفة الدقة والتنظيم والرسمية، حتى تحقق هدفها الذي يتمحور حول مساعدة متخذ القرار في اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يقف عليه مستقبل المؤسسة، كذلك فإن اليقظة الإستراتيجية وعن طريق مبدأها القائم على مراقبة البيئة التنافسية والتجارية والتكنولوجية فهي بذلك ترتبط أكثر بالنشاط التسويقي من خلال دعمها في تحسين الأداء التسويقي وتطوير أنشطة المؤسسة بما يجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مختلفة على ما يحققه المنافسين، وذلك بالتكيف والتنبؤ بتطورات السوق ورغبات زبائنهم من خلال شبكة منظمة من المراقبين الذين يشكلون خلية قائمة بذاتها توفر معلومات مستقبلية ذات قيمة إستراتيجية للمؤسسة واتصالية بينها وبين محيطها.

انطلقت الدراسة من هدف التعرف على واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على أدائها التسويقي، ومن خلال القيام بدراسة تطبيقية على مستوى مجمع الصناعات الغذائية "عمور" سمحت لنا من التعرف على جهود المجمع في مجال التيقظ البيئي وتحديد مختلف الجوانب المتعلقة باليقظة الإستراتيجية كنظام قائم بالمجمع وواقع تطبيقها فيه، بالإضافة إلى تشخيص الأداء التسويقي للمجمع واختبار فرضيات الدراسة التي من خلال

نتائجها تم تحديد العلاقة والأثر. وعليه سنتناول أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة التطبيقية، وتقديم توصيات وآفاق الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة:

1. تشخيص الأداء التسويقي للمجمع على مستوى فرعيه الرئيسين (مؤسسة "مصبرات المغرب"

ومؤسسة "مطحنة عمور") يتم على أساس التقييم المنفصل للمؤسستين لاختلاف نشاط

وسوق ومنافسين كل مؤسسة، حيث توصلنا إلى:

✓ بالنسبة للأداء التسويقي لمؤسسة "مصبرات المغرب" فإن المؤسسة تحقق نتائج مرضية من

سنة لأخرى سواء في رقم الأعمال المحقق، المبيعات خلال السنة، والتوسع في السوق،

بفضل سياستها التي تتبع من السياسة العامة للمجمع القائمة على التحسين المستمر

والتنسيق الجيد لجهود التوزيع والعمل على تحقيق رضا زبائنهم بالتوسيع في التشكيلة

المقدمة والجودة التي تتميز بها منتجاتها؛

✓ بالمقارنة مع مؤسسة "مصبرات المغرب" فإن مؤسسة "مطحنة عمور" لا تزال غير قادرة

على تحقيق نتائج مرضية والوصول إلى الأهداف العامة للمجمع التي تتعلق بالربحية

وتحقيق مستوى مرتفع من المبيعات، كما أن هناك فشل لبعض منتجاتها بسبب المبيعات

المنخفضة التي حققتها، ويمكن تبرير تلك النتائج إلى قلة الجهود الترويجية والإعلانية التي

تقوم بها المؤسسة للتعريف بمنتجاتها وضعف شبكة التوزيع، بالإضافة إلى أنها غير قادرة

على تحقيق حصة سوقية في السوق الذي تنشط فيه وضعفها بالمقارنة مع المؤسسات

المنافسة لأنه لا تزال تعتمد على الطلبات التي تصلها ما يجعل نشاطها محدود، كما وأن

نقص المواد الأولية والتبعية التي تعاني منها في ذلك يجعل من نشاطها وأدائها التسويقي

متذبذب وضعيف؛

2. بتشخيص واقع اليقظة الإستراتيجية على مستوى مجمع "عمور" توصلنا إلى:

✓ بالنسبة للجهود التي يقوم بها المجمع على مستوى التيقظ ومراقبة البيئة فإنه يكلف بعض الموظفين وهي تمثل جهود فردية غير متابعة ومراقبة من طرف المسؤولين، بالإضافة للدور الذي يلعبه الأعوان التجاريين -الذين يشكلون الممثلين الأساسيين ضمن ممثلوا اليقظة الإستراتيجية- في عملية مراقبة التطورات المتعلقة بالسوق والمنافسين والمستهلكين؛

✓ معلومات اليقظة الإستراتيجية في المجمع تشكل مختلف المعلومات التي يتم ترصدها من البيئة وحسب نوع المعلومات المجمعة يمكن تحديد نوع اليقظة الإستراتيجية، حيث تعد اليقظة التجارية والتنافسية الأكثر حضورا من ناحية المعلومات على مستوى المجمع من خلال المتابعة المستمرة للسوق وتطوره والمستهلكين والمنافسين، بالمقارنة مع اليقظة التكنولوجية لا يزال المجمع غير مهتم بجانب متابعة الابداعات وتطور التكنولوجيا مما يجعل حضور محتشم للمجمع في هذا المجال؛

✓ ضعف إدراك عينة الدراسة لدور اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في تفعيل نشاطه من خلال توفير المعلومات التي تساهم في التعرف على معالم المستقبل ومعالجة المشكلات والتنبيه بالأزمات؛

✓ الدور الإستراتيجي لليقظة الإستراتيجية على مستوى مجمع "عمور" يتمحور حول المساعدة على اختيار الإستراتيجيات، ومساهمتها في الاستجابة للتغير في رغبات المستهلكين من خلال اليقظة الاستعلامية والدفاعية معتمدة في ذلك على جهود الأعوان التجاريين والجهود الشخصية للمديرين؛

✓ إن الـيقظة الإستراتيجية في مجمع "عمور" تقتصر على عملية مراقبة البيئة وجمع المعلومات دون القيام بتحليلها ونشرها للاستفادة منها في إحداث الفعل بجدية، ما يجعل من هذا النظام يغلب عليه الطابع غير الرسمي في التعامل مع مضمونه ومراحلـه المنهجية؛

✓ عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية كوظيفة منسقة بين ممثليها في المجمع بسبب نقص الإمكانيات، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على تحقيق الدور المنوط بها ما قادنا إلى اقتراح تنظيم خلية الـيقظة الإستراتيجية على مستوى كل فرع من فروعـه بالتنسيق مع خلية على مستوى الإدارة العليا.

3. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الـيقظة الإستراتيجية وصناعة القرار الإستراتيجي (بمؤشراته الثلاثة: اقتناص الفرص وتجنب المخاطر، واستشراف المستقبل والاستعداد المسبق، ومؤشر إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد) في مجمع "عمور"، هذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 .

4. كشفت نتائج الدراسة أيضا عن وجود علاقة ارتباط جزئية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الـيقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لمجمع "عمور" بمؤشراتها الأربعة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ حيث:

✓ توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الـيقظة الإستراتيجية وتكوين السمعة التجارية للمجمع، هذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 ؛

✓ توجد علاقة ارتباط ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الـيقظة الإستراتيجية وتوظيف التكنولوجيا في المجمع، هذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05 ؛

✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التميز للمجمع؛

✓ توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وإرضاء الزبائن في المجمع، هذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 .

5. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط جزئية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية ورفع الأداء التسويقي لمجمع "عمور" بمؤشراته الأربعة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ حيث:

✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية وتعزيز الحصة السوقية للمجمع؛

✓ توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية ورفع حجم المبيعات في المجمع، هذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 ؛

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية والرفع من الربحية في المجمع، هذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 ؛

✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام اليقظة الإستراتيجية والحفاظ على الزبائن في المجمع.

6. بينت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على

صناعة القرار الإستراتيجي بمؤشراته الثلاث: اقتناص الفرص وتجنب المخاطر، ومؤشر استشراف المستقبل والاستعداد المسبق، ومؤشر إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد في مجمع "عمور"، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، والنموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي ($p_{ANOVA} =$

$0.05 \leq 0.000$).

7. كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر جزئي ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية

على تحقيق الميزة التنافسية لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، حيث:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تكوين السمعة التجارية

لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، والنموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي

$$؛(p_{ANOVA}=0.000 \leq 0.05)$$

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على توظيف التكنولوجيا في

مجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، والنموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي

$$؛(p_{ANOVA}= 0.000 \leq 0.05)$$

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على تحقيق التميز لمجمع "عمور"؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على رضا الزبائن في مجمع

"عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، والنموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي

$$؛(p_{ANOVA}= 0.000 \leq 0.05)$$

8. توصلت الدراسة إلى وجود أثر جزئي ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على

الأداء التسويقي لمجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، حيث:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على تعزيز الحصة السوقية

لمجمع "عمور"؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على رفع حجم المبيعات في

مجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، والنموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي

$$؛(p_{ANOVA}= 0.000 \leq 0.05)$$

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام اليقظة الإستراتيجية على الرفع من الربحية في

مجمع "عمور" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ والنموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي

$$(p_{ANOVA} = 0.000 \leq 0.05)؛$$

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الحفاظ على الزبائن في مجمع

"عمور".

ثانيا: توصيات الدراسة:

قدمت الدراسة الإطار النظري والواقع التطبيقي لليقظة الإستراتيجية كنظام معلوماتي وكوظيفة

للترصّد البيئي في المؤسسة الاقتصادية بالتطبيق على مستوى مجمع الصناعات الغذائية "عمور"،

وعلى ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن تقديم مجمل التوصيات التالية:

1. ضرورة الاقتناع بحتمية تشكيل خلية لليقظة الإستراتيجية على مستوى مجمع "عمور" كوظيفة

منسقة ومنظمة تجمع ممثليها في إطار وظيفة واحدة، الأمر الذي من شأنه المساهمة في

تحقيق مردودية أكبر لجهود الأفراد في عملية مراقبة البيئة وإضفاء الطابع الرسمي والتفاعلي

لعملها؛

2. تسخير الامكانيات والموارد المالية والمادية والبشرية والتنظيمية من أجل تدعيم عمل اليقظة

الإستراتيجية؛

3. تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ونظام معلومات قادر على تفعيل دور نظام اليقظة الاستراتيجية

في تحليل ومعالجة المعلومات التي تم رصدها؛

4. التوعية بأهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية واعتبارها كآلية للبحث عن المعلومات؛

5. بناء ثقافة تنظيمية بقيم ومعتقدات جماعية تدعم هذا النظام وتجعله ضمن أولوياتها بما يضيف

على المجمع نسق ثقافي متفتح يجمع معتقدات الأفراد بشكل مشترك؛

6. التعامل الجدي والرسمي مع المعلومات المجمعة من البيئة المحيطة بالقيام بتحليلها ونشرها على جميع المستويات ومشاركتها بالطريقة التي تجعلها ذات قيمة، واعتبار المعلومات مورد من الموارد المهمة في المجمع وهنا نشير إلى ضرورة الالتزام بمنهجية مراحل اليقظة الإستراتيجية بدءاً باستهداف البيئة وتعقب المعلومات ووصولاً إلى الفعل أو اتخاذ القرار؛
7. الالتزام بمنهجية ومراحل اليقظة الإستراتيجية بدءاً باستهداف البيئة وتعقب المعلومات ووصولاً إلى الفعل أو اتخاذ القرار؛
8. الاستفادة من مخرجات الت رصد البيئي بتحويل هذه المعلومات إلى سيناريوهات مستقبلية تساعد على اتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات وتوجيه النشاط وفق ما يتناسب مع أحداث المستقبل؛
9. تشجيع الاتصال الداخلي (الصاعد، والنازل، والأفقي) بين مختلف المستويات والفروع ونشر ثقافة الاتصال وتبادل المعلومات حتى لا تبقى حبيسة جهات محددة؛

ثالثاً: آفاق الدراسة:

- في نهاية الدراسة يمكن اقتراح دراسة جوانب مختلفة من الموضوع قصد المساهمة أكثر في إثرائه من الناحية النظرية والتطبيقية، حيث يمكن اقتراح المواضيع التالية:
1. دراسة دور الثقافة التنظيمية في عملية ارساء خلية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؛
 2. تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأهميتها في تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة؛
 3. واقع اليقظة الإستراتيجية في القطاع البنكي؛
 4. دراسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الفندقية والسياحية؛
 5. اليقظة الإستراتيجية كوظيفة للذكاء الاقتصادي في المؤسسات العمومية؛
 6. تصور مقترح لخلية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؛
 7. اليقظة الإستراتيجية كأداة للرفع من تنافسية البنوك التجارية؛

8. إجراء دراسات ميدانية تتناول الإشكاليات التالية:

- ما هو أثر اليقظة الإستراتيجية على التنبؤ بالأزمات؟
- ما هو دور معلومات اليقظة الإستراتيجية فى إدارة الأزمات؟
- ما هو أثر اليقظة الإستراتيجية على اختيار الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1. الكتب

1. أبو بكر محمود الهوش، مبروكة عمر محيرق، "إدارة المعلومات"، ط1، دار السحاب، مصر، 2011.
2. أحمد الصيرفي، "القرار الإداري ونظم دعمه"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
3. أحمد جبر، "إدارة التسويق: المفاهيم، الإستراتيجيات، التطبيقات"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
4. أحمد زغدار، "المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، ط1، دار جرير، عمان، 2011.
5. أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر: الأصول والمهارات"، ط1، مصر، 2002.
6. أحمد ماهر، "إقتصاديات الإدارة: دراسات الجدوى، الخصخصة، الإنتاجية"، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة.
7. أحمد ماهر، "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
8. أسامة العامري، "اتجاهات إدارة المعلومات"، ط1، دار أسامة، الأردن، 2010.
9. أسامة عبد الحميد مصطفى، محمد العزاي أحمد إدريس، "الإدارة الحديثة للنشاط التسويقي"، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2007.
10. أمين عبد العزيز حسن، "إستراتيجيات التسويق: في القرن الحادي والعشرين"، دار قباء، مصر، 2001.

11. بشير العلاق، "التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات"، دار اليازوري، الأردن، 2008.
12. بلال خلف السكارنة، "التخطيط الإستراتيجي"، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
13. بيتر فكس، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، "عبقرية التسويق"، دار الفجر للنشر، مصر، 2008.
14. ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، ط01، جهيئة للنشر، الأردن، 2007.
15. جمال الدين العويسات، "الإدارة وعملية إتخاذ القرار" دار هومة ، الجزائر، 2005.
16. حسين بالعجوز، "نظرية القرار: مدخل إداري وكمي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
17. حسن عداي فلاح الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، ط01، دار وائل، الأردن، 2000.
18. حسن علي الزغبى، "نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي"، ط01، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
19. خالد قاشي، حميد الطائي، "التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة: مدخل استراتيجي"، ط01، دار وائل للنشر، الأردن، 2015.
20. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، "المناهج التدريبية المتكاملة: الرقابة التسويقية"، ط03، بميك PMEC، مصر، 2004.
21. خضر مصباح الطيطي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، ط1، دار الحامد، الأردن، 2012.

22. خليل محمد العزاوي، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006.

23. ربحي مصطفى عليان، "اقتصاد المعلومات"، ط1، دار صفاء، الأردن، 2010.

24. ربحي مصطفى عليان، "خدمات المعلومات"، ط1، دار صفاء، الأردن، 2010.

25. ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، "تسويق المعلومات"، ط2، دار صفاء، الأردن، 2006.

26. روبرت بنتس ديفيد، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

27. زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، "مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق"، دار المسيرة، الأردن، 2009.

28. سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004.

29. سليم الحسنية، "مفاهيم معاصرة لتحديث الاقتصاد الوطني: الأسواق المالية - الميزة التنافسية - الحماية البيئية - الصناعة المعلوماتية"، منشورات وزارة الثقافة، سوريا، 2000.

30. سيد سالم عرفة، "نظم المعلومات التسويقية"، ط1، دار الراية، الأردن، 2011.

31. شريف أحمد شريف العاصي، "التسويق: النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، مصر، 2006.

32. شيماء السيد سالم، "الاتصالات التسويقية المتكاملة"، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006.

33. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
34. طارق طه، "إدارة التسويق"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
35. عبد الحميد طلعت أسعد، "التسويق الفعال"، ط15، دار تنوير، مصر، 2010.
36. عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
37. عبد السلام أبو قحف، "التسويق: مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2002.
38. عبد السلام أبو قحف، "إدارة النشاط التسويقي: مدخل بناء المهارات"، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
39. عبد السلام أبو قحف، "التسويق"، ط01، دار الإشعاع، مصر، 2001.
40. عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، "التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
41. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر، الأردن، 2014.
42. علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
43. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر"، دار الحامد، الأردن، 2012.

44. عقيل جاسم عبد الله، "مدخل في تقييم المشروعات: الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء"، ط01، دار الحامد، الأردن، 1999.
45. علي حسين، "نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي"، دار زهران للنشر، الأردن، 2008.
46. علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003.
47. علي فلاح الزعبي، "إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
48. علي محمد الحاج أحمد، سمير حسين عودة، "إدارة التسويق"، ط01، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2010.
49. عنابي بن عيسى، "سلوك المستهلك: عوامل التأثير البيئية"، ج01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
50. غيث البحر، معن التنجي، "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics"، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014.
51. فؤاد أبو إسماعيل، "إدارة التسويق: المفاهيم، التطبيق، تطوير الأداء"، دار النهضة العربية، مصر، بدون سنة.
52. فريد النجار، "إدارة منظومات التسويق العربي والدولي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
53. فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، ترجمة: سرور إبراهيم سرور، "أساسيات التسويق"، الجزء 01، دار المريخ، مصر، بدون سنة.

54. كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية"، ط01، دار
الحامد للنشر، الأردن، 2000.
55. كاظم جاسم العيساوي، "دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات: تحليل
نظري تطبيقي"، ط01، دار المناهج، الأردن، 2001.
56. ليث عبد الله القهيوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، "جودة المعلومات
والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة"، ط01، دار الحامد، الأردن،
2013.
57. محمد الصيرفي، "إدارة التسويق"، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2009.
58. محمد الصيرفي، "التسويق الاستراتيجي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر،
2009.
59. محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، "اقتصاديات المعلومات: القوة
الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات"، ط01، دار المسير، الأردن،
2007.
60. محمد العزازي أحمد إدريس، "أصول التسويق المعاصر للبيئة العربية"، مكتبة
الجامعة الحديثة، مصر، 2009.
61. محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، دار الثقافة، الأردن، 2008.
62. محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
63. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، تيسير العجارمة، "نظام المعلومات التسويقية"،
ط01، دار الحامد للنشر، الأردن، 2002.

64. محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
65. محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 2002.
66. مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، ط01، دار المناهج للنشر، الأردن، 2007.
67. مجيد جاسم، "الإدارة الحديثة في التسويق: الوقت، الجودة"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
68. محمود جاسم محمد الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، ط02، دار الحامد، الأردن، 2007.
69. محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق"، دار الحامد، الأردن، 2007.
70. محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، "إدارة التسويق: التحليل، التخطيط، الرقابة"، ط01، دار المناهج، الأردن، 2006.
71. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، ط02، دار وائل، الأردن، 2006.
72. مدحت محمد أبو النصر، "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز"، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
73. مداح عرابي الحاج، "إدارة الأعمال الإستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
74. مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة وظيفة الاحتياجات في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة.

75. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
76. معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2002.
77. ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية": دراسة نظرية تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
78. ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
79. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، مصر، 1996.
80. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
81. نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد، "نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر"، ط01، دار وائل، الأردن، 2004.
82. نزار عبد المجيد رشيد البواري، فارس محمد فؤاد النقشبندى، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، ط01، دار الوراق للنشر، الأردن، 2013.
83. يحيى مصطفى حلمي، "أساسيات نظم المعلومات"، مكتبة عين الشمس، مصر، 1998.

84. يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء

المنظمات"، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2000.

II. المجلات العلمية

85. أحمد توفيق بورحلي، صراح بن لحرش، "واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في

القطاع البنكي الجزائري: حالة ولاية قسنطينة"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية،

العدد 01، جامعة أم الباقى، الجزائر، 2014.

86. أحمد صالح الهزيمة، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية:

دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة أربد"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية

والقانونية، المجلد 25، العدد 01، سوريا، 2009.

87. أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28،

العدد 01، سوريا، 2012.

88. السيد وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، "المزايا التنافسية

للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،

العراق.

89. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر،

2010.

90. الطاهر بن يعقوب، مراد شريف، "دور وأهمية بحوث التسويق في تفعيل القرارات

التسويقية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07،

الجزائر، 2007.

91. اليمين فالتة، "درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الإستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، الجزائر، 2012.
92. بومدين بلخير، "أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسن مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة"، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 07، قالمة، الجزائر، 2013.
93. حكيم بن جروة، "أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر: فرع ورقلة-، مجلة الباحث، العدد 11، 2012.
94. حيدر حمزة جودي، "علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، 2008.
95. خالد خالفي، "دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 05، الجزائر، جوان 2014.
96. خالد قاشي، "أثر نظام المعلومات التسويقية على الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 29، العراق.
97. سناء حسن حلو، "أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009.

98. شاكِر جَار الله الخشالي، محي الدين القطب، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في

إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة

الأعمال، المجلد 03، العدد 01، الأردن، 2007.

99. طارق نائل روعي هاشم، نضال عمر زلوم، صلاح تركي الرواشدة، "أثر مستوى التدقيق

التسويقي على أداء الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، مجلة الاقتصاد

والمجتمع، العدد 06، 2010.

100. طارق نائل روعي هاشم، نضال عمر زلوم، صلاح تركي الرواشدة، "أثر مستوى

التدقيق التسويقي على أداء الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، مجلة

الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، 2010.

101. عابد شريط، فتيحة بالجيلالي، "أثر الكفاءة على تنافسية الجهاز البنكي الجزائري:

دراسة قياسية (2005-2008)"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 07، الجزائر،

2013.

102. عبد الشكور عبد الرحمان الفراء، "دور المعلومات المحاسبية في تقييم أداء وظيفة

التسويق ونشاط البيع: دراسة تحليلية للتقارير والقوائم المالية السنوية المنشورة

للشركات المساهمة السعودية"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد

15، العدد 01، فلسطين، 2013.

103. عبد المليك مزهوده، "المنظور الاستراتيجي لمفهوم الأداء، العوامل المفسرة له وقياسه"،

المجلة الجزائرية للتسيير، العدد 03، بومرداس، الجزائر، 2008.

104. علي غزيباوان، "نظام المعلومات وأثره على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"،

مجلة معارف: القسم الأول العلوم القانونية والإدارية، العدد 13، الجزائر، 2012.

105. علي فلاح الزعبي، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي

الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني: نموذج ريادي متكامل"، أبحاث اقتصادية

وإدارية ، العدد 06، الجزائر، 2009.

106. غالب عوض الرفاعي، سعد غالب ياسين، "دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الانتماء

المصرفي: دراسة ميدانية"، مجلة أبحاث روسيكادا، العدد 02، الجزائر، 2004.

107. فهد بن عبد الله الضويحي، "إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية

والتطبيق"، - Cybrarians Journal - دورية إلكترونية محكمة في المكتبات

والمعلومات، العدد 20، سبتمبر 2009.

108. كمال رويبح، "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات

الإستراتيجية: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 02،

2004.

109. محمد أحمد عبد القادر، محمد عبد مهاوش أبوقله، بلال خلف السكارنه، "إدارة المعرفة

والإبداع وانعكاساتها على الأداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،

العدد 34، العراق، 2013.

110. محمد السعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية: بين النظرية والتطبيق"،

مجلة RIST، العدد 08، رقم 02، 1998.

111. محمد بوتين، رتيبة حديد، "اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 10، الجزائر، 2004.
112. محمد حمداني، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، الجزائر، 2012.
113. مراد كواشي، "بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، الجزائر، 2010.
114. مزوغ عادل، "دراسة نقدية لاستراتيجيات (Porter) التنافسية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013.
115. معروف جيلالي، "نظام الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات المالية والتخفيف من حدتها"، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، عدد ماي، 2015.
116. وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، "المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق.
117. وهيبة داسي، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر، 2011.
118. يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 05، الجزائر، 2007.

III. الرسائل والأطروحات

119. أحمد بخوش، "دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية

للمؤسسة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.

120. أسماء فيلالي، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع والمجهودات: دراسة

حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية"، رسالة ماجستير، فرع الإدارة

الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2013-2014.

121. أمحمد حميدوش، "الذكاء الاقتصادي: فهمه وإنشاؤه وتأصيله واستعماله"، أطروحة

دكتوراه، فرع تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

الجزائر، 2013.

122. اليمين فالتة، "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة

من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه، فرع علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-

2013.

123. خيرة يوسف الزين، "دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة

الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال فرع المدية"، مذكرة ماجستير، فرع الاقتصاد

التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2012-2013.

124. رتيبة نحاسية، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: حالة

شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.

125. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق

عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم

بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة تربية وتخطيط، كلية

التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

126. سعد مرزق، "أثر الخطة التسويقية على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة: دراسة حالة

مطاحن بوعمارة وتومي بالجلفة"، رسالة ماجستير، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2008.

127. طارق نائل روجي هاشم، "دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي

للشركات المساهمة العامة الأردنية"، رسالة دكتوراه، فرع تسويق، كلية الدراسات الإدارية

والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2006.

128. عبد الحكيم عبد الله النصور، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل

الانفتاح الاقتصادي"، رسالة دكتوراه، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة

تشرين، سوريا، 2009.

129. عبد القادر شارف، "دور نظام المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية: حالة

المؤسسات الجزائرية"، رسالة دكتوراه، فرع العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011.

130. عثمان بوزيان، "اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع"، رسالة دكتوراه، فرع تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بالقايد-تلمسان-، الجزائر، 2010.
131. علي غزيباون، "الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة"، رسالة ماجستير، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2005.
132. فاطمة الزهراء بخلو، "تقييم الأداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومية: دراسة حالة اتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير، فرع تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقايد -تلمسان-، الجزائر، 2011-2012.
133. فهد علي الناجي، "أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
134. محمد دميث، "دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب -البليدة-، الجزائر، 2005.
135. محمود يوسف ياسين، "واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد"، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.

136. مراد كريم، "مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مدينة قسنطينة نموذجاً"،

أطروحة دكتوراه، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري

–قسنطينة–، الجزائر، 2008.

137. ناصر شافي الدوسري، "أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين

الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، فرع

إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

138. ندى فائز يحي، "العوامل المحددة لتبني التجارة الالكترونية وأثرها على الأداء

التسويقي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العاملة في مدينة عمان"، رسالة

ماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،

2012.

139. نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على

الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة

أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.

140. نضال محمود رشيد بريراوي، "واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات

الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في

الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي،

جامعة الخليل، فلسطين، 2011.

141. نور العابدين قوجيل، "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة

ومحيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس –أم البواقي"، رسالة ماجستير،

قسم الاعلام والاتصال وحاكمية المنظمات، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية،
جامعة باجي مختار، عنابة، 2012.

142. يوسف سعيد يوسف المدلل، "دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة -، فلسطين، 2007.

IV. الملتقيات والمؤتمرات العلمية

143. أحمد عمرستي، سعيد كرومي، "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-09-نوفمبر 2010.

144. أحمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير: تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 03-04-ديسمبر 2012.

145. الطيب داودي، سولاف رحال، فيروز شين، "اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية".

146. أمين مخفي، يوسف بن شني، "دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة

والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،

الجزائر، 8-09-نوفمبر 2010.

147. بلعزوز بن علي، صليحة فلاق، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية

للمؤسسة وواقعها في الجزائر"، لملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-

09-نوفمبر 2010.

148. حسين يحيوش، "الذكاء الاقتصادي: مقاربة نظرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي

عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-26-

أفريل-2012.

149. خالد عطاء الله الطراونة، محمد منصور أبو خليل، "أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية

الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة

في سوق عمان المالي"، المؤتمر الدولي الثاني حول: الفرص الإدارية والاقتصادية في

بيئة الأعمال التنظيمية، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 23-25 أفريل،

2013.

150. رتيبة حديد، نوفيل حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"،

المؤتمر العلمي الدولي الأول حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق

والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09-مارس 2005.

151. سليمان بلعور، عبد اللطيف مصيطفي، "إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز"، المؤتمر

العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-

09 مارس 2005.

152. شوقي قبطان، زروق صدوقي، "أهمية اعتماد منظور ذوي المصلحة للوصول إلى تقييم

متكامل لأداء المنظمات كأداة للتسيير الحديث"، الملتقى الدولي حول: أدوات التسيير

الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 04-05-ماي2015.

153. عبد الحق العشعاشي، مصطفى ححو، "دور اقتصاد المعرفة في الحد من البطالة:

حالة الجزائر"، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي: النمو والعدالة

والاستقرار من منظور إسلامي، تركيا، 09-10 سبتمبر 2013.

154. عبد الرحيم شبي، جازيه بن بوزيان، "تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي"، الملتقى الوطني

حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بشار، الجزائر، 24-

25-أفريل-2006.

155. عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-

09-نوفمبر2010.

156. عبد الفتاح بوخمخم، بومعزة سهيلة، "دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر"، مؤتمر الريادية في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن، 26-29-04-2010.
157. عبد الوهاب بن بريكة، زينب بن التركي، "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 12-13-ماي-2010.
158. محمد سيد، إبراهيم شيخ التهامي، "المراجعة التسويقية كأداة لقياس وتقييم الأداء في التسويق الابتكاري"، الملتقى الدولي حول: أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 04-05-ماي-2015.
159. محمد طرشي، بريري محمد أمين، "دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2008.
160. محمد فلاق، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-09-نوفمبر 2010.

161. منية خليفة، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع

حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات

في الدول العربية، الجزائر، 8-09-2010 نوفمبر 2010.

162. نعيمة غلاب، مليكة زغيب، "واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات

الأعمال الجزائرية: دراسة ميدانية"، المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال

واققتصاد المعرفة، الأردن، 23-26-أفريل-2012.

163. نور الدين تمجدين، الحاج عرابة، "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة

تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل

الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسية بن

بوعلي، الجزائر، 27-28-نوفمبر-2007.

164. يمينة كرو، "اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية" la

"veille stratégique dans les pme-pmi algériennes"، ملتقى أهمية

الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، فندق الأوراسي، الجزائر،

ماي-جوان-2003.

165. يوسف بومدين، "آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية

وأحد عوامل التنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-09-

نوفمبر 2010.

٧. المواقع الإلكترونية

166. أحمد السيد كردي، "النكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال"، متاح على الموقع:

تاريخ <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/156831>،

الاطلاع: 2014-04-23.

167. هدى محمد الزومان، "منظمتنا بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية"، مقالات الاقتصادية

الإلكترونية، متاح على الموقع:

تاريخ الاطلاع: 16- http://www.aleqt.com/2010/06/08/article_403746.html،

2014-10.

168. رسالة المجمع، من الموقع الخاص للمجمع، <http://ar.groupeamour.com>، تاريخ

الاطلاع: 2016-04-23.

ثانيا: باللغة الأجنبية

ا. الكتب

169. Alain Bloch , "**l'intelligence économique**", 2^{émé} édition, édition Economica ,Paris, 1999.
170. Christian MARCON, Nicolas MOINET, "**L'ENTELLIGENCE ECONOMIQUE**", Editions Dunod, paris, 2006.
171. Clarke ROD, "**Doubler la performance de l'entreprise**", Edition Afnor, Paris, 2008.
172. claud DEMEURE, "**Aide Marketing**", 6^{ém} édition, Edition Dunod, Paris, 2008 .
173. Emmanuel Pateyron, "**la veille stratégique**", Edition economica, Paris, 1998.
174. Humbert Lesca, "**La veille stratégique : La méthode L.E.SCAanning**", Edition EMS, Paris, 2003.
175. Jacques Castelnau et autres, "**Le pilotage stratégique: comment mobiliser l'entreprise collective**", Editions d'Organisation, Paris, 2002.
176. Jean Brilman, "**Les meilleures pratiques du Management: au coeur des entreprises**", 3^{ème} édition, Editions d'Organisations, Paris, 2000.
177. Ludovic François, Julien Levy, "**L'intelligence économique outil de marketing : un Enjeu organisationnel**", Editons ESKA, 2003.
178. Michel Gervais, "**contrôle de gestion**", Edition Economica, France, 1997.
179. Michel Leroy, "**Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise**", 02 édition, Edition D'organisation, paris, 2001.

180. Michael PORTER." **l'Avantage concurrentiel**", Éditent dunod, Paris, 2000.
181. Philippe Baumard, "**Analyse stratégique : Mouvements, Signaux concurrentiels et interdépendance**", édition Dunod, Paris, 2000.
182. Philip KOTLER, "**Principles of Marketing**", 04th edition, Pearson Education, England,2005.
183. philip Kotler, Keiven Lane Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, "**Marketing Management**", 12^e édition, Pearson Education, France, 2006.

II. المجلات العلمية

- باللغة الفرنسية:

184. Annick bourguignon, "**peut-on définir la performance ?**", revue française de comptabilité, N°269, paris.
185. Humbert Lesca, Salima Kriaa, Annette Casagrande, "**Veille stratégique: Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré: la surinformation causée par l'Internet: Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions**", Cahiers de recherche n° 2009-01 E5, 2009.
186. Humbert Lesca et Autres ", "**La veille stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales**", Revista, vol 08, N02, 2005.
187. institut d'innovation informatique pure l'entreprise (3IE), "**La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise**", etude 3IE, 2001.

188. Jean-Pierre BERNAT, Josette BRUFFAERTS-THOMAS, Anne-Marie LIBMANN et Autres, **"Les contours de la veille"**, Documentaliste - Sciences de l'information, n°4, vol 45, 2008.
189. Meryem ABOUAYADE, **"Veille technologique"**, Institut Marocain de l'information Scientifique et Technique (IMIST), Maroc, 23-04-2010.
190. Nicolas Moinet, Philippe Darantière, **"Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : conduite du changement, communautés professionnelles et stratégie-réseau"**, Market Management n° 8, 2007.

- باللغة الإنجليزية:

191. OSullivan Don, Abela Andrew, **"Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance"**, Journal of Marketing, Vol 71, 2007.

III. الرسائل والأطروحات

192. Guiddir Khoukha, **"veille technologique et compétitivité de l'entreprise : Etude de cas IAP Boumerdès"**, Mémoire de Magistère, option Marketing, Faculté des Sciences Economiques des Gestion et des science commerciales, Université d'Alger 03, 2010.
193. Inès Boulifa Tamboura, **"identification des facteurs critiques de succes pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique"**, thèse de doctorat, option sciences de gestion, institut superieur de gestion, université de tunis, tunis, 2008.
194. Lotfi Bouzaïane, Ahmed El Gazzah, **" Les fonctions de l'information et de l'intelligence économique pour une**

- entreprise"**, THESE de MASTERE, option Professionnel en Prospective Appliqué, Université Virtuelle de Tunisie, Tunisie, 2006.
195. MERAD BOUDIA Mohamed DJAMIL , " **Intelligence Economique & Systèmes D'information**", Mémoire de Magister, Option Management, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAID TLEMCEN, Algérie, 2008-2009.
196. Nicolas LESCA, "**construction du sens : le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte Précoce**", thèse doctorat, option science de gestion, Ecole Doctorat de science de gestion ED 275, Paris, France, 2002.
197. Stéphane Dunas, "**Développement d'un Système da Veille stratégique dans un Centre Technique**", thèse de doctorat, option sciences de l'information et de la communication, Faculté des sciences et techniques de Saint Jérôme, Université de drote et des science D'aix – Marseille, Franc, 1994.

IV. الملتقيات والمؤتمرات العلمية

198. Ait Ziane Houria, Ait Ziane Kamel, "**L'intelligence économique et la PME Algérienne**", Séminaire international de la mise a niveau des PME dans les pays arabes, Université Hassiba Benbouali de Chlef, , Algerie, 17-18 Avril 2006.
199. Akli .M, "**Veille stratégique en entreprise : Communication, Gouvernance et intelligence économique**", Colloque International UFC, Alger 14-16 Juin 2008.
200. Humbert Lesca, Marie Laurence Caron-Fasan , Raquel Janissek Muniz, Henrique Freitas, "**La veille stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales**", 3^{ème}

- colloque de L'IFBAE, disponible sur : http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/2006/2006_184_2_FACEF.pdf, consulté le :22-12-2014.
201. Humbert Lesca, Sylvie Blanco, Marie Laurence Caron-Fasan, **"implantation d'une veille_stratégique pour le management stratégique proposition d'un modèle conceptuel et premières validations"**, journée d'information "Outils de veille pour l'entreprise", organisée par l'IUT de Besançon, 11 mars 1999, disponible sur : <http://www.veille-strategique.org>
202. Manelle Guechtouli, **"Comment organiser son système de veille stratégique?"**, Centre de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille : Alquier A.M. et M. Salles, **"Réflexions méthodologiques pour la conception de systèmes d'intelligence économique de l'entreprise"**, Communication au Congrès international « Le Génie Industriel dans un monde sans frontières », Albi, France, 3-5 Septembre 1997.
203. Tawfik MOULINE, **"L'intelligence économique au service de la veille stratégique"**, journée organisée par l'ENSIAS sur le thème : Apport de l'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise, Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES), Maroc, 3 mars 2010.
- V. المواقع الإلكترونية
204. Arab British Academy for Higher Education, **"marketing planning"**, disponible sur : <http://www.abahe.co.uk/Marketing-resources/Marketing-03.pdf>, consulté le :30-11-2014.
205. Gérard Verna, **"la veille technologique : une "ardente nécessité"**, Département de management, Université Laval, disponible sur :

- <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>,
consulté le :03-03-2014.
206. Humbert Lesca , **"Qu'est-ce que la veille stratégique et pour quoi votre entreprise Pourrait en avoir besoin dès aujourd'hui?"**, disponible sur : <http://membre.lycos.fr/jeanlucmoya/veille%20lesca.doc>, consulté le :18-11-2014.
207. Mykola Pechenizkiy," **Introduction to Business Intelligence**", Department of Mathematical Information Technology, University of Jyväskylä, 2006, Course web page: <http://www.cs.jyu.fi/~mpechen/TIES443>, consulté le: 28-10-2014.
208. Souad Chouk, Humbert Lesca," **Le support de l'information : Un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles**", p 2, Disponible sur : <http://www.veille-strategique.org/docs/2003-souad-lesca-api.pdf>. consulté le: 23/12/2014.
209. <http://ar.groupeamour.com>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الاستبيان

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

فرع اتصال تسويقي

استبيان

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستي استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية-تخصص: اتصال تسويقي، تحت عنوان: "اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة: دراسة حالة مجمع الصناعات الغذائية -عمور-"، ولغرض ذلك أرجو التكرم بالإجابة على الاستبيان المرفق لأجل معرفة وجهة نظركم في الموضوع، علما أن آرائكم محاطة بالسرية التامة ولا استخدامها إلا لغرض انجاز هذه الدراسة.

أتقدم لكم بالشكر المسبق عن الجهد المبذول والإجابات المقدمة

ضع علامة (X) في الجواب المناسب:

1) درجة المنافسة التي تعمل فيها المؤسسة هي:

☐ منخفضة ☐ متوسطة ☐ مرتفعة
2) هل تكلف المؤسسة جهة من الموظفين لجمع المعلومات؟ ☐ لا ☐ نعم

3) المعلومات المحصل عليها من رصد بيئة المؤسسة هي معلومات تخص: (يمكنك اختيار أكثر

من اقتراح)

☐ المنافسين الحاليين والمرقبين ☐ السوق والمستهلك ☐ التغيرات التكنولوجية

☐ التغيرات الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية.

4) تساهم المعلومات المحصل عليها من خلال مراقبة البيئة في: (يمكنك اختيار أكثر من اقتراح)

☐ اختيار الاستراتيجيات ☐ التعديل في الاستراتيجيات ☐ التنبؤ بالآزمات

☐ الاستجابة للتغير في رغبات المستهلكين ☐ أخرى:.....

5) بين درجة موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك:

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	تقوم مؤسستكم بمراقبة كل ما يتعلق بالإبداعات التكنولوجية وبراءات الاختراع.					
02	تقوم مؤسستكم برصد ومعرفة كل التطورات التكنولوجية والتقنية التي حصل عليها المنافسين.					
03	تقوم مؤسستكم بجمع كل المعلومات الخاصة بالمنافسين المباشرين ومعرفة نقاط قوتهم واستراتيجياتهم المتبعة.					
04	تعمل مؤسستكم على تقليص الفجوة التنافسية من خلال التنبؤ المستقبلي لأعمال المنافسين الحاليين والداخلين الجدد للسوق.					
05	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات الخاصة بسلوك المستهلكين والتعرف على احتياجاتهم.					
06	تقوم مؤسستكم بمتابعة الموردين.					
07	تتتابع مؤسستكم علاقاتها التجارية وتجمع المعلومات التي تدعم هذه العلاقة.					
08	تقوم المؤسسة بجمع ورصد المعلومات المتعلقة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي.					
09	تقوم المؤسسة بجمع ورصد المعلومات المتعلقة بالمحيط القانوني والسياسي.					

(06) بين درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك:

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بمؤسستكم فإن ذلك يتطلب القيام بـ:					
01 معرفة الفرص الجديدة في مجال النشاط وجمع المعلومات عنها.					
02 معرفة التهديدات التي تواجهها المؤسسة وجمع المعلومات عنها.					
03 التعرف على المخاطر المتوقعة وجمع المعلومات الخاصة بها.					
04 توفير معلومات تعمل على تجنب حدوث المشاكل مستقبلا.					
05 فهم وتفسير معنى ومدلول المعلومات التي تم رصدها.					
06 اختيار مختلف البدائل والحلول المتاحة للمشاكل المتوقعة.					
07 رصد إشارات الانذار المبكر للاستشراف المستقبلي.					
08 توفير المهارات اللازمة للتحكم في المعلومات المجمعة لاستكشاف مسار الأمور مستقبلا.					
09 وضع سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع الأزمات والتغيرات في محيط المؤسسة.					
10 التفكير في بدائل وحلول للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة.					
يمكن لمؤسستكم تكوين سمعتها التجارية بناء على:					
01 تقديم منتجات تنافسية لإرضاء زبائنهما.					
02 الأسبقية في مجال الابتكارات والإبداعات في					

					منتجاتها.
					03 تحسين سمعتها وعلامتها التجارية استنادا إلى مصداقيتها مع المتعاملين معها.
					يظهر توظيف التكنولوجيا في المؤسسة من خلال:
					01 استخدام وسائل فنية متطورة في مجال الإنتاج.
					02 استغلال فرص الإبداع والابتكارات المتاحة.
					03 الأسبقية في تطبيق المعرفة والاكتشافات العلمية في منتجاتها.
					تسعى مؤسستكم لتحقيق التميز من خلال العمل على:
					01 عرض منتجات تتصف بمزايا يصعب تقليدها.
					02 تسخير المهارات والقدرات البشرية المتاحة أفضل استغلال.
					03 التنسيق بين مختلف الوظائف والعمليات لضمان إدارة متميزة.
					04 الاستثمار في المعلوماتية واستخدام تكنولوجيا عالية.
					تعمل مؤسستكم على تحقيق رضا زبائنكم من خلال:
					01 التعرف على حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها.
					02 بعث منتجات بمواصفات وخصائص عالية وأسعار تنافسية.
					03 الاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبائن.
					تسعى مؤسستكم لتعزيز حصتها السوقية عن طريق:
					01 استغلال المعلومات المجمعة حول الفرص الكامنة في السوق.
					02 التعرف على السوق المستهدف من خلال بحوث التسويق.
					03 التميز عن المنافسين.

					تقوم مؤسستكم بالرفع من حجم مبيعاتها معتمدة في ذلك على:
					01 دراسة خصائص ومكونات السوق الذي تنشط فيه.
					02 تقديم منتجات ذات جودة وأسعار مناسبة.
					03 تخطيط المبيعات وتحديد الانحرافات بين الفعلي والمتوقع.
					تقوم مؤسستكم بتحسين مستوى الربحية من خلال:
					01 التعرف على جاذبية الصناعة التي تعمل بها.
					02 تحقيق ميزة تنافسية.
					03 الرفع من الأرباح باستخدام الموارد بكفاءة وأقل تكلفة.
					تعمل المؤسسة على الحفاظ على زبائنها من خلال:
					01 القدرة والسرعة في الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن.
					02 تقديم منتجات ذات قيمة معتبرة ومنفعة دورية.
					03 اعتماد شبكة توزيع تتوافق مع طبيعة منتجاتها وتلبي احتياجات الزبائن.

المعلومات الشخصية:

07) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

08) السن: ☐ أقل من 30 سنة ☐ بين 30 لغاية 40 سنة

☐ بين 40 لغاية 50 سنة ☐ من 50 سنة فما فوق

09) المؤهل الدراسي: ☐ ثانوي ☐ تقني/ تقني سامي/ ليسانس

☐ مهندس ☐ دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

10) الفئة المهنية: ☐ رئيس مصلحة/ قسم ☐ إطار

11) الخبرة المهنية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 05 لغاية 10 سنوات

☐ من 10 سنة لغاية 15 سنة ☐ من 15 سنة فما فوق

الملحق رقم (02): الأساتذة المحكمين

الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
أستاذ التعليم العالي	خالص صالح
أستاذ محاضر	قاشي خالد
أستاذ مساعد -أ-	زواوي عمر حمزة

الملحق رقم (03): نتائج تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مجمع عمور

1. درجة المنافسة التي يعمل فيها المجمع:

درجة المنافسة التي يعمل في المجمع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منخفضة Valide	2	6.3	6.3	6.3
متوسطة	22	68.8	68.8	75.0
مرتفعة	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

2. معلومات اليقظة الإستراتيجية:

هل تكلف المؤسسة جهة من الموظف لجمع المعلومات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا Valide	10	31.3	31.3	31.3
نعم	22	68.8	68.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة هي معلومات تخص المنافسين الحاليين والمرقبين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا Valide	18	56.3	56.3	56.3
نعم	14	43.8	43.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة هي معلومات تخص السوق والمستهلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	10	31.3	31.3	31.3
نعم	22	68.8	68.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة هي معلومات تخص التغيرات التكنولوجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	26	81.3	81.3	81.3
نعم	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة هي معلومات تخص المتغيرات الاجتماعية السياسية القانونية الثقافية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	25	78.1	78.1	78.1
نعم	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

3. الدور الإستراتيجي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية

تساهم معلومات المحصل عليها من مراقبة البيئة (معلومات اليقظة الإستراتيجية) في اختيار الإستراتيجيات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	16	50.0	50.0	50.0
نعم	16	50.0	50.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

تساهم معلومات المحصل عليها من مراقبة البيئة (معلومات اليقظة الإستراتيجية) في التعديل في الإستراتيجيات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	19	59.4	59.4	59.4
نعم	13	40.6	40.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

تساهم معلومات المحصل عليها من مراقبة البيئة (معلومات اليقظة الإستراتيجية) في التنبؤ بالآزمات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	20	62.5	62.5	62.5
	نعم	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تساهم معلومات المحصل عليها من مراقبة البيئة (معلومات اليقظة الإستراتيجية) في الاستجابة للتغير في رغبات المستهلكين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	16	50.0	50.0	50.0
	نعم	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الملحق رقم (04): معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.916	59

الملحق رقم (05): نتائج وصف عينة الدراسة

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	62.5	62.5	62.5
	أنثى	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	12	37.5	37.5	37.5
بين 30 لغاية 40 سنة	13	40.6	40.6	78.1
بين 40 لغاية 50 سنة	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

المؤهل الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تقني/ تقني سامي/ ليسانس	22	68.8	68.8	68.8
مهندس	8	25.0	25.0	93.8
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الفئة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس مصلحة/ قسم	10	31.3	31.3	31.3
إطار	22	68.8	68.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	17	53.1	53.1	53.1
من 05 لغاية 10 سنوات	11	34.4	34.4	87.5
من 10 سنة لغاية 15 سنة	3	9.4	9.4	96.9
من 15 سنة فما فوق	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات عينة

الدراسة

1. اليقظة الإستراتيجية:

Statistiques

		تقوم مؤسستكم بمراقبة كل ما يتعلق بالإبداعات التكنولوجية وبراءات الاختراع	تقوم مؤسستكم برصد ومعرفة كل التطورات التكنولوجية والتقنية التي حصل عليها المنافسين	تقوم مؤسستكم بجمع كل المعلومات الخاصة بالمنافسين المباشرين ومعرفة نقاط قوتهم واستراتيجياتهم المتبعة	تعمل مؤسستكم على تقليص الفجوة التنافسية من خلال التنبؤ المستقبلي لأعمال المنافسين الحاليين والداخلين الجدد للسوق	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات الخاصة بسلوك المستهلكين والتعرف على احتياجاتهم
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2.59	3.25	3.53	3.28	3.50
Ecart-type		1.073	.984	.879	1.085	1.016
Variance		1.152	.968	.773	1.176	1.032

Statistiques

		تتتابع مؤسستكم علاقاتها التجارية وتجمع المعلومات التي تدعم هذه العلاقة	تقوم المؤسسة بجمع ورصد المعلومات المتعلقة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي	تقوم المؤسسة بجمع ورصد المعلومات المتعلقة بالمحيط القانوني والسياسي
N	Valide	32	32	32
	Manquante	0	0	0
Moyenne		3.59	3.56	3.41
Ecart-type		.875	.878	.979
Variance		.765	.770	.959

2. اتخاذ القرار الاستراتيجي:

Statistiques

		معرفة الفرص الجديدة في مجال النشاط وجمع المعلومات عنها	معرفة التهديدات التي تواجهها المؤسسة وجمع المعلومات عنها	التعرف على المخاطر المتوقعة وجمع المعلومات الخاصة بها	توفير معلومات تعمل على تجنب حدوث المشاكل مستقبلا	فهم وتفسير معنى ومدلول المعلومات التي تم رصدها
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.75	3.47	3.66	3.50	3.47
	Ecart-type	.880	1.016	.787	.950	.842
	Variance	.774	1.031	.620	.903	.709

Statistiques

		اختيار مختلف البدائل والحلول المتاحة للمشاكل المتوقعة	رصد إشارات الانذار المبكر للاستشراف المستقبلي	توفير المهارات اللازمة للتحكم في المعلومات المجمعة لاستكشاف مسار الأمر مستقبلا	وضع سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع الأزمات والتغيرات في محيط المؤسسة	التفكير في بدائل وحلول للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.47	3.38	3.41	3.31	3.69
	Ecart-type	.915	.976	1.073	1.030	.965
	Variance	.838	.952	1.152	1.060	.931

3. الميزة التنافسية:

Statistiques

		الأسبقية في مجال الابتكارات والإبداعات في منتجاتها	تقديم منتجات تنافسية لإرضاء زبائنهم	تحسين سمعتها وعلامتها التجارية استنادا إلى مصادقيتها مع المتعاملين معها	استخدام وسائل فنية متطورة في مجال الإنتاج	استغلال فرص الإبداع والابتكارات المتاحة	الأسبقية في تطبيق المعرفة والاكتشافات العلمية في منتجاتها
N	Valide	32	32	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.84	3.56	3.75	3.66	3.63	3.53
Ecart-type		.884	.948	1.078	1.035	.871	1.077
Variance		.781	.899	1.161	1.072	.758	1.160

Statistiques

		عرض منتجات تتصف بمزايا يصعب تقليدها	تسخير المهارات والقدرات البشرية المتاحة أفضل استغلال	التنسيق بين مختلف الوظائف والعمليات لضمان إدارة متميزة	الاستثمار في المعلوماتية واستخدام تكنولوجيا عالية	التعرف على حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيةها	بعث منتجات بمواصفات وخصائص عالية وأسعار تنافسية	الاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبائن
N	Valide	32	32	32	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.34	3.31	3.50	3.44	3.94	3.72	3.84
Ecart-type		1.066	1.061	.842	1.076	.759	.851	.677
Variance		1.136	1.125	.710	1.157	.577	.725	.459

4. الأداء التسويقي:

Statistiques

	استغلال المعلومات المجمعة حول الفرص الكامنة في الاسواق	التعرف على السوق المستهدف من خلال بحوث التسويق		دراسة خصائص ومكونات السوق الذي تنشط به	تقديم منتجات ذات جودة وأسعار مناسبة	تخطيط المبيعات وتحديد الانحرافات بين الفعلي والمتوقع
N	32	32	32	32	32	32
Valide						
Manqu	0	0	0	0	0	0
ante						
Moyenne	3.56	3.53	3.59	3.72	3.94	3.72
Ecart-type	.801	.842	.837	.729	.716	.683
Variance	.641	.709	.701	.531	.512	.467

Statistiques

	التعرف على جاذبية الصناعة التي تعمل بها	تحقيق ميزة تنافسية	الرفع من الأرباح باستخدام الموارد بكفاءة وأقل تكلفة	القدرة والسرعة في الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن	تقديم منتجات ذات قيمة معتبرة ومنفعة دورية	اعتماد شبكة توزيع تتوافق مع طبيعة منتجاتها وتلبي احتياجات الزبائن
N	32	32	32	32	32	32
Valide						
Manq	0	0	0	0	0	0
uante						
Moyenne	3.41	3.88	3.91	3.81	3.84	3.88
Ecart-type	.979	.793	.734	.780	.574	.751
Variance	.959	.629	.539	.609	.330	.565

الملحق رقم (07): نتائج اختبار علاقة الارتباط

1. اتخاذ القرار الاستراتيجي:

Corrélations

		veille	eviter0risque
veille	Corrélation de Pearson	1	.674**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	32	32
eviter0risque	Corrélation de Pearson	.674**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		veille	perspective
veille	Corrélation de Pearson	1	.674**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	32	32
perspective	Corrélation de Pearson	.674**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		veille	gest.de.lincertit ude
veille	Corrélation de Pearson	1	.728**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	32	32
gest.de.lincertitude	Corrélation de Pearson	.728**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2. الميزة التنافسية:

Corrélations

		veille	Avantage1
veille	Corrélation de Pearson	1	.632**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	32	32
Avantage1	Corrélation de Pearson	.632**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		veille	Avantage2
veille	Corrélation de Pearson	1	.363*
	Sig. (bilatérale)		.041
	N	32	32
Avantage2	Corrélation de Pearson	.363*	1
	Sig. (bilatérale)	.041	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		veille	Avantage3
veille	Corrélation de Pearson	1	.323
	Sig. (bilatérale)		.071
	N	32	32
Avantage3	Corrélation de Pearson	.323	1
	Sig. (bilatérale)	.071	
	N	32	32

Corrélations

		veille	Avantage4
veille	Corrélation de Pearson	1	.474**
	Sig. (bilatérale)		.006
	N	32	32
Avantage4	Corrélation de Pearson	.474**	1
	Sig. (bilatérale)	.006	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

3. الأداء التسويقي:**Corrélations**

		veille	performance1
veille	Corrélation de Pearson	1	.034
	Sig. (bilatérale)		.854
	N	32	32
performance1	Corrélation de Pearson	.034	1
	Sig. (bilatérale)	.854	
	N	32	32

Corrélations

		veille	performance.m arketing2
veille	Corrélation de Pearson	1	.452**
	Sig. (bilatérale)		.009
	N	32	32
performance.marketing2	Corrélation de Pearson	.452**	1
	Sig. (bilatérale)	.009	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		veille	performance.m arketing3
veille	Corrélation de Pearson	1	.497**
	Sig. (bilatérale)		.004
	N	32	32
performance.marketing3	Corrélation de Pearson	.497**	1
	Sig. (bilatérale)	.004	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		veille	performance.m arketing4
veille	Corrélation de Pearson	1	.157
	Sig. (bilatérale)		.391
	N	32	32
performance.marketing4	Corrélation de Pearson	.157	1
	Sig. (bilatérale)	.391	
	N	32	32

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الأثر

1. اتخاذ القرار الإستراتيجي

– اليقظة الإستراتيجية واقتناص الفرص وتجنب المخاطر:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.674 ^a	.454	.436	.48279

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.812	1	5.812	24.935	.000 ^a
Résidu	6.993	30	.233		
Total	12.805	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

b. Variable dépendante : éviter0risque

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.141	.471		2.423	.022
veille	.697	.140	.674	4.994	.000

a. Variable dépendante : éviter0risque

– الیقظة الإستراتيجية واستشراف المستقبل والاستعداد المسبق:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.674 ^a	.454	.436	.48279

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.812	1	5.812	24.935	.000 ^a
Résidu	6.993	30	.233		
Total	12.805	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

b. Variable dépendante : perspective

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.141	.471		2.423	.022
veille	.697	.140	.674	4.994	.000

a. Variable dépendante : perspective

– الیقظة الإستراتيجية على إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.728 ^a	.530	.514	.55612

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10.469	1	10.469	33.850	.000 ^a
Résidu	9.278	30	.309		
Total	19.747	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

b. Variable dépendante : gest.de.lincertitude

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.366	.542		.674	.505
veille	.936	.161	.728	5.818	.000

a. Variable dépendante : gest.de.lincertitude

2. الميزة التنافسية

– اليقظة الإستراتيجية وتكوين السمة التجارية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.632 ^a	.399	.379	.57032

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.488	1	6.488	19.948	.000 ^a
Résidu	9.758	30	.325		
Total	16.247	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

b. Variable dépendante : Avantage1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.276	.556		2.293	.029
veille	.737	.165	.632	4.466	.000

a. Variable dépendante : Avantage1

– اليقظة الإستراتيجية وتوظيف التكنولوجيا:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.363 ^a	.132	.103	.78344

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.795	1	2.795	4.554	.041 ^a
Résidu	18.413	30	.614		
Total	21.208	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

b. Variable dépendante : Avantage2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.001	.764		2.619	.014
veille	.484	.227	.363	2.134	.041

a. Variable dépendante : Avantage2

– الـيقظة الإستراتيجية وتحقيق التميز :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.323 ^a	.104	.075	.80314

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.257	1	2.257	3.498	.071 ^a
Résidu	19.351	30	.645		
Total	21.607	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

b. Variable dépendante : Avantage3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.958	.783		2.499	.018
veille	.434	.232	.323	1.870	.071

a. Variable dépendante : Avantage3

- اليقظة الإستراتيجية ورضا الزبائن:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1 1	.474 ^a	.225	.199	.54639

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.599	1	2.599	8.707	.006 ^a
Résidu	8.956	30	.299		
Total	11.556	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

b. Variable dépendante : Avantage4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.287	.533		4.292	.000
veille	.466	.158	.474	2.951	.006

a. Variable dépendante : Avantage4

3. الأداء التسويقي:

- الحصة السوقية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.034 ^a	.001	-.032-	.54646

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.010	1	.010	.034	.854 ^a
Résidu	8.958	30	.299		
Total	8.969	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

b. Variable dépendante : performance1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.934	.533		7.382	.000
veille	.029	.158	.034	.186	.854

a. Variable dépendante : performance1

- حجم المبيعات:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.452 ^a	.204	.178	.43930

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.488	1	1.488	7.711	.009 ^a
Résidu	5.790	30	.193		
Total	7.278	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

b. Variable dépendante : performance.marketing2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.622	.428		6.119	.000
veille	.353	.127	.452	2.777	.009

a. Variable dépendante : performance.marketing2

- الربحية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.497 ^a	.247	.222	.54588

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.936	1	2.936	9.851	.004 ^a
Résidu	8.939	30	.298		
Total	11.875	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

b. Variable dépendante : performance.marketing3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.086	.532		3.918	.000
veille	.496	.158	.497	3.139	.004

a. Variable dépendante : performance.marketing3

- الحفاظ على الزبائن :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.157 ^a	.025	-.008-	.48817

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.180	1	.180	.757	.391 ^a
Résidu	7.149	30	.238		
Total	7.330	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), veille

b. Variable dépendante : performance.marketing4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.436	.476		7.218	.000
veille	.123	.141	.157	.870	.391

a. Variable dépendante : performance.marketing4

الملخص باللغة

الأجنبية

La veille stratégique et son impact sur la performance marketing de l'entreprise: Étude de cas Groupe de l'industrie alimentaire -Amour-

Résumé

Cette étude vise à déterminer le rapport et l'impact de l'utilisation de la veille stratégique tant sur augmenter la performance marketing en tant qu'une variable dépendante fondamentale, elle vise également à déterminer la réalité d'appliquer la veille stratégique dans l'entreprise économique algérienne, l'étude a été menée au sein du Groupe de l'industrie alimentaire « Amour » En effectuant des entretiens directs et un sondage distribué aux pneus et chefs de départements.

Les résultats indiquent que la veille stratégique dans le Groupe « Amour » se limite au processus du contrôle de l'environnement et de recueillir des informations sans les faire analyser et sans les transformer en des scénarios futurs, L'étude a également révélé une relation de corrélation statistiquement significative et l'impact de l'utilisation de la veille stratégique et augmenter la performance marketing au niveau à la fois du l'indicateur du volume des ventes et l'indice de rentabilité et de l'absence de ce lien et l'impact sur le niveau de l'indicateur de renforcer la part de marché, et le maintien des clients.

Mots clés: Veille stratégique, la performance marketing, décision stratégique, avantage concurrentiel, le contrôle environnemental, Groupe de l'industrie alimentaire « Amour ».