



الموضوع

أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر- فرع ميلة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

موسي سهام

إعداد الطالب:

محاط أميرة

رقم التسجيل:/Master-GE/GO-GSO/2014
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2013-2014

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تَأْخُذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا
لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَاغْفِرْ لَنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ }

(سورة البقرة : آية 286)

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل عملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

إلهي لا يطيب لي الليل إلا ببسرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك جل جلالك...

إلهي من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... وإلهي نبي الرحمة ونور العالمين...

إلهي من كلفك الله بالصبة والوقار... إلهي من علمني العطاء بدون إنتظار... وإلهي من أحمل اسمه بكل إفتخار... إلهي من أنار دربي وكان نعم الناصح... إلهي من كان معي في كل خطوة أخطوها بتشجيعاته ودعمه... إلهي من كان ولا يزال سدي في الحياة... إلهي الذي كان لي القدوة الحسنة وعلمي أن ركيزة الحياة المحبة والإخلاص... إلهي الذي لم يبخل عليا بكل ما يملك في سبيل نجاحي أبي أطال الله عمرك.

إلهي من ربّنتني وأنارت دربي... إلهي معني الحب والحنان والتفاني... إلهي بسمه الحياة وسر الوجود... إلهي من كان دعائها سر نجاحي وجنانها بلسم

جواحي... إلهي أغلى إنسان "أهلي الحبيبة"

إهداء

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج قلبي بذكرهم...

إلى من عاشوا معي الحياة حلوا ومرها أخواتي

شهيلاز، راضية، نبيلة، أمينة، مريم.

إلى أغلى الكواكب التي ترعرعت بينها فكانت تنير لي بصوتها إلى أخوي

الطيب، محمد أمين.

إلى أزواج أخواتي : عبد الحق، يزيد.

إلى الكتاكيت : أنس عبد المؤمن، رتاج

إلى صديقتي العزيزة سعاد

إلى أعز الورود التي نمت في حديقة حياتي فكانت تعطرها أحلى الروائح

إلى من عشت معهم أيام الدراسة : سلمى، كنزة، أمينة، آسية.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

إلى كل من وسعتم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

أهديكم ثمرة جهد

الشكر و التقدير

" اللهم إني أسألك إيماناً دائماً وقلبا خاهعا وعلما نافعا وبقينا صادقا وجسدا على البلاء صابرا"

ما تعلمنا إلا قليلا، هذا القليل كان ليلا، دليل جهد جعلنا من نجاحنا عظيما.

فالحمد لله بكرة وأصيلا

باسم الله وضعنا جبر الأساس.

وبشكر اللهمنا عما قالا أنفاس.

وبالحمد لله ما هدينا نجاحيا إلى أعمار الناس.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الخاص

إلى كل من ساعدني في هذا المسعى وساهم معي في هذا ليلا

واجتهديهن بصعوبات وأخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة موسي سهام التي تعلمتني

بتوجيهاته وإرشاداتها القيمة جزاك الله خيرا .

كما لا يفوتني ذكر أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل

من ساعدني في هذا البحث من قريب أو من بعيد ولو بكلمة تشجيع.

أ - ث	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية
03	المطلب الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية
05	المطلب الثاني : خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية
08	المطلب الثالث : متطلبات اليقظة الإستراتيجية
13	المطلب الرابع : دور اليقظة الإستراتيجية
15	المبحث الثاني : سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية
15	المطلب الأول : طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية ومراحلها
22	المطلب الثاني : أنواع اليقظة الإستراتيجية
26	المطلب الثالث : نظام اليقظة الإستراتيجية وأساليب تشغيلها
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي
31	تمهيد
32	المبحث الأول : أساسيات حول الأداء التسويقي
32	المطلب الأول : مفهوم الأداء التسويقي وأهميته
38	المطلب الثاني : مؤشرات الأداء التسويقي
44	المطلب الثالث : قياس عملية الأداء التسويقي (تقييم الأداء التسويقي)
50	المطلب الرابع : المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي
51	المبحث الثاني : علاقة اليقظة الإستراتيجية بالأداء التسويقي

فهرس المحتويات

51	المطلب الأول : البدائل والفرص التي تقدمها الأنترنت
52	المطلب الثاني : تأثير إستخدام الأنترنت على التسويق المباشر
54	المطلب الثالث : دور الأنترنت بالنسبة للأنشطة التسويقية
56	المطلب الرابع : دور اليقظة في تحسين الأداء التسويقي
57	خلاصة الفصل
	لفصل الثالث: دراسة حالة إتصالات الجزائر فرع ميلة
59	تمهيد
60	المبحث الأول: المنهجية والإجراءات
60	المطلب الأول : منهجية الدراسة
60	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
69	المطلب الثالث : أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها
70	المطلب الرابع : المعالجة الإحصائية
70	المبحث الثاني : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات
70	المطلب الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
74	المطلب الثاني : مستوى إستخدام اليقظة الإستراتيجية
87	المطلب الثالث : وصف متغيرات الدراسة
89	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
94	خلاصة الفصل
96	خاتمة
100	قائمة المصادر والمراجع
107	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	ممثلوا اليقظة الإستراتيجية	01
13	أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمة الإهتمام بها	02
21	مراحل اليقظة الإستراتيجية	03
24	الغاية من اليقظة التكنولوجية	04
35	مفهوم الأداء التسويقي	05
37	أهداف الشركات	06
47	خطوات تقييم الأداء التسويقي	07
65	الميكمل التنظيمي للمؤسسة	08
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	10
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	11
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المستجوب	12
74	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الخبرة	13
75	دائرة نسبية لمستوى تبني المؤسسة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية	14
75	دائرة نسبية لمستوى إمتلاك المؤسسة لشبكة الأنترنت	15
76	دائرة نسبية لمستوى إمتلاك المؤسسة لموقع على الشبكة	16
77	دائرة نسبية لمستوى إعتتماد المؤسسة على الأنظمة الخبيرة	17
78	أعمدة بيانية لوضعية محيط المؤسسة	18
79	أعمدة بيانية تمثل درجة تأثر القرارات الإستراتيجية	19
80	دائرة نسبية تبين الغرض من ترصد البيئة الخارجية	20
81	أعمدة بيانية تمثل المصالح المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية	21
81	دائرة نسبية تمثل المشاركون في عملية اليقظة الإستراتيجية	22
82	أعمدة بيانية تمثل المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية	23
83	أعمدة بيانية تمثل المسؤل عن دراسة وتحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية	24

90	أعمدة بيانية تمثل مصادر معلومات المؤسسة	25
91	أعمدة بيانية تمثل الغرض من خدمات الأنترنت	26

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الإستبانة
02	مخرجات برنامج spss
03	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	ممثلواعملية اليقظة	01
41	مجالات بحوث التسويق	02
69	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستمارة	03
70	نتائج إختبار ألفا كرونباخ الكلي لقياس ثبات الإستمارة	04
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	05
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	06
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	07
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المستجوب	08
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة	09
75	مستوى تبني المؤسسة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية	10
75	مستوى امتلاك المؤسسة لشبكة الأنترنت	11
76	مستوى امتلاك المؤسسة لموقع على الشبكة	12
76	مستوى اعتماد المؤسسة على الأنظمة الخبيرة	13
77	وضعية محيط المؤسسة	14
78	درجة تأثر القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية	15
79	الغرض من ترصد ومراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية	16
80	المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية	17
81	المشاركون في عملية اليقظة الإستراتيجية.	18
82	المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية	19
83	المسؤول عن دراسة وتحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية	20
84	تحليل نتائج اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء التسويقي للمؤسسة	21
87	وصف وتقييم أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي	22
90	مصادر معلومات المؤسسة	23
91	الغرض من خدمات الأنترنت	24
92	توزيع عينة البحث حسب درجة الاعتماد على أدوات اليقظة	25

93	تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة	26
----	-----------------------------------	----

مقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية على الصعيد العالمي، وظهور عدد من القوى أثرت بشكل كبير على مفهوم ونمط الإدارة. وقد اختلفت الأسباب والمتغيرات لكن من أهمها العولمة والتطور الهائل والمتسارع في التكنولوجيا والمعلومات التي أصبحت مصدرا للمنافسة الشديدة بين الدول والشركات والأفراد، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة مع تلك القوى، ولاسيما تطوير وتحسين الأداء والارتقاء بمستوى الأهداف نحو تحقيق أفضل، حيث تسعى منظمات الأعمال بصفة دائمة إلى تحقيق النجاح والمحافظة عليه قدر المستطاع وذلك من خلال السعي باستمرار إلى تطوير منتجاتها وتحسين إستراتيجيتها واستخدام وسائل وأدوات متجددة، وتوسيع إدارة الشركة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي تستحدث باستمرار.

و مع مطلع القرن الجديد أصبح العالم على العموم و عالم الأعمال على الخصوص يتقدم بوتيرة متسارعة, حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها في جميع القطاعات, فالسرعة و المرونة و القدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على أداء جيد.

ففي مواجهة تسارع التغير التكنولوجي وتقلبات الأسواق أصبحت المعلومات ذات أهمية بالغة لبقاء و استمرارية المؤسسات. و من هنا فلن اعتماد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية يعد أمرا حيويا باعتبار هذه الأخيرة قوة حقيقية لها, حيث تترجم قدرتها المتميزة على توقع المستقبل, فهي لا تسمح فقط باستغلال الفرص و تجنب التهديدات و إنما تسعى إلى تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية و تأمين الحماية لها و تحقيق مصالحها كما أنها أداة حقيقية لتحسين الأداء تسمح للمؤسسة بالتموقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة و تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاطها و تحسين أدائها بشكل عام و الأداء التسويقي بشكل خاص من خلال الحصة السوقية، الربحية وقوة العلامة التجارية و هدا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات و معالجتها و تحليلها ثم نشرها و استخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية.

* و يتبلور الإشكال الرئيسي للدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن أن تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي؟

وللإجابة على الإشكالية تم وضع التساؤلات التالية:

- ماهي أهم التطبيقات التي يجب أن تتبناها المؤسسة حتى تتمكن من استخدام نظام يقظة داخل المؤسسة؟

-هل هناك علاقة بين اليقظة الإستراتيجية وأبعاد الأداء التسويقي؟

1-فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الفرعية والإشكالية الرئيسية للدراسة تم طرح الفرضيات التالية:

H₀₁ - تملك المؤسسة محل الدراسة مجموعة من التطبيقات التي تساعد المؤسسة على إستخدام اليقظة داخل المؤسسة.

H₀₂ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وأبعاد الأداء التسويقي.

2-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي وذلك من خلال:

- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية.

- التطرق إلى مفهوم الأداء التسويقي ومختلف أبعاده.

3- أهمية الدراسة :

يمكن تقسيم الأهمية حسب مجال الدراسة:

المجال النظري:

تنبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع القائم على اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها على الأداء التسويقي .

المجال التطبيقي:

من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر والمتغيرات المؤثرة في مفردات البحث وتماشيا مع الأهداف وطبيعة الموضوع، نستخدم المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وتحليل إمكانية تأثيرها على الأداء التسويقي، ومنهج دراسة الحالة الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يجسد في نظرنا أحد دوافع دراسة هذا الموضوع والمتمثل في إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى الميدان العلمي .

4- أسباب اختيار الموضوع:

-المنافسة الشرسة التي تعيشها المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو العالمي حيث يكون البقاء للأصلح وإمكانية إجراء تغييرات للمحافظة على هذا التفوق و الريادة.

-الرغبة و الفضول في الخوض في كل ما هو جديد.

-إدراكنا لأهمية اليقظة الإستراتيجية وما لها من تأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة.

5- هيكل البحث :

بغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته وقصد الإحاطة الجيدة بهذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول وخاتمة، حيث يتضمن الفصل الأول والمعنون ب"الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية"مبحثين يتطرقان على التوالي إلى :

- مدخل لليقظة الإستراتيجية تم التطرق فيه إلى مفهوم هذه الأخيرة، خصائصها، أهدافها ومتطلباتها فدورها.

- سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية تناولنا فيه طرقها، وسائلها ومراحلها فأنواعها.

أما الفصل الثاني المعنون ب"الإطار النظري للأداء التسويقي" فيتضمن مبحثين يتناولان :

- أساسيات حول الأداء التسويقي تطرقنا فيه إلى مفهوم هذا الأخير ،أهميته ،مؤشراته وتقييمه.

- علاقة اليقظة الإستراتيجية بالأداء التسويقي تناولنا فيه دور الأنترنت بالنسبة للأداء التسويقي باعتباره وسيلة من وسائل اليقظة الإستراتيجية.

كما قسم المبحث الثالث والمتعلق بالدراسة التطبيقية إلى :

- المنهجية والإجراءات حيث تم التطرق هنا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة،نشأتها وأهم المصالح الموجودة بها.

- واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

أما الخاتمة فقد تضمنت إجابة مختصرة عن الإشكالية المطروحة والنتائج المتوصل إليها من خلال البحث إضافة إلى نتائج اختبار الفرضيات ومجموعة من التوصيات المقترحة.

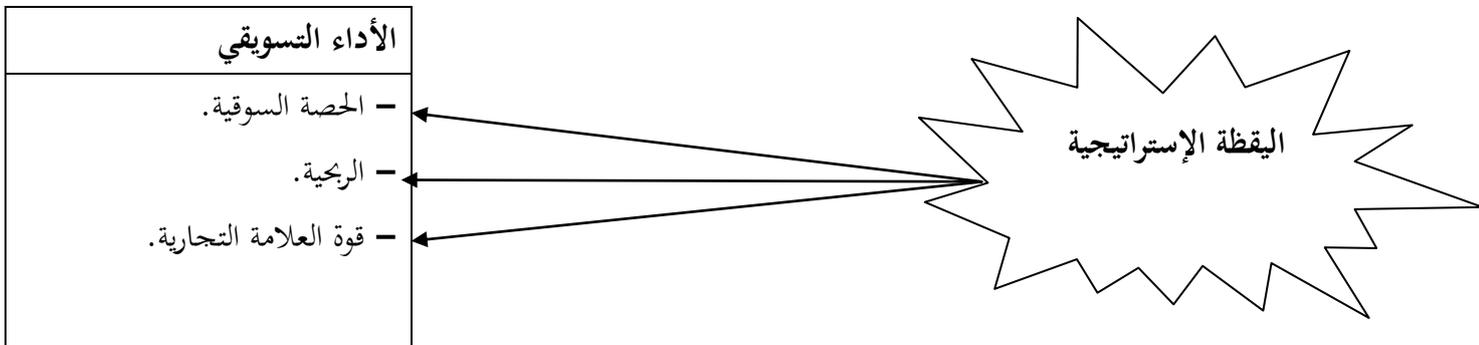
6- الدراسات السابقة:

- دراسة علاوي نصيرة, بعنوان: "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة" ،دراسة حالة مؤسسة موبيليس ،مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان سنة 2011. هدفت الدراسة إلى تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة وكيفية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية، حيث توصلت الباحثة إلى أن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة و التحليل للمحيط العلمي،التقني،التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط الفرص و التهديدات التطورية ، كما أنها مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات،تعقبها ثم معالجتها و تحليلها بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة من أجل تغذية القرارات الإستراتيجية.

- دراسة صونية كيلاني ، بعنوان: "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية" دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،هدفت الدراسة إلى تبيان الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، حيث توصلت الباحثة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي.

- دراسة محمد كايد محمد المجالي، بعنوان : "أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العامة في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط سنة 2012 ،هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تشابه أو إختلاف البنوك التجارية في توجهاتها الإستراتيجية وكذلك إلى تحديد التوجهات الإستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية العامة، وصل الباحث إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للعلاقة المنفردة للتوجه التحليلي على معدل الربحية قياسا مع المنافسين، كما توصل إلى وجود أثر لبعدين فقط من أبعاد التوجه الإستراتيجي على معدل الربحية وهذا باستخدام نموذج الإنحدار المتعدد.

7- نموذج الدراسة:



تمهيد :

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية وتزايداً رهيباً في حدة المنافسة، مع تغير في أذواق ورغبات العملاء، الشيء الذي أفرز الكثير من الإضطرابات والتعقيدات والأزمات لمنظمات الأعمال التي وجدت نفسها مضطرة للتكيف مع هذه الأوضاع بغية المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، مما يجعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها في الإستحواذ على أكبر حصة سوقية.

وتوفر اليقظة الإستراتيجية مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفاعل الذي يسمح بتحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار وذلك بالإعتماد على أدوات ووسائل لجمع المعطيات، استخراج المعلومات ومعالجتها والإستفادة منها في الوقت المناسب. كما تعد من أهم السبل لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على تحسين تنافسيتها.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالإعتماد على أسس ومقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي للتنافس، ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق.

لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية العامة بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي السيورة المعلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة للمؤسسة وتقليل الأخطار، وفيما يلي سيتم عرض بعض المفاهيم المتعلقة باليقظة واليقظة الإستراتيجية.

أولاً: مفهوم اليقظة

تعددت التعاريف حول مفهوم اليقظة نذكر منها :

1- **اليقظة تعني:** "أن يكون الشخص على تيقظ-حالة الوعي والإحساس-وفي وضعية إستقبال، وتلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط، ومتى وأين تحدث".⁽¹⁾

2- **اليقظة** هي تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الإنتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطه منه.⁽²⁾

⁽¹⁾عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8/9 نوفمبر 2010، ص 06.
⁽²⁾علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 82.

3- وعرفها **michel cartier** على أنها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله".⁽¹⁾

4- كما تعرف بأنها الوظيفة التي تهتم بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافس.⁽¹⁾

5- وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية في حين أن المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة، فضلا عن ذلك فقد بين بورتر في الثمانينات أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين.⁽²⁾

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن اليقظة عملية منظمة من بحث وتحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية. كما أن اليقظة اعتبرت كمنشأ أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

ثانيا: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

إن اليقظة الإستراتيجية ليست مجرد عمل محدود بمراقبة بسيطة للمحيط بل هي عمل طوعي، فهي كالرادار تسعى دوما إلى التوقع في الوقت المناسب⁽³⁾

ولليقظة الإستراتيجية تعاريف عديدة نذكر منها:

1- اليقظة الإستراتيجية هي العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة.⁽⁴⁾

2- اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ بوتيفور الزهراء، لكحل فريدة، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة-دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية، محاضرة (أعمال غير منشورة)، وهران .

⁽²⁾ عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، المرجع السابق ص 07.

⁽³⁾ Daniel labonté, **la veille activité ou profession**, mars, 1999.

⁽⁴⁾ IAAT (institut atlantique d'aménagement des territoires), **la veille stratégique du concept a la pratique, note de synthèse**, juin 2005, p05.

⁽⁵⁾ salahrabhi, **la veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise** présentation préparée le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, alger-hotel aurassi, le 23 decembre 2008, p07.

3- يرى Humbertlesca بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين.⁽¹⁾

4- عرفها ribault أنها: "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية".⁽²⁾

5- أما rrouach فعرفها على أنها: "مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات ونموها".⁽³⁾

6- ويعرفها dhénin et fournie بأنها "تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة".⁽⁴⁾

ومن التعارف السابقة يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، معالجة، تحليل ونشر المعلومات لأهداف إستراتيجية وتنافسية، ومن أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، فهي إذا نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الإستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد فيها.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية

تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهومها كما تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.

أولا: خصائص اليقظة الإستراتيجية

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أهم المميزات التي تخص مفهومها :

⁽¹⁾Janissekmuniz,humbertlesca,veillestratégique,application d'internet et sites web pour provoquer des informations a caractéranicipatif ,article publié a CERAC GRENOBLE,2003,p01.

⁽²⁾Laurent hermel,matriser et pratiquer veille stratégique et intelligenceeconomique,edition afnor,2eme edition,France,2007,p02.

⁽³⁾Mustapha djenaas,AbderrezakBenhabib,veille stratégique et outils d'aide a la décision dans les entreprises algériennes cas des entreprises des services, faculté des sciences économiques et de gestion,univercitéAboubaker Belkaid,algérie,p56.

⁽⁴⁾J.L Dhenin,B Fournier,50 thèmesdéfinition a l'economie :source d'entreprise,edition breal,paris,1998,p203.

1- الإستراتيجية:

حيث تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

2- تطوعية :

لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي. فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، باشرط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الإنتباه الحاد وتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.

3- الذكاء الجماعي :

يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ضل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

4- المحيط :

محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لا سيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

5- إنشاء الإبداع :

تتضمن اليقظة الإستراتيجية - مع الأخذ بعين الإعتبار - خصائص المعلومات المعنية والمستقصاة - تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع. فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية

6- التوقع :

هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية، بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.⁽¹⁾

ثانيا: أهداف اليقظة الإستراتيجية

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التنبؤ بالفرص وحسن إستغلالها وتجنب التهديدات و آثارها.

⁽¹⁾Humbert lesca, *veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie, ADBS, 1997, pp2-5.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري.
- تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية.
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي إتجاه المنافسين.
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم.
- إختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب.
- الإهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الإختراع.
- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات، وتوفير المواد الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإحاقها بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على إتخاذ القرار.
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها والتغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية.
- تحسين تطوير و توسيع نشاط المؤسسة⁽¹⁾
- تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الإقتصار على رد الفعل.
- فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل وإقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل أو التحليل.
- مصدر للإبتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها.⁽²⁾

المطلب الثالث: متطلبات اليقظة الإستراتيجية

⁽¹⁾ عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 10، 11.

⁽²⁾ -بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قضا المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص 17.

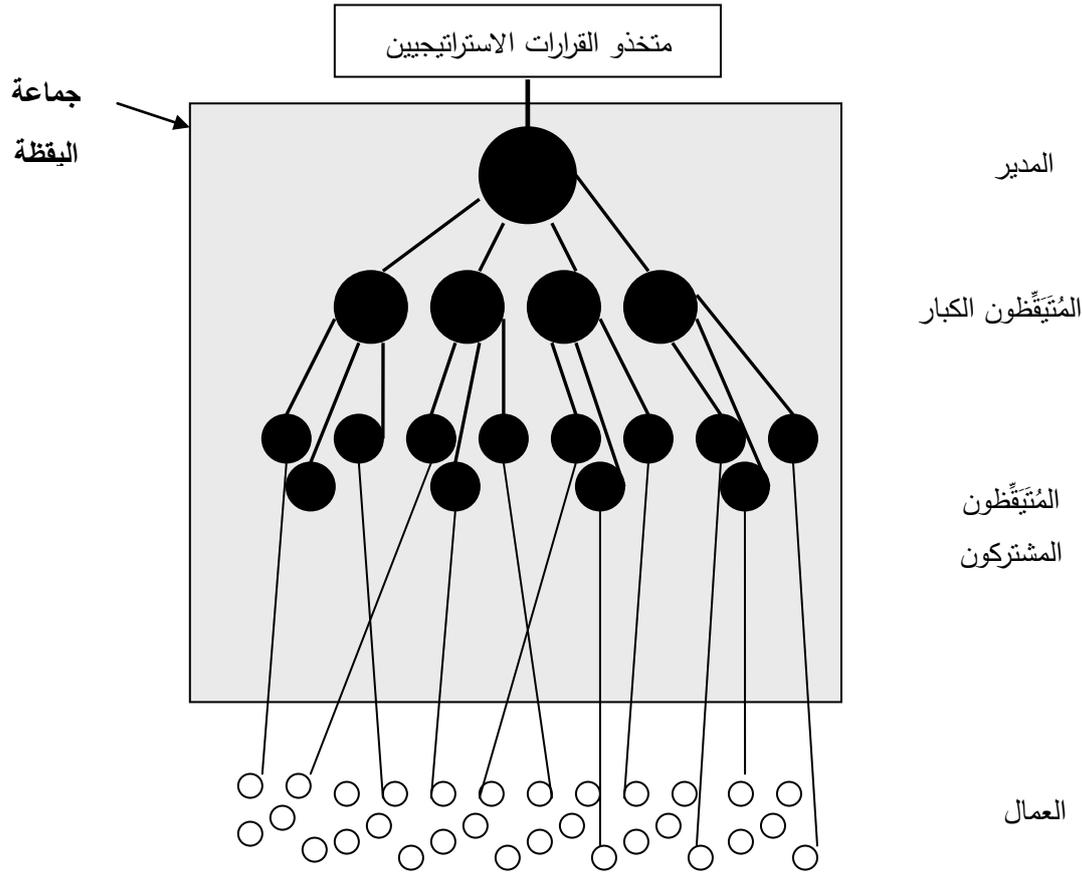
الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الذين يقومون بهذه العملية، وما هي المعلومات الواجب تحصيلها باعتبارها مورد أساسي يساعد المؤسسة على التنبؤ ومعرفة التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، مما يساعدها على اغتنام الفرص وتلافي التهديدات .

أولاً: ممثلوا اليقظة الإستراتيجية

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الإستماع لما هو حادث خارج المؤسسة، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. والتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل - 1، حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي. ويمكن توضيح ممثلوا اليقظة الإستراتيجية في الشكل التالي :

الشكل (1) : ممثلوا اليقظة الإستراتيجية



المصدر: رتيبة حديد، نوفيلحديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 193.

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور كل واحد منهم.

الجدول (1): ممثلو عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت 	<p>متخذوا القرارات الإستراتيجيين</p> <p>Les décideurs stratégiques</p>

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

	<p>لهم في شكل سيناريوهات.</p> <p>- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</p>	
<p>المدير</p> <p>Le directeur</p>	<p>- همزة وصل بين مخذي القرارات الإستراتيجيين وجماعة اليقظة.</p> <p>- إعداد والإشراف على دفتر الشروط .</p> <p>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</p>	<p>- مُنشِط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</p> <p>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</p>
<p>المتيقظون الكبار</p> <p>les veilleurs seniors</p>	<p>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة.</p> <p>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</p> <p>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير إستراتيجيا.</p> <p>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</p> <p>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</p>
<p>المتيقظون المشتركون</p> <p>Les veilleurs associés</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات المجمعة.</p> <p>- إستكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والإستماع)، إضافة إلى روح الفضولية.</p> <p>- الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.</p>

- قدرة التحكم في فائض المعلومات.		
- نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية.	- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة، كأمين المكتبة، كاتب السر وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بها دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.	العمال Les employés

المصدر: نحاسية رتيبة، ص 81.

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج. وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية. فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها. ⁽¹⁾

ثانيا: معلومات اليقظة الإستراتيجية

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل إتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتلافي الأخطار التي يمكن أن تحدث، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية.

⁽¹⁾. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2003، ص 80، 81.

وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية كالاتي :

1-معلومات التحكم :

وتتضمن المعلومات التي تنتجها المنظمة وتوجهها لإستعمالها الداخلي. وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المنظمات. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية وتعتبر معلومات مدعمة فقط.

2-معلومات التأثير :

وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة ووجهت للإستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة كالعميل والمورد، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها. وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.⁽¹⁾

3-علامات الإنذار المبكرة :

تمثل علامات الإنذار المبكرة المعلومات التي تحمل الإعتقاد أنه يمكن أن يبدأ حدث من المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة، فكلما كانت علامة الإنذار توقعية كلما كانت علامة ضعيفة الشدة، ويمكن التعبير عنها بالإشارات الضعيفة، وهي العبارة المستخدمة من قبل ANSOF.⁽²⁾

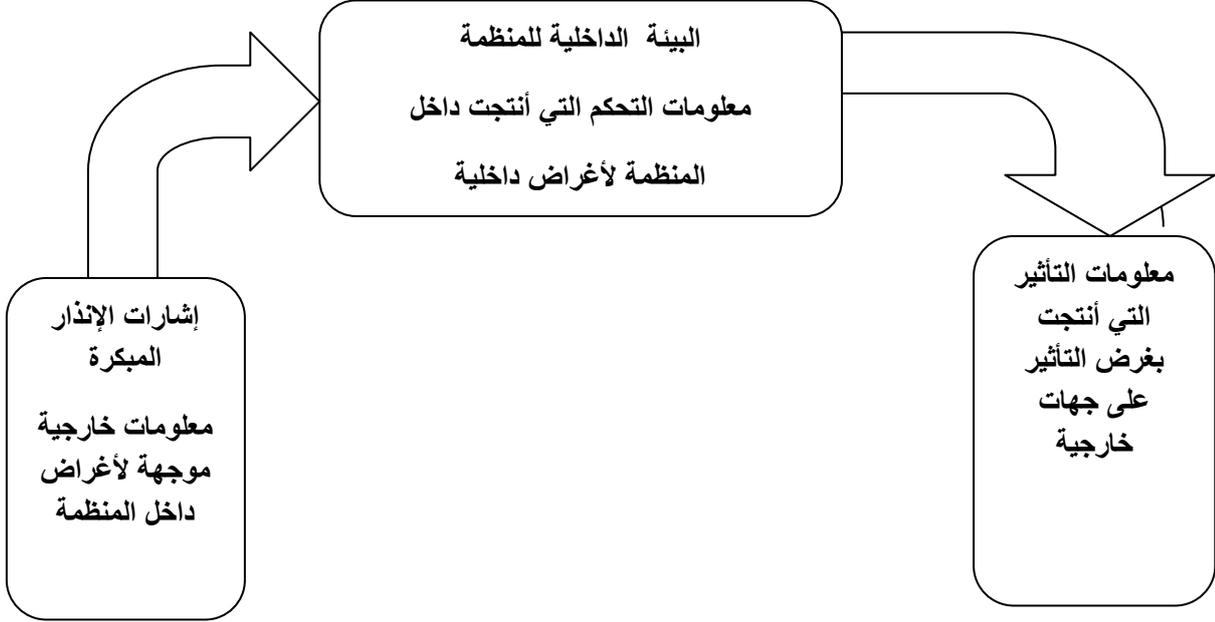
ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل التالي :

⁽¹⁾ سعيد كرومي، أحمد عميرستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين لقرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، 1 الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 09/08

أكتوبر 2010، ص 6

⁽²⁾ بلعزوز بن علي، فلاصليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8/9 نوفمبر 2010، ص 4

الشكل 2: أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمة الإهتمام بها



المصدر: سعيد كرومي، أحمد عميرستي، مرجع سبق ذكره، ص 06

المطلب الرابع: دور اليقظة الإستراتيجية

تساهم اليقظة الإستراتيجية إلى حد كبير في الرفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية من خلال ما يلي :

1- التوقع :

وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

2- الإكتشاف :

إكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن شراؤها أو التي يمكن إقامة شراكة معهم من أجل التطوير وإكتشاف فرص في السوق.

3- المراقبة :

مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.

4- التعلم :

تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

إذا فاليقظة الإستراتيجية تلعب دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة : منتجاتهم، إستراتيجيتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم..... إلخ. وكل التطورات الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية، القانونية والثقافية وكل ما يؤثر على التنافس، بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أدائها الإستراتيجي.⁽¹⁾

(1). زروخيفيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، 8/9 نوفمبر 2010، ص12.

المبحث الثاني : سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية

إن اليقظة الإستراتيجية عملية تقوم على مجموعة من الخطوات، كما لها نظام وأساليب لتشغيلها، مما يكسبها مزايا عديدة. وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول : طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية ومراحلها

إن تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة ومراحلها يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة.

أولا : طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية :

1 تعددت الطرق المستعملة في عملية اليقظة، أهمها :

أ- طريقة المعايرة :

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الإعتماد عليها في إكتشاف الانحرافات التنافسية، إبتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرفها Kearns على أنها : "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة". وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بإختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج الذي يقيس أداءها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجري على العمليات المناسبة.

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية :

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.

- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.

- تجميع معلومات عن هذه المؤسسة.

-تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسسات وأسبابه.

-تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.

-تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.

-تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

إن إختيار المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يهييء رؤية بشأن ماذا يفعله المنافسون، وتجدد الإشارة إلى أن طريقة المعايرة تزداد أهميتها عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أو بين ما يؤديه منافس متميز أو نموذجي وبين ما تؤديه المؤسسة. وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب إستكشافها، لذلك يتطلب الأمر مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليل أسبابها وإتخاذ الإجراء المناسب للتعامل معها.⁽¹⁾

ب-القياس العلمي :

أي القياس على أساس علمي، وتحليل ووصف الأشياء وصفا كميا، وهي مرتبطة بالقياس المرجعي، وأول من اكتشف القياس العلمي وأسس مجلة خاصة بها هما Braun و Nalimon في سنة 1975. ويهدف هذا القياس إلى تحديد مجموعات مختلفة من الباحثين العاملين وتقييم التقدم المحرز في أبحاثهم ومن أجل تحسين الأداء. والقياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية :

-العلوم الإجتماعية : علم إجتماعالعلوم،دراسة الأوساط العلمية.

-إقتصاديات البحث والإبتكار.⁽²⁾

2-وسائل اليقظة الإستراتيجية

⁽¹⁾أنحاسية رتبية،مرجع سبق ذكره،صص83-84.

⁽²⁾Audreybaneyx ,Introductiona la scientométrie,siteweb://controverses.ensmp.fr/wordpress/wp-content/uploads/2011/01/AudreyBaneyx2011dec.pdf.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

للقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت، ومن أهم هذه الأدوات :

أ- الأجهزة والمعدات :

وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها وإسترجاعها وإستقبالها وبشها للمستفيد، وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.⁽¹⁾

ب- البرمجيات :

هي المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب ومعالجة وتخزين وإسترجاع ونقل البيانات.⁽²⁾

- كما يطلق اسم برمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب وتنسيق وحداته، وتسمى برامج النظام إضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي، فهذان الصنفان يعتبران من أهم تصنيفات البرمجيات.⁽³⁾

ج- الأنترنت :

تعد الأنترنت شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية متصلة مع بعضها البعض.⁽⁴⁾

- وهذا يتضمن الملايين من شبكات الشركات والحكومات وحتى الشبكات الخاصة.⁽⁵⁾

- ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في الشركات وعند الأفراد إستخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو التشارك في ملفات وذلك بسبب وجود نظم وبروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عملية التشارك.⁽⁶⁾

وتقدم شبكة الأنترنت العديد من الخدمات لمستخدميها، هذه الخدمات يمكن ذكرها في :

خدمات البريد الإلكتروني :

⁽¹⁾ غسان قاسم داود ال لامي، أميرة شكروليب البياتي، تكنولوجيا معلومات في منظمات الأعمال- الإستخدامات والتطبيقات، دار الورق، عمان، الأردن، 2010، ص 19.

⁽²⁾ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 139.

⁽³⁾ طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011، ص 110.

⁽⁴⁾ جمال داود سليمان، إقتصاد المعرفة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 109.

⁽⁵⁾ محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005، ص 38.

⁽⁶⁾ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القدر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص 433.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

وهي من أهم الخدمات التي تقدمها الشبكة وأشهرها، فمن خلاله يسمح للمستخدمين تبادل الرسائل بين الأفراد من أطراف العالم ويسعر زهيد وبسرعة فائقة.

وللبريد الإلكتروني عدة مميزات :

-سرعة وصول الرسالة للمستقبل.

-عدم ضياع الرسالة الإلكترونية.

-يمكن إبقاء الرسائل الإلكترونية على حالها أو طبعها، كما يمكن إعادة إرسالها.

-مجهولية صاحب الرسالة حيث لا يظهر على الشاشة.

بروتوكول نقل الملفات وتبادلها: FTP

يستخدم هذا البروتوكول عند تبادل المعلومات بين الحواسيب سواء تعلق الأمر بنصوص أو برامج أو صور أو غيرها. ويمكن عبر هذا البروتوكول طبع المعلومات من حواسيب أجنبية خارجية على الحواسيب الخاصة وبالعكس. ومن أهم خصائص هذا البرنامج العمل بشكل تفاعلي بين المستخدم والحاسب المضيف على الجانب الآخر من الشبكة، ومن خصائصه أيضا أن يكون لك ما يعرف ب ID أي تحقيق شخصية ورقم حساب وعنوان البريد الإلكتروني وكلمة عبور تمكنك من الاستفادة من الجهاز على الطرف الآخر.⁽¹⁾

وهناك العديد من الخدمات لا تعد ولا تحصى منها

بعد، مجموعات المناقشة، الدليل الإلكتروني، برامج التعليم والتسلية، التصوير الطبي، الحقيقة الافتراضية، التصفح بالصوت من

خلال الأنترنت، إمكانية إجراء محادثة هاتفية تلفزيونية، إمكانية التصوير بكمرات الفيديو.⁽²⁾

د-بنوك المعلومات :

⁽¹⁾ عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، 2010/ص34.

⁽²⁾ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص252.

هذا النوع ظهر حديثاً، والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات مرتبطة مع بعضها البعض، وتخزينها كل حسب الفئة بحيث يمكن إسترجاعها بسرعة لتسهيل الإستفادة منها.⁽¹⁾

ثانياً: مراحل اليقظة الإستراتيجية

يتطلب من أي مؤسسة للقيام بنشاطات اليقظة الإستراتيجية ضرورة المرور بالمراحل التالية :

1- التعبير عن الإحتياجات من المعلومات :

تمثل المرحلة الأولى في ضرورة تحديد الإحتياجات الحقيقية من المعلومات، وذلك قبل الشروع في مرحلة البحث عنها، فالقيام باليقظة يستدعي أولاً التعريف بالإحتياجات من المعلومات من الواقع الداخلي للمؤسسة، وذلك عن طريق التشخيص الدقيق في عمق نشاطات المؤسسة.

2- تحديد القائمين على اليقظة الإستراتيجية :

في هذه المرحلة يتم تحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة (les veilleurs)، فهؤلاء يجب أن يكونوا على إتصال مباشر بمصادر المعلومات الممكنة، كما يجب أن يكونوا على درجة كبيرة من التيقظ والإنتباه لما يحدث في محيط المؤسسة. مع قدرتهم كذلك على الإتصال بسهولة لبلوغ أكبر قدر من المعلومات، ولكن حتى يتسنى لهؤلاء العاملين تأدية مهمتهم بنجاح يجب أن يلقوا التحفيز اللازم من قبل إدارة المؤسسة.

3- البحث عن المعلومات وجمعها :

يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة منها :

- من ميدان عمل المؤسسة عن طريق علاقاتها مع الموردين والزبائن.

- الدوريات العلمية والتقنية والإقتصادية، وتلك المتعلقة بالتسيير.

- شهادات الإختراع.

- قواعد البيانات.

- المؤتمرات، الملتقيات، المعارض والصالونات.

- المعلومات غير الرسمية.

- المعايير والإجراءات.

⁽¹⁾ إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دارالصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص26.

-المصادر الداخلية للمؤسسة.

4-تحليل، معالجة والمصادقة على المعلومات :

بعد تجميع مختلف البيانات والمعلومات يتم معالجتها حسب الإحتياجات المحددة في البداية، هذه المعالجة تسمح بإستخراج المعلومات المهمة، ثم يتم المصادقة عليها من طرف خبير في المجال، فهذا الخبير هو الذي يقرر ماهي المعلومات المهمة من غير المهمة أو تلك التي مازالت تحتاج إلى مزيد من المعالجة فهذا الشخص بحكم الخبرة والمعرفة التي يمتلكها تعطى له بعض الصلاحيات في إختيار المعلومات المحصلة ثم المصادقة عليها.

5-نشر معلومات اليقظة :

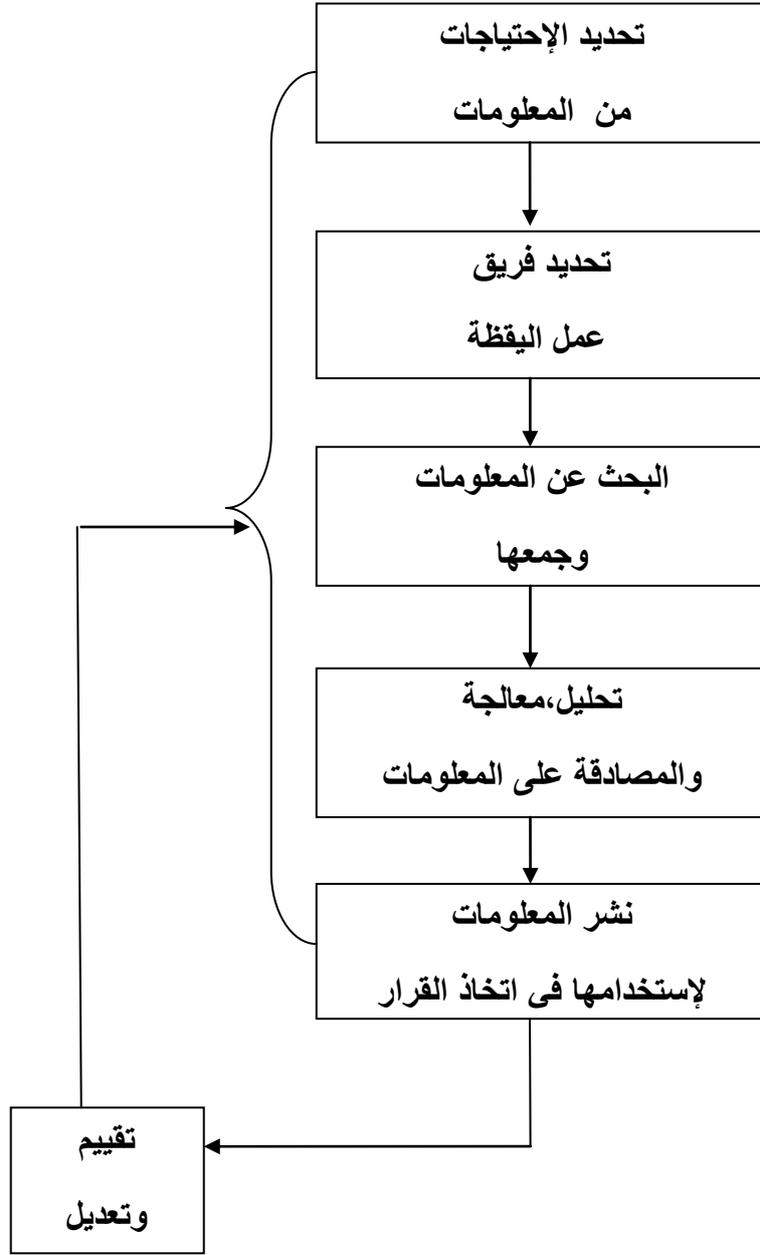
إلى حد هذه المرحلة لن تكون هناك إستفادة من تلك المعلومات المحصلة ما لم يتم نشرها لمستخدميها في المؤسسة، فنتائج تحليل البيانات تمثل أداة عمل في مختلف المصالح التجارية... إلخ، لذلك يجب نشر المعلومات بسرعة حتى يتم تحقيق الإستفادة منها في إتخاذ القرارات المختلفة.

6-تقييم وتعديل اليقظة الإستراتيجية :

في النهاية يتم تقييم عمل اليقظة، من خلال تعديل وإعادة توجيه الوسائل والأهداف الإستراتيجية المسطرة.⁽¹⁾ ويمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل الموالي :

⁽¹⁾ مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-دراسة حالة شركة CHIALI PROFIPLAST، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، اجامعة فرحات عباس، سطيف، ص 130-131.

الشكل 3: مراحل اليقظة الإستراتيجية



المصدر: مرميمراد، المرجع السابق، ص132.

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

يشمل مفهوم اليقظة الإستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة، حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية ومساهمة منها في تحقيق تنافسيتها الدائمة، لذا وجب على اليقظة الإستراتيجية أن تكون مستهدفة للمواضيع والمتعاملين الذين من الممكن أن يؤثروا بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة. وتشمل اليقظة الإستراتيجية الأنواع التالية :

أولاً: اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية :

1-اليقظة التكنولوجية :

لقد تعددت التعاريف لليقظة التكنولوجية نذكر منها :

- "اليقظة التكنولوجية هي مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير".

وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية، أبحاث تطبيقية)، ابتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات.

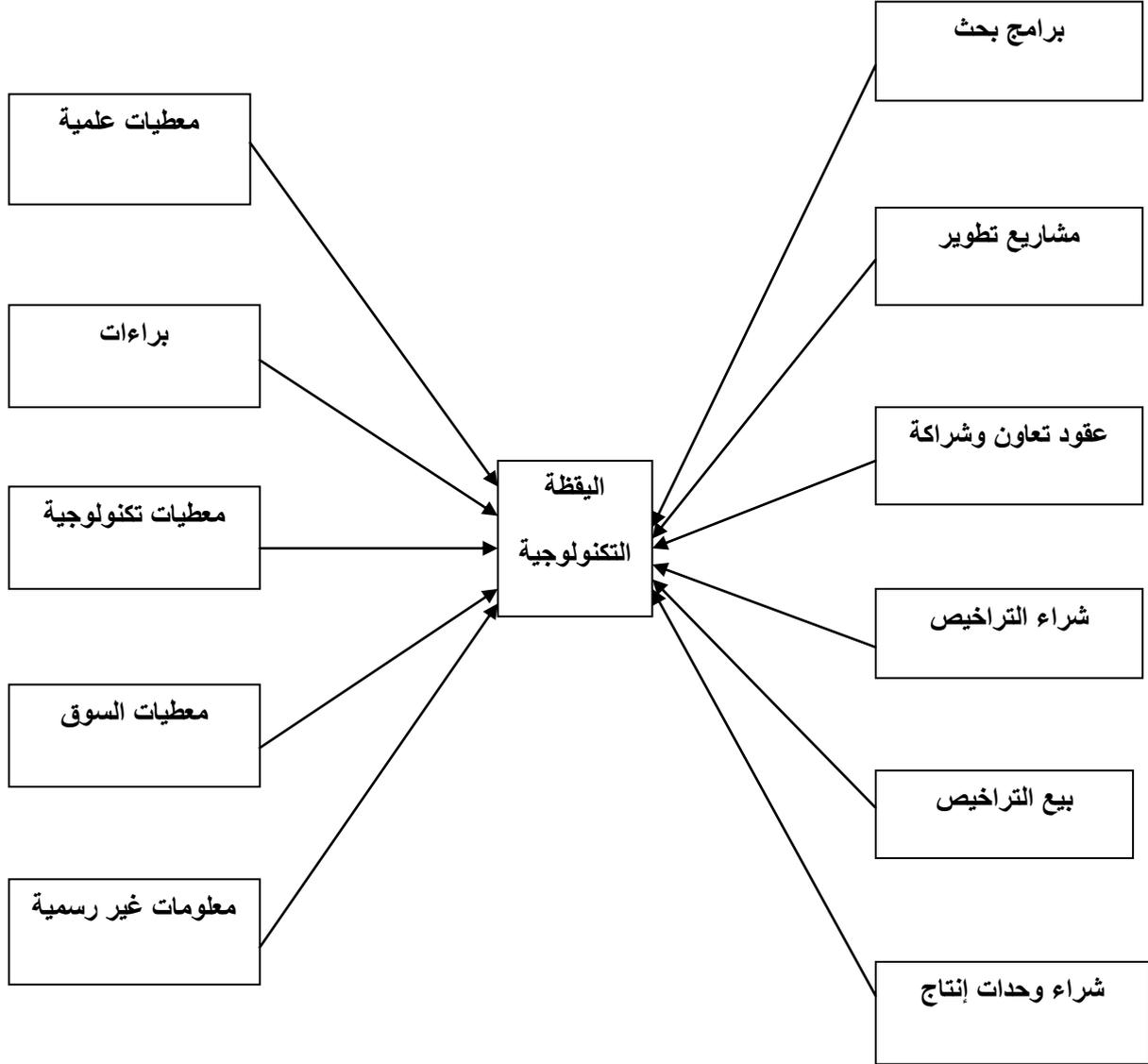
- "واليقظة التكنولوجية أيضاً هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها وإتخاذ الإجراءات الوقائية".

ويتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية حسب Jackobiak في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط إستراتيجي، كما يعتبرها Mockler بأنها تعد اليوم الدعامة التي لا نستطيع الإستغناء عنها في عملية إتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل، وعليه فإن الإسقاطات الأساسية لهذا التحليل تقودنا إلى تحديد توجهات وإحتمالات ظهور المنافسين المحتملين في المستقبل، وقد توصل Lainée بأن ممارسة أي مهنة صناعية تستلزم اليوم التحكم في عدد مرتفع ومتنامي من التكنولوجيات لسببين رئيسيين الأول هو أن متابعة التطور العلمي والتقني يقودنا بصفة تلقائية إلى إستعمال تكنولوجيا جديدة، والثاني هو الانتقال من طلب معرف ومحدد بعبارة المنتجات إلى طلب جديد محدد هذه

المرّة بعبارة وظائف تفرض على الصناعيين حيازة مهارات جديدة على مستوى كل وظيفة، من أجل المحافظة على مهنتها الأصلية المسيطرة عليها.⁽¹⁾

والشكل الموالي يوضح الغاية من اليقظة التكنولوجية.

الشكل 4: الغاية من اليقظة التكنولوجية



المصدر: داودي الطيب وآخرون، المرجع السابق.

⁽¹⁾ داودي الطيب، رحالسلاف، شينغيزوز، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

وهناك العديد من الطرق أو الأساليب المتبعة في مزاولة اليقظة التكنولوجية منها :

أ- الطرق أو الأساليب المباشرة :

إن هذا النوع من الطرق يعتبر رسمياً أي أنه يتم وفق "بروتوكولات" أو عقود ثنائية أو متعددة الأطراف ومن بين الأمثلة التي نوردتها هنا :

- عن طريق التربصات والتكوين.

- عن طريق الرخص أو التسريجات.

- عن طريق الدعوات.

ب- الطرق أو الأساليب غير المباشرة :

بالمقارنة مع الطرق أو الأساليب السابقة، فهذا النوع غير رسمي بمعنى أنه يتم على أساس التلاقي أو التعارف أثناء الملتقيات العلمية الجهوية أو الدولية، أثناء المناسبة أو التظاهرات يقوم العلميون والتكنولوجيون بتبادل الأفكار والآراء.⁽¹⁾

2- اليقظة التنافسية :

ويتعلق الأمر هنا بالبحث، المعالجة ونشر (لكي يتم إستغلالها) أخباراً متعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة (ترصد) المنافسين المباشرين وغير المباشرين الحاليين والمحتملين.

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة أساسية في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، كما يسمح للمؤسسة بالكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذ أحسنت إستغلالها.

ومن بين النقاط التي يركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر مايلي :

- التعرف على موردي المنافسين.

- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.

- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس.

⁽¹⁾ سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق، مداخلة، جامعة الجزائر، ص 16-17.

-المنتجات الجديدة للمنافسين.

-التحركات المحتملة للمنافسين.

-نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافس.⁽¹⁾

ثانيا :اليقظة التجارية وأنواع أخرى لليقظة

1-اليقظة التجارية :

تهتم بحاجات الزبائن ورغباتهم على المدى البعيد،وعلى السوق ومؤشراته وتغيراته،وتركز كذلك على تقنيات وكيفية تحقيق وفاء الزبائن،بالمطالعة على الشكاوي التي تكون مداخل جديدة لليقظة وتهتم بالموزعين ومصصلحة المبيعات. وهناك ميدان آخر بدأ فيه الإهتمام بتشكيل اليقظة،وهو ميدان الموارد البشرية بالبحث عن الأشخاص المؤهلين من أجل توظيفهم وتحسين مستوى الكادر في المؤسسة عن طريق وضع برنامج للتكوين.⁽²⁾ واليقظة التجارية تتعلق بالعناصر التالية :

أ-الزبائن(الأسواق) :

يتعلق بالتركيز على تطور إحتياجات الزبائن على المدى الطويل،وكذلك على تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة. ب-الموردين :

يجب تتبع تطور عرض المنتجات الجديدة،تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة،إمكانية المورد منح المنتجات التي تحتاجها بأقل التكاليف.⁽³⁾

2-أنواع أخرى لليقظة :وتشمل ما يلي :

أ-اليقظة البيئية :

⁽¹⁾ بن نافلة قدور،مرزقعاشور،اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة بيئتها،مداخلة،جامعة الشلف،9/8 نوفمبر2010،.

⁽²⁾أودية ناصر،الدكاء الإستراتيجي-من اليقظة الإستراتيجية إلى التخطيط الإستراتيجي،مداخلة،كلية العموم السياسية والإعلام،جامعة الجزائر.

⁽³⁾-منية خليفة،آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،9/8 نوفمبر2010،ص78.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

وهي مراقبة واليقظة للتطورات الإقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية التي تؤثر في نشاط المؤسسة واليقظة المحيطة أو البيئية تسمح بمراقبة : التطورات الجبائية، قانون المالية، الشروط المنظمة للسوق، تغير المواقف، سلوك المستهلكين، مخاطر (الفوضى والصراع وما إلى ذلك).⁽¹⁾

ويمكن توضيح عناصر البيئة المتبقية للمؤسسة فيما يلي :

*اليقظة الإجتماعية :

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الإجتماعية مثل : الصراعات الإجتماعية.

*اليقظة التشريعية :

تتم بمتابعة القوانين والتشريعات خارج المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة مع المؤسسة وسوقها.

*اليقظة السياسية :

تتم بمتابعة وتحليل كل التغيرات والأحداث السياسية.

*اليقظة الخاصة بعلم البيئة :

تتمثل في رصد البيئة البيولوجية من تغيرات في الطقس، الكوارث الطبيعية.⁽²⁾

المطلب الثالث : نظام اليقظة الإستراتيجية وأساليب تشغيلها

عند تطبيق المؤسسة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية فإن ذلك يتم وفقا لنظام وأساليب أو آليات لتشغيل هذه الأخيرة.

أولا : نظام اليقظة الإستراتيجية

عند تبني المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجي لابد أن تفاضل بين نظامين إحداهما مركزي والآخر لا مركزي وهما على

النحو التالي :

1- نظام اليقظة المركزي :

⁽¹⁾ زروخ فيروز، سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁽²⁾ - بلصير خليدة، اليقظة الإستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2009، ص 47.

يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتيقظين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالإعتماد على شبكة إتصال داخلية لإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولا بد من تعدد مسيري هذا النظام وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاعته.

2- نظام اليقظة اللامركزي :

يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة وديناميكية في ظل الأهداف والإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات وإتخاذ القرارات⁽¹⁾

ثانيا :أساليب تشغيلها(آلياتها)

يمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية- لا على سبيل الحصر- طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين هما :

1-آلية التحكم :

تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل(الأمر والطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل(المسؤول على سبيل المثال).

2-آلية الإنذار :

وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتعقبون، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص ومبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات، فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق l'animateur de la veille stratégique⁽²⁾.

⁽¹⁾ عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص11.

⁽²⁾ بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره.

المطلب الرابع: مزايا اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها بمختلف أنواعها، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها. فما هي مزاياها بالنسبة للمؤسسة؟

أولاً: مزايا اليقظة الإستراتيجية

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي :

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته وتخفيض كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضاً بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير والتنبيه للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكتشف خلية اليقظة على مناطق نفوذ التهديدات والفرص على المؤسسة والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.⁽¹⁾

ثانياً: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

تتمثل فيما يلي :

- إعتبار اليقظة وظيفة إدارية.
- إتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالإنقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون إحتكارها عند شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي وليست عمل فردي.
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطي لها قيمة عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ووظائف محددة.
- روح جماعية قوية.⁽²⁾

⁽¹⁾ نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص75.

⁽²⁾ زروخيفيروز، سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص12.

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية، حيث تناولنا مجموعة من التعاريف لليقظة الاستراتيجية والتي تعتبر وسيلة استراتيجية للتسيير تعتمد على البحث والجمع والمعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرار في المؤسسة، وتساهم اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها (تكنولوجية، تنافسية، تجارية وبيئية) في الرفع من تنافسية المؤسسة، كما تناولنا طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية ونظامها ومن ثم إلى مزاياها.

تمهيد :

تمارس المؤسسة نشاطها في بيئة أكثر تغير وتعقيد ميزتها حدة المنافسة وعدوانية سلوكيات المنافسين، ولضمان مستوى تنافسية أعلى يعد التسويق أداة ضرورية يتم بواسطتها تلبية حاجيات الزبائن ومقابلة توقعاتهم الأمر الذي يلزم المدراء القيام بتنظيم أنشطتهم وتوجيه موارد مؤسستهم وكفاءاتها نحو الإستثمار في إنشاء القيمة كنقطة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء التسويقي.

إن الأداء التسويقي الفعال والناجح يحتاج إلى بيئة سياسية وإقتصادية وإجتماعية آمنة مطمئنة منتجة، إطارها القانوني مواكبة التطورات و الآليات العالمية واعتمادها على التحسين والتطوير كأمثل أسلوب لمواجهة هذه التحديات وكسب الفرص المتاحة.

ومن أجل الإحاطة بمدى فعالية الأداء التسويقي سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى :

المبحث الأول : أساسيات حول الأداء التسويقي.

المبحث الثاني : علاقة اليقظة الإستراتيجية بالأداء التسويقي.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء التسويقي

إن التطرق إلى الأداء التسويقي للمؤسسة بدراسة نظرية يعد ضروريا للإحاطة بجميع جوانبه. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى :

- مفهوم الأداء التسويقي وأهميته.

- مؤشرات الأداء التسويقي.

- قياس عملية الأداء التسويقي.

- المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته.

أولا: مفهوم الأداء التسويقي

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء التسويقي، سيتم التطرق إلى الأداء.

1- ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية⁽¹⁾.

أ- تعريف الأداء

تعددت تعاريف الأداء منها :

- "الأداء هو قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الإستراتيجي"⁽²⁾.

- "الأداء المؤسسي يقيس قدرة المنظمة على إستخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"⁽³⁾.

⁽¹⁾ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين مدينة الحضنة بالمسيلة ومدينة التل بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2010/2011، ص 03

⁽²⁾ عبد السلام أبو فحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، سنة 1993، ص 93.

⁽³⁾ علي فلاح الزعي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط

الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 17-19 أبريل 2012

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي

- "الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".⁽¹⁾
- "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".⁽²⁾
- "الأداء هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد النصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة".⁽³⁾

ب- تصنيف الأداء :

توجد عدة تصنيفات للأداء، حيث يصنف إستنادا إلى عدة معايير :

* حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى :

الأداء الداخلي :

وينتج من تفاعل مختلف أداءات المنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، الأداء التقني والأداء المالي.

الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة.

* حسب معيار الشمولية :

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى :

الأداء الكلي : يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالإستمرارية والنمو والربحية.

⁽¹⁾ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم-ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2006، ص 44.

⁽²⁾ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2000/1999، ص 215.

⁽³⁾ محمد بن علي المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء-دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2006، ص 71 .

الأداء الجزئي :

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

*حسب المعيار الوظيفي :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى :

أداء الوظيفة المالية :

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.

أداء وظيفة التسويق :

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها : حجم المبيعات، الحصة السوقية... إلخ.

أداء وظيفة الإنتاج :

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

أداء وظيفة الأفراد :

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها .

وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.⁽¹⁾

2- مفهوم الأداء التسويقي :

⁽¹⁾ محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2006/2007، صص 117، 118.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي

هناك عدة تعريف للأداء التسويقي منها :

- "الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية".⁽¹⁾

- "الأداء التسويقي هو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المنظمة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المنظمة وإستمراريتها".⁽²⁾

- "الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات أنشطة وإستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والإستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي".⁽³⁾

- يرى Ambler&Kokkinaki أن الأداء التسويقي : "درجة نجاح الشركة تتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها الشركة".

- ويرى Ambler أن الأداء التسويقي : "درجة نجاح الشركة أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية".

ومن خلال المفاهيم يلاحظ أن الأداء التسويقي يمكن أن يمثل بمراحل ثلاث يوضحها الشكل (4):

الشكل 05: مفهوم الأداء التسويقي



المصدر: رعد عدنان رؤوف، ص326.

⁽¹⁾ فهد علي الناجي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي-دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2012، ص11.

⁽²⁾ رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوي، تنمية الرفادين، العدد 98 مجلد 32، جامعة الموصل، سنة 2010، ص325.

⁽³⁾ ناصر شافي الدوسري، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010، ص28.

⁽⁴⁾ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد، عمان، الأردن، سنة 2013، ص115.

ثانيا: أهمية الأداء التسويقي

نظرا لتعاظم أهمية العملية التسويقية في العالم اليوم ومدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي وفعال وفي ظل تقدم تكنولوجيا مدهل ومتطور ومستمر ومدى ما تواجهه من تحديات ومشكلات فرضها عليها الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا وانفتاح الأسواق وإتمام منظمات الأعمال أصبح العالم يعتمد التحسين والتطوير الأمثل أسلوب لمواجهة هذه التحديات وكسب الفرص المتاحة أمامه، لذا مواكبة هذا التطور المتسارع بتحسين وتطوير الأداء التسويقي في هذا لا يتم إلا عن طريق التنظيم والتدريب المستمر لرجال التسويق ووجود حدود دنيا من المعارف والمهارات تتيح لهم مواجهة هذه التحديات والحصول على الفرص المتاحة وخلقها نتيجة هذا التنظيم والتدريب.

ولقد تعاظمت أهمية التسويق خلال السنوات الماضية ومازالت تتعاظم حتى اليوم لعدة أسباب جوهرية وهامة ومن أهمها على الإطلاق التطور التكنولوجي المدهل والمستمر وتطور عمليات الإنتاج والخدمات، والرغبة في فتح أسواق جديدة وتغيير مفاهيم التسويق والأداء التسويقي. ولهذا الأسباب منفردة أو مجتمعة بالنسبة لأي منظمة أعمال تم الإهتمام بعملية التسويق بشكل أسهم بدوره في أن تتعاظم أهمية القائمين على التسويق، وأصبح الإهتمام برجال التسويق هو حقيقة المعيار الذي يثبت نجاح أو فشل عملية التسويق بمنظمات الأعمال نظرا لكون الفارق في هذا النجاح أو الفشل عائدا إلى الإهتمام بكيفية تحسين وتطوير أداء رجال التسويق في هذه المنظمات الذي من شأنه إعطاء القدرة على مواجهة المشكلات والتحديات المعاصرة في عملية التسويق وبقاء وإستمرار وتقدم هذه المنظمات.⁽¹⁾

وإذا تطرقنا إلى أهداف الشركات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما :

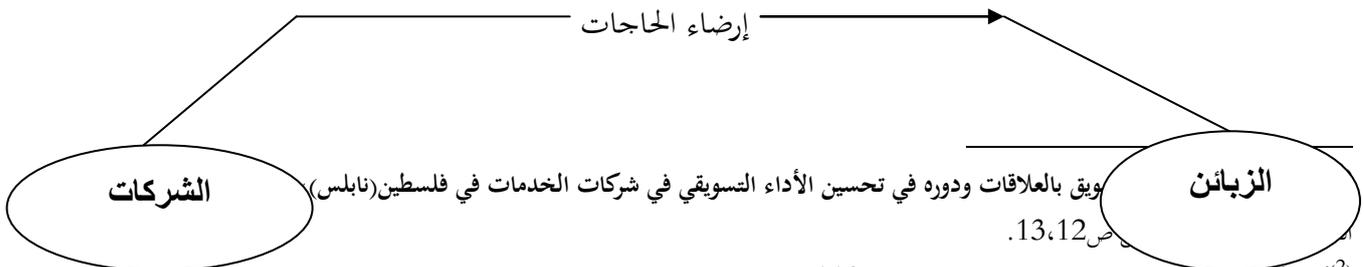
-إرضاء حاجات زبائنهم.

-تحقيق أعلى عوائد على الإستثمار.

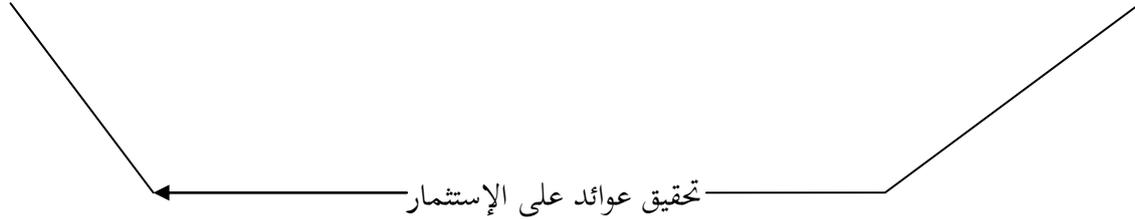
وإذا تمكنت إدارة التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول أن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك أن الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للشركة، باعتبار أن الأداء الكلي للشركة هو محصلة لتفاعل مجموعة الأداءات الجزئية، إذ أن تحسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسن الأداء الكلي للشركة.⁽²⁾

والشكل الموالي يوضح أهداف الشركات :

الشكل 06: أهداف الشركات



⁽²⁾ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 118



المصدر: أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، ص118.

ويرتبط مفهوم الأداء التسويقي بمفاهيم عديدة منها: الكفاءة، الفعالية والإنتاجية.

1-الكفاءة التسويقية :

وهي تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأقل قدر ممكن من المدخلات.⁽¹⁾

وتتمثل المخرجات التسويقية في: صورة المؤسسة، سمعة علامتها، القيمة المدركة لدى الزبائن، درجة رضاهم وولائهم....إلخ. الكفاءة التسويقية=النتائج المحققة /الموارد المستخدمة=المخرجات/المدخلات.⁽²⁾

2-الفعالية التسويقية: هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق وتحقيق النمو المرغوب للمؤسسة.

الفعالية التسويقية=النتائج المحققة/الأهداف المسطرة.⁽¹⁾

3-الإنتاجية التسويقية :

⁽¹⁾ علاء غرباوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، سنة 2007، ص269.

⁽²⁾ شيقارة هجيرة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الإقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005، ص5.

⁽¹⁾ عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص93.

يعرفها Richman&Famer بأنها: "الإستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية ومعدات و مواد خام ورأسمال.وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات".⁽²⁾

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء التسويقي

بحوث التسويق تقوم بجمع وتسجيل وتشغيل وتحليل البيانات التسويقية اللازمة لمتخذي القرارات في المجال التسويقي بحيث تؤدي إلى زيادة فعالية هذه القرارات وتخفيض المخاطر المرتبطة بها.

أولاً: بحوث التسويق

تعرف بحوث التسويق على أنها: "البحوث المنظمة والموضوعية لتطوير وتزويد إدارة التسويق بالمعلومات المفيدة لعملية إتخاذ القرارات".⁽³⁾

- كما تعرف على أنها: "عملية منتظمة في تصميم وتجميع وتحليل بارز للبيانات والنتائج المتعلقة بوضع تسويق معين يواجه المنشأة".⁽⁴⁾

-وعرفها ريتشارد أنها: "البحث المنظم الموضوعي والمتعمق للوصول إلى دراسة الحقائق المتعلقة بأي شكل في ميدان التسويق".⁽⁵⁾

ويمكن القول أن بحوث التسويق نظام متكامل ينطوي على سلسلة من العمليات ذات الطبيعة الذهنية والميدانية المصممة بهدف جمع المعلومات عن ظاهرة أو مشكلة تسويقية معينة.⁽⁶⁾

ولبحوث التسويق أهمية بالغة تكمن في :

-تحسين جودة القرارات المتخذة.

-إكتشاف نقاط التلاعب والأخطاء قبل تفاقمها.

-تفهم السوق والمتغيرات التي تحكمه.

-تحديد المشكلات التسويقية التي تواجه المؤسسة بأسلوب علمي دقيق.⁽¹⁾

⁽²⁾علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2001، ص 8

⁽³⁾ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 117

⁽⁴⁾ رنجي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 397.

⁽⁵⁾ نظام موسى سويدات وآخرون، التسويق مفاهيم معاصرة، دار النشر والإشهار، الأردن، 2003، ص 106.

⁽⁶⁾ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 104.

⁽¹⁾ رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، صص 403، 404.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي

ويشير توماس إلى أهمية بحوث التسويق في توفير المعلومات للعاملين في الإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية) على أن تكون هذه المعلومات دقيقة وحقيقية لأن أجوبة العينة قد تكون أحيانا غير حقيقية فتكون القرارات غير صائبة، وذلك نتيجة عم ملاءمة الظروف لتطبيق البحث، عدم إستعداد أفراد العينة للإجابة وعدم وجود روح التعاون.⁽²⁾

وهناك عشرة أنشطة لوظيفة بحوث التسويق هي :

-تحديد السوق المحتمل.

-تحليل الحصص السوقية.

-تحديد خصائص السوق ورصد الإتجاهات السائدة فيها.

-تحليل المبيعات.

-إجراء الدراسات حول إتجاهات الأعمال.

-التنبؤ قصير المدى.

-دراسة وتحليل المنتجات المنافسة.

-التنبؤ بعيد المدى.

-دراسة نظم المعلومات التسويقية.

-إجراء الدراسات المتعلقة بالأسعار.⁽³⁾

وبحوث التسويق أنواع :

1-بحوث السوق :

يعتبر هذا النوع من البحوث من أكثر البحوث التسويقية أهمية التي يعتمد البعض بأن بحث السوق هو كلمة مرادفة إلى بحث التسويق إلا أن الواقع العلمي سيشير إلى أن بحث السوق ماهو إلا جزء أو نظام فرعي من نظام البحث التسويقي.⁽⁴⁾

2-بحوث المنتج :

⁽²⁾ ردينة عثمان يوسف وآخرون، التسويق الصناعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص332.

⁽³⁾ ناجي معلا، لائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر، عمان، 2010، صص 110، 109.

⁽⁴⁾ نامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2006، ص67.

طالما كانت أذواق المستهلكين خاضعة لعوامل التغير بين فترة وأخرى يتطلب من المنتج أن يقوم بتغيير وتطوير منتجاته تبعاً لذلك وهذا الأمر هو ما يستهدفه بحث المنتج حيث تستخدمه المنظمة لغرض التعرف على رغبات المستهلكين وبالتالي تكيف منتجاتها وادخال التعديلات المطلوبة، وإجراء التغير بقصد تحقيق الإشباع المطلوب من حاجات المستهلكين.⁽¹⁾

3- بحث المستهلك :

يحتل هذا النوع من البحوث مكانة متميزة في مجمل نشاط المنظمة التسويقية لما يمثله المستهلك من موقع جوهري في العملية التسويقية لذا يتطلب من المنظمة دراسة المستهلك والوقوف على حاجاته من خلال: دراسة الخصائص الشخصية التي يتمتع بها المستهلك، دراسة الدوافع الموجودة لديه بالإضافة إلى الجماعة المحيطة بالمستهلك.⁽²⁾

4- بحث الإعلان :

يعد إحدى الوسائل التي يمكن إستخدامها من قبل المنتج أو المسوق لغرض الإتصال بالمستهلكين والتأثير عليهم باتجاه تحقيق الهدف من إعلان، فبحث الإعلان بحقيقته تجميع وتبويب وتحليل الحقائق والمعلومات المتعلقة بالنشاط الإعلاني ذات الصلة بالمستهلك والسلعة والوسائل والخدمات الإعلانية المختلفة من أجل إتخاذ القرارات المناسبة.⁽³⁾

5- أبحاث تتعلق بأساسيات عامة :

تتناول الجوانب العامة التي يمكن أن تؤثر بها المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبها يحقق الكفاءة الأفضل في الأداء التسويقي، وتمثل بالآتي :

-دراسة سياسة التوزيع والمنافذ المعتمدة من قبل المنظمة في إيصال البضائع لجمهور المستهلكين.

-دراسة الإئتمانات وحجم الحصص الذي يمكن تقديمه للزبائن.

-السياسات المتعلقة بالنقل سواء كان بوسائط المنظمة أو مع الأطراف الخارجية الأخرى.

-مدى التعاون المتحقق مع القطاعات التجارية الأخرى العاملة في ذلك النشاط.⁽⁴⁾

وهناك من يقول أن البحث التسويقي له أحد هذه الأنواع الثلاثة :

-البحوث الإستكشافية(الإستطلاعية الإستقرائية).

(1) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص435.

(2) نامر البكري، المرجع السابق، ص69.

(3) ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص436.

(4) نامر البكري، مرجع سابق، ص70.

-البحوث الوصفية.

-البحث السببي.⁽¹⁾

الجدول 02: مجالات بحوث التسويق

مجالات البحوث	مجالات البحوث
<p>بحوث المنتج</p> <p>-بحوث المنتجات الجديدة.</p> <p>-بحوث المنتجات المنافسة.</p> <p>-بحوث التعبئة.</p> <p>بحوث السوق والمبيعات</p> <p>-إمكانيات السوق.</p> <p>-تحصيل نصيب السوق.</p> <p>-خصائص المبيعات.</p> <p>-بحوث تنمية الحصص والمناطق البيعية.</p> <p>-دراسات قنوات التوزيع.</p>	<p>بحوث الإعلان</p> <p>-بحوث الدافعية.</p> <p>-بحوث التقليد.</p> <p>-دراسة الفعالية.</p> <p>-دراسات الإعلان.</p> <p>بحوث إقتصادية</p> <p>-التنبؤ قصير الأجل.</p> <p>-التنبؤ طويل الأجل.</p> <p>-بحوث الأعمال.</p> <p>بحوث مسؤولية المؤسسة</p> <p>-دراسات حق المستهلك في المعرفة.</p> <p>-دراسات البيئة.</p> <p>-دراسات الجوانب القانونية للإعلان والترويج.</p> <p>-دراسات سياسية وإجتماعية.</p>

المصدر: صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة(2000-2005)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2006/2007، ص 87.

ثانيا: تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق

⁽¹⁾ زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة 3، دار المسيرة للشر والتوزيع والطباعة، عمان، سنة 2012، ص 160.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي

يلعب تنظيم الأداء التسويقي دورا فاعلا، فمن المعروف أن التنظيم هو أحد أركان عملية الإدارة، والإدارة هي نشاط ظهر منذ القدم وهو من أبرز الأنشطة المركزية في أي نظام إقتصادي والذي تعتمد عليه المجتمعات في سبيل تحقيق أهدافها وتقديمها.

وبما أن إدارة التسويق من أهم الإدارات التي تتواجد بالمنظمة نظرا لإعتماد المنظمة في تواجدها وتحقيق أهدافها وبقائها واستمرارها وكسب الميزة التنافسية في الأسواق على هذه الإدارة وبالتالي حسن تنظيمها وتنمية أدائها بشكل مستمر أصبح في الوقت المعاصر من الحاجات الملحة والضرورية لمواجهة تحديات التنافس في الأسواق وخلق الفرص لمزيد من التقدم. وتكمن المهارة التنظيمية في معرفة قدرات الأفراد ومعرفة إمكانيات كل واحد منهم حتى يسند إليه العمل الذي يتناسب مع قدراته وإمكانياته مما يساعد في تحقيق الاستفادة القصوى لكل أداء متوقع بأحسن كفاءة ممكنة.

وتكمن أيضا أهمية فهم تنظيم الأداء التسويقي بصفة عامة في عدة مجالات :

- المساعدة في فهم وحل المشكلات في إدارة التسويق.

- المساعدة في تفهم وإدراك الفرد لعملية التسويق.

- كيفية إنجاز الأعمال وتحسين الأداء التسويقي وتحقيق الأهداف.

- معرفة حقوقه وواجباته.

- المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة للترقي في الإدارة.

لذا فإن التنظيم مرتبط ارتباط وثيق الصلة بعملية تحسين وتطوير الأداء التسويقي نظرا لما يحدث من تغيرات دورية ومستمرة سواء داخل المنظمة أو خارجها وإن كانت التغيرات الخارجية لها الأكبر أثر على الأداء التسويقي.⁽¹⁾

ثالثا: المنافسون

إن دخول منافسين جدد للأسواق هو من أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح النشاط التسويقي.

1-تعريف المنافسة :

تعني أن مؤسسة ما لا تستطيع أن تسيطر على مؤسسة أخرى بما يتعلق بالسلع التي تصنعها، وأماكن تسويق السلع وأسعار هذه السلع، وإستراتيجيات ترويجها وعموما تكون الإستراتيجيات التسويقية في سرية تامة من أجل ذلك عندما

يتم تقديم سلع جديدة أو تطبيق خطة تسويقية.⁽¹⁾

(1) طارق زيدان، تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق، الملتقى لعربي الثاني التسويق في الوطن العربي/الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003، ص 231، 230.

كما تعرف أيضا بأنها مجموعة من المنظمات التي تلبية نفس رغبات وحاجات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.⁽²⁾

2-المنافسون :

حسب نظرية التسويق فإن الشركة التي تحقق الفوز والنجاح هي الشركة التي تخلق قيمة إستهلاكية عالية ترضي حاجة المستهلك أفضل من منافسيها. لذلك لا يكتفي القائلين على التسويق أن سلعهم حسب حاجات السوق محددة بل عليهم تحقيق تفوق إستراتيجي من خلال عرض بضائعهم وخدماتهم بحيث يتعود المستهلكون عليها أكثر من إقتراحات المنافسين.⁽³⁾

وهناك تساؤل حول توقيت دراسة المنافسين وتحليل المركز التنافسي، وعادة ما يدور التساؤل حول ما يلي :

- أن النشاط التسويقي لا يتوقف ويتعذر أداء هذا النشاط بنجاح دون علم كامل ودقيق بموقف المنافسين.

- أن العميل لا يتخذ قراره بالشراء إلا بناء على مقارنة بين ما يعرضه المنافسون لتلبية إحتياجاته وإشباع رغباته.

- أن غالبية القرارات في مجال التسويق والبيع تتطلب وجود رؤية واضحة لدى متخذ القرار عن موقف المنافسين وتقديره لردود أفعالهم المحتملة تجاه هذه القرارات في حالة إتخاذها.⁽⁴⁾

وترجع أهمية المعلومات عن المنافسين لعدة أسباب، منها :

- إذا لم يكن سوقك يتوسع، فإن الحصول على حصة من سوق منافسيك يعتبر أفضل إستراتيجية للتوسع.

- إن منافسيك والمنافع السياسية التي يقدمونها وقطاعات السوق التي اختاروا أن يركزوا عليها جميعها تؤثر عليك حيث تؤثر على مكانتك في السوق.

- التعلّم من أخطاء المنافسين.

وبذلك تعتبر دراسة المنافسة إجراء هاماً لا بد من إتباعه في سير العمل، إذ أنك تتعلم من إستراتيجيات التوسع الخاصة

⁽¹⁾ عبد العزيز مصطفى أبو نبرة، أصول التسويق (أسسه وتطبيقاته الإسلامية)، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2010، ص 69.

⁽²⁾ محمود جاسم الصمدي وآخرون، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 228.

⁽³⁾ مازن نفاع (مترجم) كوتلر، جون سوندرز غاري أو مستونخ، فيروكانونغ، التسويق (السلوك، الأسواق، البيئة، المعلومات)، ج 2، دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2002، ص 21.

⁽⁴⁾ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 276.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي

هم وإستراتيجيات تحقيق وضع مميز في السوق، والدعاية والإعلان، فإن إستغلال فرصة للتعلم بما في ذلك ملاحظة الأعمال الجيدة التي يقومون بها وليست فقط النظر بشماتة إلى خفقاتهم وعثراتهم.⁽¹⁾

وتتمثل المعلومات والبيانات عن المنافسين في :

-أسماء المنافسين.

-الحصة السوقية للمنافسين.

-الجهود الترويجية للمنافسين.

-أساليب الترويج التي يستخدمها المنافسون.

-إمكانية وقدرات المنافسين.⁽²⁾

وهناك معلومات يوفرها المنافسون أنفسهم من خلال :

-التصريحات والخطب والأحاديث.

-الزيارة الميدانية للمنافسين.

-طلبات الإستفسار عن الأسعار وشروط الدفع.

-النشرات الصادرة والإعلانات.

-المؤتمرات الصحفية.⁽³⁾

المطلب الثالث: قياس عملية الأداء التسويقي (تقييم الأداء التسويقي)

من المعروف أن فعالية وكفاءة العمليات التسويقية تخضع عادة للتغيير بكل سهولة، لذلك فإن أفضل السبل لتشخيص وتقييم الوضع الحقيقي لصحة وسلامة العملية التسويقية بمحملها وصورتها الأكبر هو إخضاع الشركة لعملية مسح كاملة وشاملة شبيهة بأخذ صورة طبقية طبية، من قمة الرأس وحتى أخمص القدمين، إنه ما يطلق عليه مصطلح "تقييم الأداء التسويقي" وهي العملية التي تمنح شركتك قاعدة حقيقية لتحقيق الفعالية التسويقية.

أولا: ماهية تقييم الأداء التسويقي (المراجعة التسويقية)

من الواضح أن أفضل طريقة لإعادة النظر في تقييم وتحسين الوظيفة هو القيام بما يطلق عليه المراجعة التسويقية.

1- مفهوم تقييم الأداء التسويقي (المراجعة التسويقية) :

⁽¹⁾ وايت سارة، التسويق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 117.

⁽²⁾ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁽³⁾ عبد المعطي الخفاف، هندسة التسويق، دار دجلة، عمان، الأردن، 2006، ص 39.

هناك عدة تعاريف منها :

"تقييم الأداء التسويقي هو التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفاً، حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".⁽¹⁾

- "المراجعة التسويقية يقصد بها الفحص الشامل والمنتظم والمستقل والدوري لبيئة العمل التسويقي والأهداف والإستراتيجيات والأنشطة التسويقية للمنشأة وبذلك تحديد المشكلات التسويقية والفرص المتاحة ثم إقتراح خطة عمل لتحسين الأداء التسويقي للشركة".⁽²⁾

2- مكونات المراجعة التسويقية :

لقد قام كوتلر بتنمية وتطوير قائمة تساعد على إجراء المراجعة التسويقية من خلال دراسة إختيار سبعة مكونات تسويقية وهي :

- البيئة الخارجية العامة.

- البيئة الخارجية الخاصة.

- إستراتيجية التسويق.

- تنظيم الوظيفة التسويقية داخل الشركة.

- النظم التسويقية.

- الإنتاجية التسويقية.

- الوظائف التسويقية (عناصر المزيج التسويقي).⁽³⁾

ومن بين أهداف المراجعة التسويقية :

- تحديد المكانة السوقية للمنظمة ومنافسيها بطريقة علمية.

- تقديم التوجيهات والتوصيات بتصحيح أداء عناصر المزيج التسويقي.

- المساهمة بصورة أساسية في عملية التخطيط التسويقي.

- فحص البيئة التسويقية الداخلية والخارجية للمنظمة ومدى تناسبها مع عناصر الأداء التسويقي.

⁽¹⁾ علاء الغرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، سنة 2007، ص 270.

⁽²⁾ توفيق محمد عبد الحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص 332.

⁽³⁾ محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، لدار الجامعية، 2008، ص 421.

-تقديم خطة مقترحة لتطوير الأداء التسويقي للمنظمة.

-وضع آلية للرقابة التسويقية المنهجية.

-الحكم على الإلتزام العام بالتوجه التسويقي للمنظمة.⁽¹⁾

3-خطوات تقييم الأداء التسويقي :

يجتث تقييم الأداء في الوظيفة التسويقية أهمية بالغة ويمر بمجموعة من الخطوات كما يلي :

أ-تحديد ماالذي 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.

ب-تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي :

وذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عامة وأهداف إستراتيجية التسويق بصفة خاصة.

ج-قياس الأداء التسويقي الفعلي :

ويتم ذلك في الوقت المناسب لإكتشاف المشاكل المحتملة قبل أن يصبح الوضع حرجا وتداركها.

د-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية :

وذلك بهدف الكشف عن وجود أية إنحرافات عن الخطة الموضوعية.

هـ-إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة :

وذلك في حالة إختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير الموضوعية.⁽²⁾

وهذه المرحلة هي ما يطلق عليه الرقابة التسويقية والتي تعتبر عملية قياس وتقييم نتائج الإستراتيجيات والخطط التسويقية وإتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها.

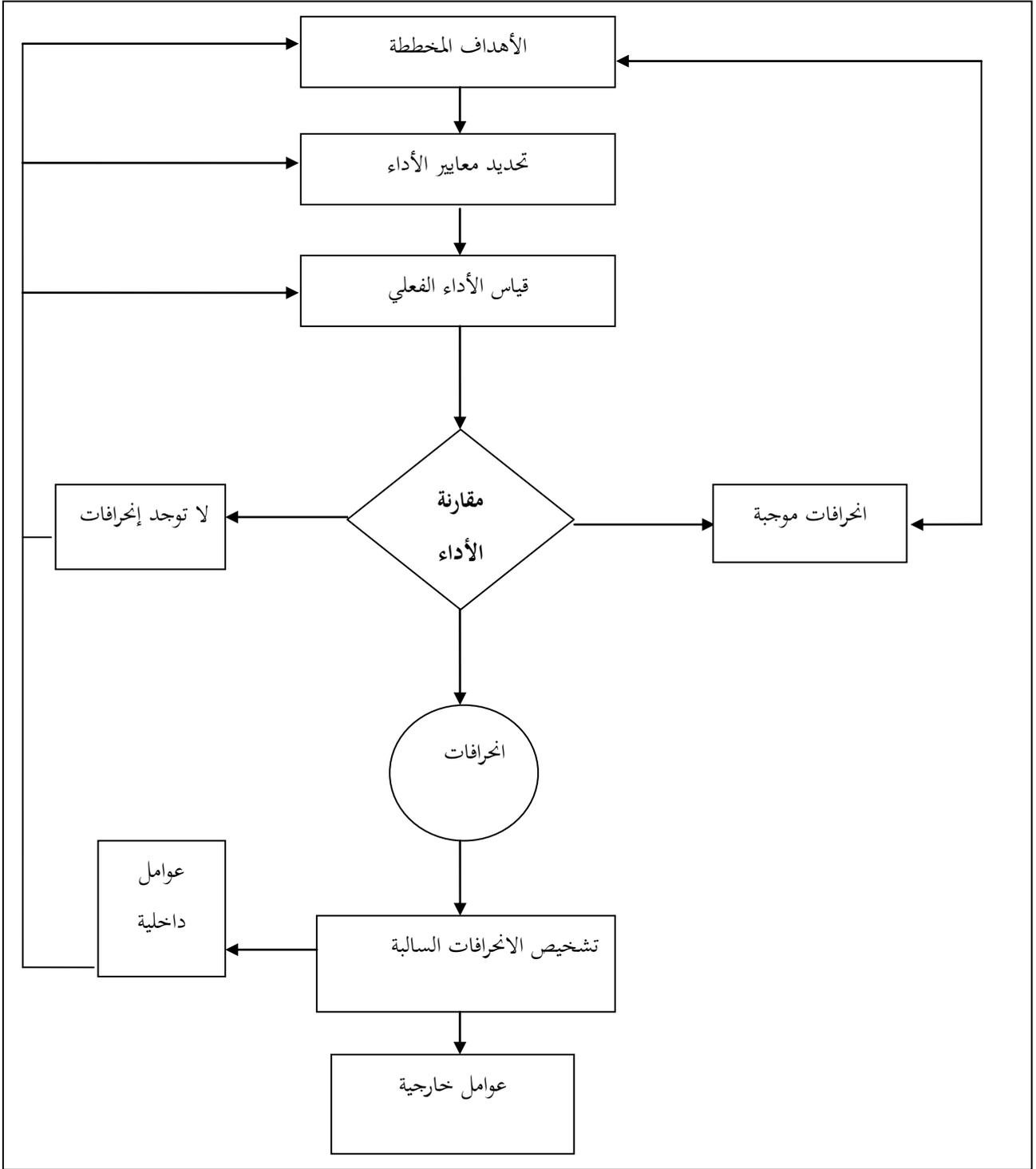
والشكل الموالي يوضح مختلف خطوات تقييم الأداء التسويقي.⁽³⁾

⁽¹⁾ أسامة أحمد عبد القادر، إطار لتطبيق المراجعة التسويقية في قياس وعلاج الفجوة التدريبية، المؤتمر السعودي التقني الرابع، الرياض، 02-06 ديسمبر 2006.

⁽²⁾ بوكريطة نوال، أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية-دراسة حالة وكالة السفر والسياحة **Four Winds Travers**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010/2011.

⁽³⁾ محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 377.

الشكل 06: خطوات تقييم الأداء التسويقي



المصدر: بوكريطة نوال، المرجع السابق.

4-مقاييس الأداء التسويقي :

على الرغم من وجود عدة معاني ومقاييس للأداء التسويقي(القصير المدى والطويل المدى والمالي وغير المالي)⁽¹⁾. إلا أنه سيتم التركيز في هذه الدراسة على :

الحصة السوقية،الربحية وقوة العلامة التجارية.

أ-الحصة السوقية :

يعتبر Clark أن الحصة السوقية من أهم المقاييس التسويقية، حيث أن عدد القطع المباعة تحدد القدرة التنافسية، وتعتمد عليها الشركات في بناء ما أصبح يعرف باقتصاديات السوق بالإعتماد على الإنتاج الكبير، ولا يكفي تحليل عدد القطع ولكن السوق المتاح لها أصبح يلعب دورا فاعلا في التقييم، حيث أن الاختلاف في الأسعار قد يضاعف الأرباح والعوائد.⁽²⁾

وتعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، كما تعرف على أنها النسبة بين حصة المؤسسة وحصة السوق الإجمالية أو سوق المنافس الأحسن أداء.

ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم الشركات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها، مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع سواء مقارنة مع الحصة السوقية للشركة التي تملك أكبر حصة سوقية في القطاع نفسه أو مع الحصة السوقية للشركة لأكبر ثلاث شركات قائمة للسوق إذ يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة. ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للشركة، ويظهر دور وظيفة التسويق جليا في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة، وتكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة السوقية على حساب المنافسين.⁽³⁾

ب-الربحية :

⁽¹⁾همام سمير ملكي، هاني حامد الضمور، التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، سنة 2009، ص 80.

⁽²⁾نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، سنة 2011، ص 64.

⁽³⁾محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2012، ص 30، 29.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي

يجب التركيز على تحقيق الربحية، وليس الهدف هنا التركيز على نفود السوق فقط، ولكن النظر إلى تلبية إحتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد. وتكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد.⁽¹⁾

وفلسفة التسويق الحديث تعتقد أن أفضل طريقة لتحقيق الربحية هو إشباع وتلبية حاجات المستهلكين بصورة أفضل من المنافسين، كما أن المفهوم الحديث للتسويق لا يقتصر على إرضاء المستهلكين على حساب مصلحة المؤسسة أو العكس وإنما يفرض على المؤسسة إيجاد نوع من التوازن بين العميل ومصلحتها الخاصة.

ويشير Wheelen&Hunger أن هناك العديد من مقاييس الربحية تتمثل في هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الإستثمار والعائد على حقوق الملكية.⁽²⁾

ج- قوة العلامة التجارية :

تمثل العلامة التجارية هوية المنتج أو المنظمة في السوق والتي يمكن من خلالها تمييز أصناف المنتجات وتحقيق التميز على المنافسين، فيما تعد أسهم العلامة أحد المرتكزات الأساسية للحصة السوقية، لأنها تعطي انعكاسا للحصة السوقية لتلك العلامة، ومن خلال تجارب لمنظمات عالمية تأسر مدى إسهام العلامة في تحقيق النجاح مثل منظمات IBM, COCA COLA والتي تمتلك تأثيرا واسعا في أذهان الزبائن.⁽³⁾

وتعرف العلامة التجارية بأنها: اسم أو مصطلح أو إشارة أو رمز أو تركيبة منها جميعا، هدفها تميز السلع أو الخدمات المقدمة من بائع ما وما يقدمه المنافسون الآخرون.⁽⁴⁾

والعلامة التجارية أيضا عبارة عن مجموعة من الوعود المستمرة، وهي تعني الثقة وإستمرار ومجموعة محددة من الآمال. وتساعد العلامة التجارية العملاء على الشعور بمزيد من الثقة تجاه قرارهم الشرائي وهي أصل مهم وثمين، ولا يوجد ما هو أثمن بعد عملائك.

كما أنها بصمة أو ختم على المنتج، بواسطة هذا الختم تميز منتجات مؤسسة ما عن منتجات المنافسين في الأسواق سواء كانوا منتجين أو موزعين.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية لى المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2008، ص 47.

⁽²⁾ محمد كايد محمد المجالي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁽³⁾ رعد عدنان رؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 328.

⁽⁴⁾ بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999، ص 194.

⁽⁵⁾ جاري الصالح، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك-دراسة حالة العلامة التجارية لمؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية والمصبرات

الغذائية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2007/2008، ص 3.

وللعلامة التجارية أهمية بالغة حيث تسمح بتحديد المنتج، ترتيب السلع والتعليم، تحمي خصائص المنتج ضد أي تقليد وتسمح باستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق.⁽¹⁾

المطلب الرابع: المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي

توجد مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تحول دون النهوض بالأداء التسويقي في العالم العربي أبرزها :

1-حجم الإنتاج :

إذ أن الإنتاج يطلق على أوجه النشاط الذي يؤدي إلى خلق المنفعة الشكلية، فإن التسويق يطلق على أوجه النشاط الذي يساعد على معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلك ثم بعد إنتاج السلع المطلوبة في تسهيل جعلها في متناول المستهلك. والإنتاج الكبير هو الذي يحرك عملية التسويق حيث تفيض الكميات المنتجة عن إستيعاب الأسواق وعن الطلب، والإنتاج الكبير يعتمد على إستثمار ضخم وعلى قطاع صناعي هائل، وهذا ما يعتبر غير متوفر في العالم العربي لأن الإستثمارات العربية في الغالب تتجه نحو الخارج.

2-مستوى الدخل :

إن تدني مستوى الدخل يؤدي إلى ضعف المقدرة على الإستهلاك وبالتالي الإنتاج، مما يجمد الوضع الإقتصادي ويسبب التوقف عن الإنتاج إذا ما تعاضم الأمر. وسيؤثر بلا شك على مستوى الأسعار بحيث تهبط إلى أدنى مستوى لها مما يعيق من قدرة السلع على تحمل تكاليف التسويق التي عادة ما تصل إلى 50% من الأسعار النهائية المدفوعة من جانب المستهلكين.

3-البحوث وتكاليف التسويق :

بما أن عملية التسويق تنطلق من معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلكين، فالإهتمام بالبحوث والإستبانات والوسائل العلمية التي تقرنا أكثر من معرفة حاجات السوق ولرغبات المستهلكين أصبحت أمراً ضرورياً مما يساعد على تحقيق أهداف العملية التسويقية.

4-البنية التحتية :

تشكل البنية التحتية قاعدة صلبة تساهم في إستكمال عملية التسويق فهي التي تؤمن الإتصالات والمواصلات. صحيح أن معرفة السوق ورغبات المستهلكين تؤسس لعملية تسويق ناجحة إلا أن الوصول للسوق وللمستهلكين هو الفعل التنفيذي والتطبيق الواقعي للعملية ومن دونه تصبح العملية التسويقية قاصرة وفاشلة. والكثير من الدول العربية تفتقد أساسيات البنية التحتية للدولة مما يعيق بشدة عمليات التسويق الداخلي ناهيك عن الخارجي منه.

⁽¹⁾ جاري الصالح، المرجع السابق، ص9.

5- البضائع المحلية :

فقدان الجودة نسبيا في البضائع المصنعة محليا مقارنة بالبضائع العالمية مما يضعف من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية وعدم قبولها في الأسواق العالمية حيث أن الجودة أصبحت من متطلبات السلعة والمستهلك أصبح أكثر وعيا بذلك.⁽¹⁾

المبحث الثاني : علاقة اليقظة الإستراتيجية بالأداء التسويقي

في ظل تعقد متطلبات الأعمال وظهور تكنولوجيا المعلومات كتحدٍ أمام منظمات الأعمال لبلوغ أهدافها، ظهرت أدوات ونظم تكنولوجيا جديدة، اعتبرت من طرف أعضاء الإدارة العليا لهذه المنظمات بمثابة الوسيلة المثلى القادرة على تحقيق أهدافها⁽²⁾ وذلك من خلال مساعدتها في عملية التسويق، وفي هذا السياق تعد الأنترنت باعتبارها وسيلة من وسائل اليقظة الإستراتيجية من أهم هذه الأدوات نظرا لما تمتلكه من قدرة عالية على إنتاج الأفكار المبدعة والحلول العملية للمشكلات الصعبة والمعقدة.

المطلب الأول : البدائل والفرص التي تقدمها الأنترنت

شهدت السنوات الأخيرة تطورات هائلة أصبحت تلقي بتحديات ضخمة أمام التسويق مع بداية ألفية جديدة لعل من أبرزها التطورات التكنولوجية سواء على مستوى الأسواق ، أو فنون الإنتاج ، أو وسائل الإتصال بالزبائن.

ويعد ظهور الأنترنت من أهم ثورات التكنولوجيا في العصر الحديث، فهي بطبيعتها لا تتطلب تكلفة عالية، كما أنها تتيح لمستخدميها - من كافة أنحاء العالم - الوصول إليها بسهولة ، مما جعلها منصة جيدة لإتصال الشركات بعملائها بكفاءة.

ومع ظهور ثورة الإتصال المباشر، وتفاعل المؤسسة مع عميلها بشكل شخصي، فقد أصبحت المؤسسة والعميل وجها لوجه، يتعاملان سويا من خلال تفاعل منظم عبر أدوات تفاعل حديثة تفوق بشكل كبير إمكانات البائع الشخصي في الوقت والحركة ، ووسائل الشرح والإيضاح .

وتقدم الأنترنت أربعة بدائل لفرص إستخدامها على النحو التالي:

أولا : يمكن - من خلال شركات الأنترنت - إنشاء مواقع للإتصال المباشر مع الزبائن أو الأفراد، أو المؤسسات الأخرى التي تربطها بهم علاقات هامة (كالموردين ، والموزعين) مما يساعد على تبادل المعلومات بدقة وسرعة.

⁽¹⁾ رامز الطنبور، المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني-التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003، ص ص 317، 318، 319.

⁽²⁾ سمير عماري، جمال الدين بخلف، الأنظمة الخبيثة كأحد الأساليب العلمية لدعم عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، مداخلة، جامعة محمد بوالضياف، المسيلة.

ثانيا : تسمح الأنترنت بتخطي الآخرين في سلسلة القيمة Value Chain - مثل تخطي الموزعين ، والوسطاء - والبيع المباشر للمستهلك.

ثالثا : يمكن للشركات استخدام الأنترنت في تطوير وتوصيل المنتجات للعملاء الجدد .

رابعا : يمكن استخدام الأنترنت كعامل رئيسي لوضع أسس جديدة للعمل والتحكم فيما يمكن أن يصل إليه الزبائن والمنافسون من معلومات .⁽¹⁾

المطلب الثاني : تأثير استخدام الأنترنت على التسويق المباشر

هناك مجموعة من العناصر تمثل تأثير الأنترنت على التسويق المباشر ، وتتمثل هذه العناصر في :

السرعة ، تقليل التكلفة ، السهولة ، الإتصال المباشر ، الصورة الذهنية .

أولا : السرعة

تعتبر الأنترنت أسرع وسيلة تم اكتشافها - حتى الآن - لنقل المعلومات من المنظمة إلى الزبائن أو أي متعاملين معها في أي مكان في العالم . وقد اتضح أن أهم الآثار البارزة من استخدام الأنترنت هو :

- تحقيق السرعة في المراسلات مع الموردين والزبائن، سرعة إجراءات البيع والشراء.

- السرعة في معرفة الأحداث العالمية التي تؤثر على أسعار الخدمات في البورصات العالمية.

- سرعة الإستجابة لطلبات العملاء.

- معرفة أحدث الأخبار المحلية والعالمية التي تتعلق بصناعتنا.

- سرعة معرفة المعلومات عن المنافسين.

ثانيا : تقليل التكلفة

⁽¹⁾ أ.د. معراج عبد القادر هواري، د فريد كورتل، أثر الانترنت في تفعيل التسويق المباشر بين منظمات الأعمال دراسة استطلاعية على عدد من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي التاسع، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، ص3.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي

يعد تخفيض التكلفة من أهم الآثار الناجمة عن استخدام الأنترنت في التسويق المباشر، حيث أنها تعد وسيلة مجانية إذا ما قورنت بالوسائل الإعلانية الأخرى . ومن آثار تقليل التكلفة :

- إعلان محلي عالمي وأصالة عرض دولية بأجر زهيد.

- توفير تكاليف الإتصالات الدولية.

- توفير استخدام البريد العادي.

- خفض الأسعار من خلال الوفورات التي يحققها استخدام الأنترنت.

- توفير تكاليف التوزيع التقليدية من خلال إلغاء بعض الوسطاء.⁽¹⁾

ثالثا : السهولة :

حيث تحقق الأنترنت سهولة الوصول سواء للعملاء أو الموردين في أي مكان في العالم . ومن أهم المنافع المحققة من عامل السهولة هو متابعة الأعمال من أي مكان في العالم ، حيث يستطيع صاحب العمل أو مدير التسويق الرد على الزبائن والمتعاملين بمجرد فتح جهاز الكمبيوتر والإتصال بشبكة الأنترنت ، وبالتالي ممارسة جميع أعماله من أي مكان في العالم، بالإضافة إلى تحويل الشركة إلى صديقة للبيئة من خلال خفض حجم الأوراق المستخدمة ، سهولة البحث عن الموردين و متابعة الشحنات المصدرة أو المستوردة في أي وقت خلال رحلة الشحن.

رابعا : الإتصال المباشر :

يعتبر تحقيق الإتصال المباشر بعدد أكبر من الزبائن في أقل وقت ممكن أهم المنافع الخاصة بعامل الإتصال المباشر، ومن أهم آثاره :

- وصول المعلومات إلى الزائر كما تريد الشركة.

- زيادة سرعة الإستجابة للموردين.

- إدارة حركة البضائع مع الموزعين.

- إتاحة أكثر من وسيلة إتصال للشركة.

- تحقيق إتصال بعدد أكبر من الزبائن في أقل وقت ممكن.

(1)أ.د. معراج عبد القادر هواري، د فريد كورتل، المرجع السابق، ص12.

- تحديد أقسام السوق المستهدفة للإتصال بكل منها برسالة مختلفة.

خامسا : الصورة الذهنية :

من أهم الآثار المترتبة على إستخدام الأنترنت هو بناء صورة ذهنية طيبة عن المنظمة بإعتبارها متقدمة فنيا وتكنولوجيا، ومن آثارها :

- تحسين العلاقات مع الزبائن ومعرفة آرائهم.

- بناء صورة ذهنية طيبة عن الشركة فنيا وتكنولوجيا.

- إمكانية تقديم عدد أكبر من الخدمات التي ترضي الزبائن.⁽¹⁾

المطلب الثالث : دور الأنترنت بالنسبة للأنشطة التسويقية

تتمثل الأنشطة التسويقية في : بحوث التسويق ، تطوير المنتجات ، التسعير ، الترويج والإعلان.

أولا : بحوث التسويق

يأتي إستخدام الأنترنت في القيام ببحوث تسويق منتظمة عن الزبائن الحاليين والمرتبين، ويتمثل دور الأنترنت في :

- حصر الفرص المتاحة في السوق.

- التعرف على صفات ومنافع منتجات المنافسين.

- القيام ببحوث تسويق منتظمة عن الزبائن الحاليين والمرتبين.

- دراسة مدى مناسبة المنتجات المحلية لحاجات الزبائن.

- جمع معلومات عن المخاطر المتوقعة التي يمكن أن تواجه الشركة .

- دراسة الشركات المنافسة وإعداد تقارير عن نشاطها.

ثانيا : تطوير المنتجات :

تقوم الشركات بمتابعة تقديم المنتجات الجديدة ، وتقييمها في السوق من خلال الأنترنت، وذلك من أجل :

- التعرف على الحاجات والرغبات الجديدة للعملاء.

(1)أ.د. معراج عبد القادر هواري، د فريد كورتل، المرجع السابق، ص14

- جمع الأفكار الخاصة بتطوير المنتجات .
- إعداد الدراسات الخاصة بتقديم المنتجات والخدمات الجديدة .
- متابعة تقديم المنتجات الجديدة وتقييمها في السوق.
- تقديم النصائح الخاصة بكيفية استخدام المنتج.

ثالثا : التسعير

- يتمثل دور الأنترنت في :
- إعطاء مرونة في عروض الأسعار وتغييرها عند الضرورة .
 - دراسة أسعار المنافسين .
 - إختبار سياسة التسعير على عدد محدود من المتعاملين .
 - التفاوض حول السعر وشروط الإستلام والدفع .

رابعا : التوزيع

- يتمثل دور الأنترنت في :
- التعرف على خطط التوزيع لدى المنافسين .
 - تقييم وإختيار الموزعين .
 - إدارة العلاقات مع الموزعين ومتابعة الأعمال معهم.

خامسا : الترويج والإعلان

- تلعب الأنترنت دورا في الترويج والإعلان وذلك من خلال :
- الحصول على نماذج كاملة لخطط الترويج المباشر من المنافسين وغير المنافسين .
 - إعداد الكتالوجات الإلكترونية الخاصة بمنتجاتنا بتكلفة أقل .
 - تقديم وسائل تنشيط المبيعات .

- جذب الزبائن للدخول إلى الموقع عن طريق إعلانات الوسائل الأخرى.⁽¹⁾

المطلب الرابع : دور اليقظة في تحسين الأداء التسويقي

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات، و الضغط الهائل لقوى السوق و المنافسة، و الحركة الدائمة للأسواق، و المستهلكين، و التطورات الكبيرة، و المبتكرات الغير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات؛ حيث المعلومات كثيرة و كبيرة و تنتقل بسرعة (مع سهولة الإكتساب لمن سعى لها). و لكن ما هو ملاحظ فإن كثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في الميادين التكنولوجية، و الثقافية؛ ولهذا فإن اليقظة تقرب المؤسسة من محيطها و تعرفها عليه و تساعد في تحليله. ففي هذا الصدد، تلعب اليقظة دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، إستراتيجيتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... إلخ، وكل ما يؤثر على التنافس. بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية و في مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، و بالتالي أدائها الإستراتيجي. فحسب ما سبق، فإن اليقظة تسمح للمؤسسة برصد و مراقبة محيطها، وهي تعتبر عاملا محددًا لتأقلمها و تكيفها مع المتغيرات الحادثة، لتمكن المؤسسة من توقع التغيرات و رصدها. نستطيع القول أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا بارزا و فعالا في تحقيق إستمرارية الأداء التسويقي، و ذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية و في إستمرارية أدائها. و ينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في إستمرارية الأداء ككل، حيث أن عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، و بعدما توجه حسب طبيعتها إلى مستعملها لتؤخذ بعين الاعتبار في إتخاذ القرارات و إعداد الإستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات و التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، و تكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعّال.⁽²⁾

⁽¹⁾د. معراج عبد القادر هواري، د فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 17، 16.

⁽²⁾الموقع الإلكتروني : http://admin-mark.blogspot.com/2011/04/blog-post_8442.html

خلاصة الفصل :

يتمثل الأداء التسويقي في المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى الوظيفة التسويقية إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. ويرتبط مفهوم الأداء التسويقي بكل من الكفاءة، الفعالية والإنتاجية.

ومنه فالأداء التسويقي الجيد هو المحرك الأساسي للمؤسسة الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والتصدي للتغيرات الحاصلة في ظل الوضع الحالي الذي نعيشه.

وباعتبار أن الأداء التسويقي مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية، تحاول المنظمات المختلفة تحقيق هذه الأخيرة بهدف النمو بشكل مستمر في السوق المستهدف، ولهذا تقوم بالرقابة على أدائها بشكل مستمر مستخدمة وسائل متعددة، كما تقوم بتقييم أدائها من الناحية الإستراتيجية وتعديل الخطط بالشكل الذي يتلاءم مع التطورات التي تواجه تنفيذها.

تمهيد:

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع اليقظة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصلين السابقين، يتم إسقاط الأسس والمبادئ التي تم التعرف عليها على مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها إحدى أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني، حيث تسعى دائما لفرض نفسها في السوق وذلك لتقديم أجود وأفضل الخدمات، كما تسعى لتوفير جميع خدمات ووسائل الاتصال لزيائنها من أجل تسهيل الاتصال والتواصل.

وقد وزعت فروعها في جميع الولايات والمناطق، ومن بينها الوحدة العملية للاتصال لجهة، وهذه الأخيرة هي محل الدراسة والتحليل.

وقد تم تقسيم الفصل الثالث إلى :

المبحث الأول: المنهجية والإجراءات.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي وهو المنهج الذي تتمثل فيه معالم الطريقة العلمية بشكل صحيح والذي يحاول وصف وتقييم أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر . وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :

أولا :المصادر الثانوية

حيث اتجهت الطالبة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

ثانيا :المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث أنها صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا :مجتمع الدراسة :

فيما يتعلق بمجتمع الدراسة، فقد تضمن كافة إدارات المؤسسة محل الدراسة ومختلف المصالح الموجودة بها.

1 لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني و هي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة و ذلك لتقدم أجود و أفضل الخدمات، و للتعرف أكثر على الشركة سنقدمها من خلال إبراز نشأتها و تطوراتها، مع تحليل هيكلها التنظيمي.

أ-نشأة وتعريفمؤسسة اتصالات الجزائر

❖ نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963م و كانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت و هي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في

الجزائر، و في سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة و هي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف

بخدمه(Mobileglobalsystem)MGS، و في سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد

و المواصلات. و بتاريخ 05 أوت 2000م بمقتضى القانون 2000/03 أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر و سلطة ضبط مركزية.

حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر ب: 100.000.000 دج و المقيدة في السجل التجاري تحت رقم b02 - 18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمس بالمحمدية 16130- الجزائر.

و تعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حتى الثقافية ووفقا للأهداف المسطرة في المجال و تبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات والإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، حيث تأسست في 2003/01/01 بموجب قانون 2003/03 و قدر رأسمالها ب: 50.000.000 دج . فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة الكائن مقره بشارع 01 نوفمبر - ميله-.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية ، و إجابة لاحتياجات زبائنهم أنشأت فروع أخرى لها وهي:

1. فرعها تالانقال: اتصالات الجزائر للهاتف النقال. ATM.

2. فرعها اتصالات عبر الأقمار الصناعية: اتصالات الجزائر ساتليت. ATS.

3. فرعها ماتالانترنت: اتصالات الجزائر للانترنت. DJAWEB.

ولهذا الفروع بعد وطني ودولي إذ تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر .

ولهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004 و 2008 ويظهر ذلك فيما يلي:

- إدخال التكنولوجيا الجديدة في تحويل المعطيات والبيانات.
- إدخال التكنولوجيا الجديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات.
- إدخال التكنولوجيا الجديدة خاصة بالمحيطات الإذاعية.
- تأمين شرايين التحويل (الكابلات، الألياف) المحلية والدولية وذلك عبر تبنيتكنولوجيا حديثة منها تكنولوجيا (DWDM).
- تنفيذ نظام إدارة ومراقبة الشبكة.
- إدخال التكنولوجيا الجديدة في الإدارة.
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال والمهنيين بمجال الاتصال.
- دعم الشراكة علميا للصعيد الوطني والدولي وذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات والاتصال.

❖ التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله -

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - عام 2003 وتنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس وخدمات الإنترنت جوب والاتصالات الفضائية . نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، ووضعت عروض حسب احتياجاتها وليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف.

انقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغيرات عميقة وأهمها خلال عام 2008، وخاصة في النطاق العريض والانترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمتنقلة، والأقمار الصناعية والانترنت، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية.

ب- طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة ومهامها

❖ طبيعة النشاط لدى المؤسسة وعروض خدماتها:

✓ طبيعة النشاط لدى المؤسسة

مؤسسة اتصالات الجزائر(فرع ميله) مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيفة العمومية. تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر كامل تراب الولاية و بمختلف أنواعها سواء اتصالات سلكية أو لاسلكية. و هذه المؤسسة تتدرج ضمن قطاع الخدمات، و تصرف خدماتها مع مختلف الأسواق التالية: موبيليس، الوكالة التجارية للاتصالات، الاتصالات الفضائية

✓ عروض خدمات المؤسسة

تسخر اتصالات الجزائر الوسائل الضرورية لتوصيل الزبون بالشبكة و الخدمات الهاتفية، إن خدمة الهاتف الثابت تتمثل في:

- نقل المكالمات الهاتفية الصادرة و المتوجهة إلى نقطة الانتهاء.

- تسمح الشبكة كذلك بالتوصيل بخدمات أخرى توفرها اتصالات الجزائر أو خدمات يوفرها الغير.

تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية للسير الحسن لخدمة الهاتف وصولا إلى نقطة الانتهاء، مع احترام

التزاماتها الخاصة بجودة الخدمة و جودة الاتصالات، بالنسبة لجميع متطلبات المشترك فبإمكانه الاتصال بخدمة الزبائن

الخاصة باتصالات الجزائر و هذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخواص، 101 للإدارات و المؤسسات العمومية، 102

للمهنيين أو بمصلحة الصيانة (12) من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر. تعرض هذه الخدمات بأحكام و شروط

تطبق على كل حالة يتناولها عقد الاشتراك للهاتف الثابت.

❖ مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - :

تضطلع مؤسسة اتصالات الجزائر(فرع ميله)على المهام الأساسية نذكرها بإيجاز فيما يلي:

- توفير خدمات للزبائن وتوزيعها في مجال الشبكات خاصة الداخلية لتبادل المعلومات .
 - إعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية.
 - تسيير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك.
 - تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها.
 - إنجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، المالية لتحقيق أهدافها.
 - تطوير، تشغيل، وإدارة الشبكات العامة أو مرافق الاتصالات السلكية، اللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات والوسائل السمعية والبصرية.
 - توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية.
 - توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وطنية أوفي الخارج، وذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة .
- تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف.

ج-أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي لها

❖ أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- * تسعى المؤسسة إلى حفظ وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر .
- * تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات .
- * تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة .
- * تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات .
- * تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين .
- * تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مردودية .
- * إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة ونوعية الاتصال من اجل الرضا التام للمستعملين .
- * مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات .
- * سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية على ضمان مركزها والحفاظة على سمعتها .

❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة

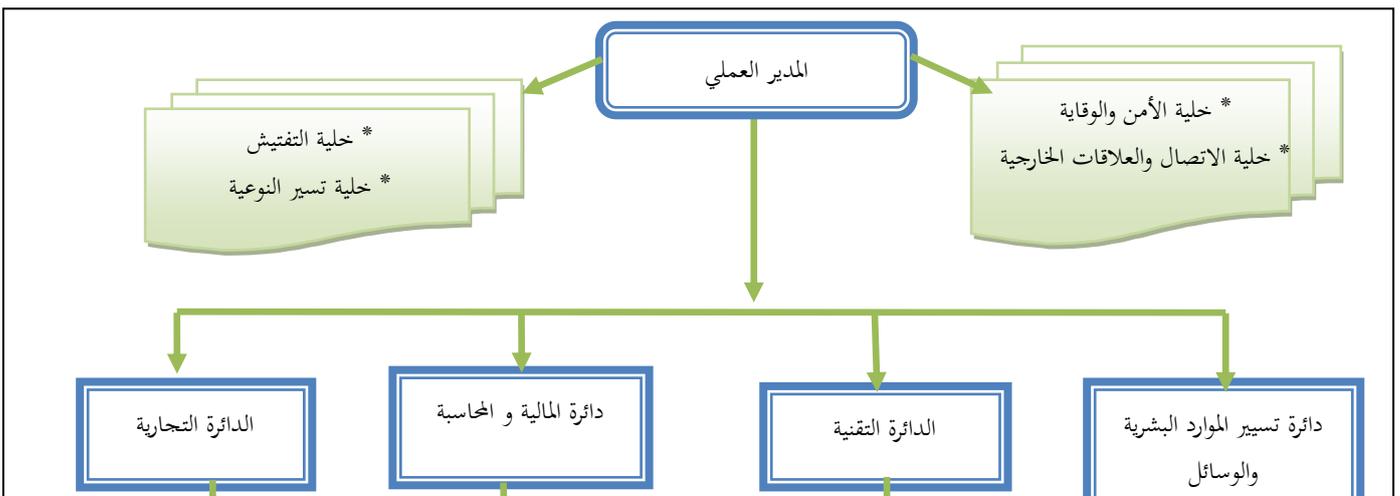
يمكن تعريف الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات - ميله - على النحو التالي:

هو نظام يوضح العلاقة و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة و الذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية و تضم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - 284 عامل موزعون على مختلف المصالح:

▪ الإطارات من الدرجة 15 فما فوق: 112 عامل.

- أعوان التحكم الدرجتان 13 و 14 : 51 عامل.
 - أعوان التنفيذ من الدرجة 12 و اقل : 121 عامل.
- و يظهر الهيكل التنظيمي بمختلف الوظائف و المستويات الإدارية و العلاقات المختلفة على النحو التالي:

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

*التعريف بمصالح مؤسسة اتصالات الجزائر- ميله -.

المديرية العمليه للاتصالات :

إن المديرية العمليه للاتصالات هي وحدة عمليه مستقلة مالياتسير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات ولكل دائرة مهامها المحددة و لكن قبل التطرق لدوائر المؤسسة بمصالحها المختلفة و مهامها سنعرض المهام الرئيسية للمدير وتعريفه:

➤ المدير:

هو المسؤول عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها ، كما أنه المسؤول المباشر عن الوحدة اتجاه الوحدة المركزية من صلاحياته :

- التنسيق بين الوظائف في مختلف المصالح والربط فيما بينها.
- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.
- تأمين ومراقبة تسيير الموارد المادية والبشرية للوحدة.
- إعداد واتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للعمل في المؤسسة .
- الممثل الرئيسي للمؤسسة في الداخل والخارج .
- المصادقة على القوائم والاجتماعات " القوائم الختامية ، الإعلانات ، الجداول المالية خلال السنة " .

➤ الأمانة:

هي ذاكرة رئيس المؤسسة بل ذاكرة المؤسسة كلها باعتبارها الموظف الإداري المكلف بكل المعلومات الإدارية الصادرة من المؤسسة والواردة إليها عبر البريد وعبر الهاتف ، وعبر الزوار ، فأمين إدارة المؤسسة يجب أن يكون حريص على :

- حسن الأمانة أي الإنصات للمسؤول المباشر ، والانصياع إلى توصياته وتوجيهاته.
- استقبال البريد الوارد ونقله إلى المدير .
- تسجيل الصادات والواردات من الوثائق .
- الاتصال بجميع الموظفين .
- تبليغ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول .
- حفظ وتسجيل الأعمال التي يقوم بها مدير المؤسسة وترتيب مختلف الوثائق .

➤ الخلايا :

وهي خلايا الأمانة الوقاية ، خلية التفتيش ، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية ، وخليّة تسيير النوعية وتوجد بجانب مكتب المدير العملي حيث يتبعها مباشرة وتتضمن مسؤولياتها من خلال تسمياتها .

* مهام ومسؤوليات الدوائر والمصالح

(1) / دائرة تسيير الموارد البشرية والوسائل: وتندرج تحتها المصالح التالية:

- مصلحة التكوين: وتمثل مسؤولياتها في :

- تنظيم احتياجات التكوين إعداد مخططه.
- متابعة الاتفاقية مع مؤسسات التكوين.
- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة .
- القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

- مصلحة تسيير المستخدمينو الأجر : وتتمثل مهامها في النقاط التالية :

- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم.
- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجر.
- العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء.

- مصلحة الوسائل : ومسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون (أدوات مكتبية، أجهزة) وعملية التوزيع على مستوى الوحدات.

- مصلحة الممتلكات : ومسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات المركبات والمحافظة عليها.

* وينبثق عن هذه المصالح :

المخزن أولائي : وهو العصب لاتصالات الجزائر لأنه الممول الرئيسي لجميع إداراتها ومصالح المديرية ويحفظ جميع المواد الموجودة في المخزن .

(2) / **الدائرة التقنية** : وتقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح وهي :

- مصلحة المنشآت القاعدية : مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيعها، ودراسة بيئة

المواقع ، والهندسة المدنية، وتوصيل الكهرباء، والتهوية.. الخ . فهي تنقسم إلى ثلاث فروع :

- الإرسال (TRONSMISSION)

- التحويل (COMITATION)

- الطاقة (ENERGIE)

- مصلحة شبكة المعطيات : ومسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات.

- مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية : تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة.

تنبثق عن هذه المصلحة : **المراكز التقنية للاتصالات** :

مهمتها جمع المراكز التقنية، مراكز إنتاج، مركز التضخيم من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

(3) / **دائرة المالية والمحاسبة** : وتتكون من أربعة مصالح وهي: الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة تتمثل

في: إعداد الميزانية ، والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية والتي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها .

(4) / **الدائرة التجارية** : وتقسم إلى ثلاثة مصالح وهي :

- مصلحة العلاقة مع الزبائن : ومهامها تتمثل في :

- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.
- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة.
- دراسة ومعالجة الشكاوي وطعوننا لزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.

- تكوين المستخدمين في المصلحة.

- مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية: وتمثل مهامها في :

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.

- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.

- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية، وكالة، أو قسم.

- تكوين المستخدمين في المصلحة.

- مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات: وتمثل مهامها في

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.

- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية لإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون.

- تكوين المستخدمين في المصلحة.

* وتنبثق عنها الوكالات التجارية التي مهمتها تتمثل في :

- استقبال وتوجيه الزبائن

- عرض وبيع الخدمات .

- عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها

- متابعة شكاوى الزبائن.

ثانيا: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 35 عامل بالمؤسسة من مختلف المستويات، حيث تم توزيع 50 إستمارة، إلا أنه تم استرجاع 37 واستبعاد اثنين منهم لعدم الإجابة على جميع الأسئلة التي تتضمنها الإستبانة.

المطلب الثالث : أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها

أولا : أداة الدراسة

تم إعداد الإستبانة حول أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة، حيث تتكون إستبانة الدراسة من :

1-البيانات الشخصية والوظيفية :

وهي بيانات خاصة بالعاملين بالمؤسسة مثل الجنس،العمر،المستوىالدراسي،سنوات الخبرة والمركز الوظيفي.

2-متغيرات الدراسة :

وهي عبارة عن فقرات توضح مستوى استخدام اليقظة الإستراتيجية،إضافة إلى أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي للمؤسسة.

ثانيا: اختبار الصدق والثبات

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلتها وللتأكد من صدقها استعملنا :

1- صدق المحكمين :

عرضت الطالبة الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاث أساتذة ذووا الاختصاص (انظر الملحق رقم ..)، وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية.

2- ثبات الإستبانة :

ويقصد به (الاتساق الداخلي) بحيث تكون كل فقرة من الإستبانة متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتم الاعتماد

في ذلك على معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha

وبشكل عام فإن الحكم على الثبات يعتمد على مقدار معامل الارتباط الناتج من التحليل لإحصائي. وكثير من الباحثين يعتبرون أن معامل الارتباط الذي يتجاوز 0.6 كفيلاً بالميل حيال ثبات الأداة المستخدمة.

الجدول رقم 03: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
Y1	03	0.786
Y2	03	0.824
Y3	03	0.90
المعامل الكلي	09	0.902

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمستوى اعتماد اليقظة الإستراتيجية

الجدول رقم 04: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
مستوى اعتماد اليقظة الإستراتيجية	39	0.710

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

المطلب الرابع : المعالجة الإحصائية

قمنا بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss.

كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

-النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي.

-اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

-معامل one-wayAnova test لتحليل أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي.

المبحث الثاني : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضا كاملا ومفصلا لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها إحصائيا وذلك من خلال استعراض أداء المبحوثين التي كشفت عنها إجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة.

المطلب الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على بعض الخصائص الديموغرافية التي يمكن أن يكون لها تأثير على اختلاف رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة اتصالات الجزائر إزاء محاور وأبعاد الدراسة المختلفة. و تناولت هذه الخصائص (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، طبيعة المستجوب، مستوى الخبرة).

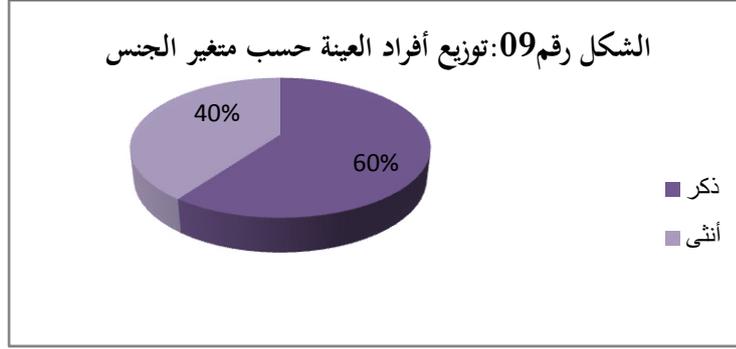
ومن خلال المعومات العامة التي تضمنها الجزء الأول من للاستبانة، قمنا باستخلاص الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم تقديمها في شكل تكرارات ونسب مئوية ومن ثم استنتاج بعض الإشارات والدلالات لكل جانب.

1-الجنس: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير الجنس

الجدول رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	%60
	أنثى	14	%40
	المجموع	35	%100

المصدر : إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss



المصدر : إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

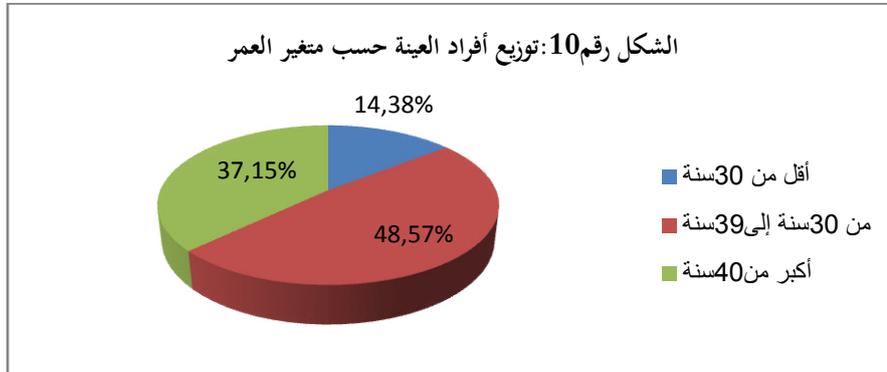
التحليل : يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور إذ بلغ عددهم 21 بنسبة 60%، وهذه النسب تدل أن المؤسسة تقوم بتوظيف كلا من الجنسين، مما يدل على بداية تغيير للبيئة الثقافية للمؤسسات الجزائرية، حيث أصبحت تعطي فرصا متساوية لكلا الجنسين في مجال الإدارة.

2- العمر : يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير العمر

الجدول رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	5	14.38%
	من 30 سنة إلى 39 سنة	17	48.57%
	أكبر من 45 سنة	13	37.15%
	المجموع	35	100%

المصدر : إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss



المصدر : إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

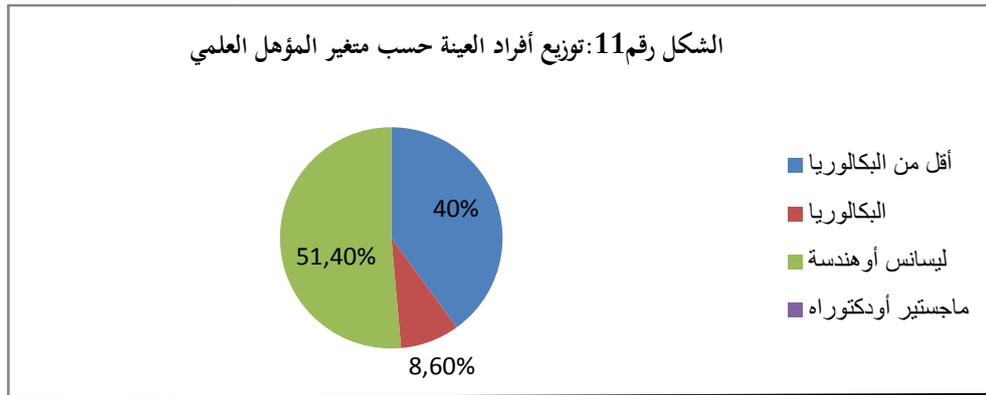
التحليل: نلاحظ من الشكل والجدول السابقين أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون بين مختلف الفئات العمرية، إذ يتراوح سن غالبية لأفراد العينة بين 30 و39 سنة بنسبة 48.57%، تليهم 37.15% من الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة، ثم تليهم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 14.28%.

3- المؤهل العلمي: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير المستوى الدراسي

الجدول رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أقل من البكالوريا	14	40%
	البكالوريا	3	8.6%
	ليسانس أو هندسة	18	51.4%
	ماجستير أو دكتوراه	0	0%
	المجموع	35	100%

المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

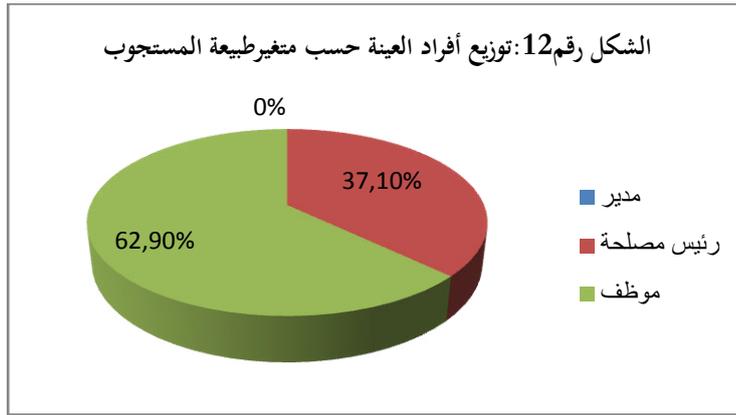
التحليل: تم تقسيم أفراد العينة إلى أربعة مجموعات على أساس المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن الغالبية كانت لحاملي شهادة الليسانس والهندسة بنسبة 51.4% من أفراد عينة الدراسة، ثم تليهم فئة أقل من البكالوريا بنسبة 40%، ففئة البكالوريا التي قدرت بنسبة 8.6% وعليه يمكن أن نستنتج أنه هناك قدرات بشرية مؤهلة.

4- طبيعة المستجوب: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير المركز الوظيفي.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المستجوب

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
طبيعة المستجوب	مدير	0	%0
	رئيس مصلحة	13	%37.1
	موظف	22	%62.9
	المجموع	35	%100

المصدر : إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss



المصدر : إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

التحليل: نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب الوظيفة إلى 62.9% برتبة موظف، والمتبقي من أفراد العينة هم رؤساء المصالح بنسبة 37.1%.

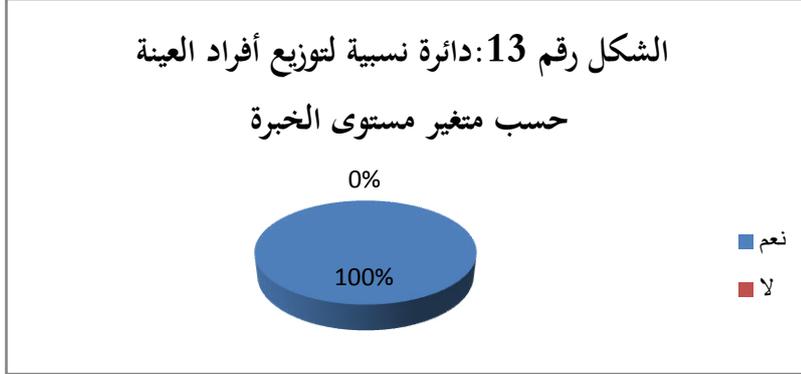
5- مستوى الخبرة: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير مستوى الخبرة.

الجدول رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مستوى الخبرة	أقل من 3 سنوات	10	%28.5
	من 3 سنوات إلى 5 سنوات	3	%8.6
	أكثر من 5 سنوات	22	%62.9

المجموع	35	100%
---------	----	------

المصدر : إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss



المصدر : إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

التحليل: من الجدول والشكل البياني السابق يتضح أن نسبة 62.9% لهم خبرة مهنية تفوق 5 سنوات وهي تعبر عن رصيد معرفي ومهني للمؤسسة، يجباستغلاله قبل تقاعد حامله وبذل الجهود من أجل التشارك في هذا الرصيد مع الطاقات الشابة المستقبلية للمؤسسة، بينما ما نسبته 28.5% نقل خبرتهم عن 3 سنوات، أما ما نسبته 8.6% تتراوح خبرتهم بين 3 و 5 سنوات.

6- مستوى استخدام اليقظة الإستراتيجية:

العبارة رقم 01: هل تتبنى المؤسسة مفهوم اليقظة الإستراتيجية؟

الجدول رقم 10: مستوتبني المؤسسة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية

التكرارات	النسب المئوية	
35	100%	نعم
0	0%	لا

المجموع	35	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: يبين الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته 100% أي كل أفراد العينة يرى أن المؤسسة تتبنى مفهوم اليقظة الإستراتيجية وهذا ما يدل أن المؤسسة تعمل وفقا للتطورات الجديدة.

العبارة 02: هل تمتلك المؤسسة شبكة الأنترنت؟

الجدول رقم 11: مستوي امتلاك المؤسسة لشبكة الأنترنت

النسب المئوية	التكرارات	
%100	35	نعم
%0	0	لا
%100	35	المجموع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: يبين الجدول رقم 11 أن ما نسبته 100% يرى بأن المؤسسة تمتلك شبكة الأنترنت، وهذا مؤشر على تطور استعمال التكنولوجيا في المؤسسة.

العبارة 03: هل تمتلك المؤسسة موقع على الشبكة؟

الجدول رقم 12: مستوي امتلاك المؤسسة لموقع على الشبكة

النسب المئوية	التكرارات	
100%	35	نعم
0%	0	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

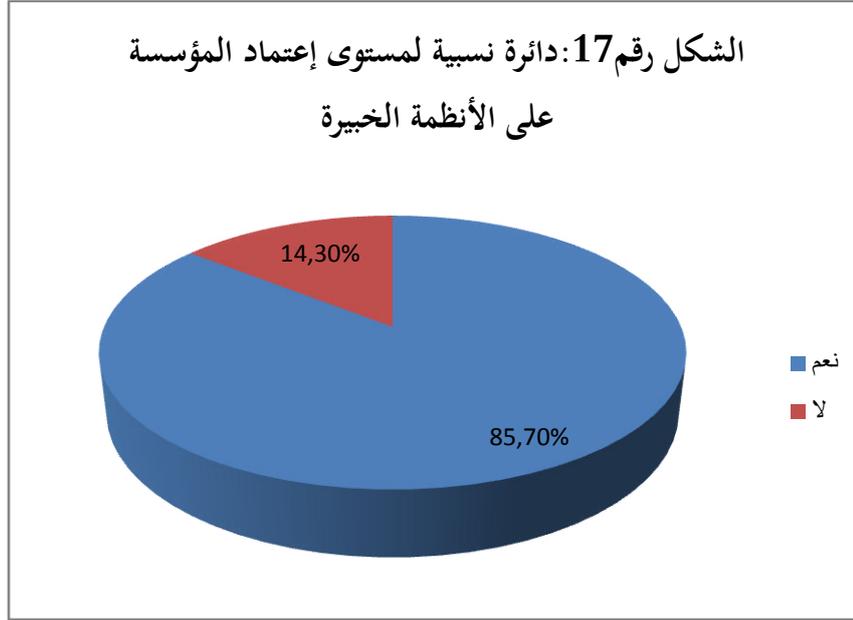
التحليل: يبين الجدول رقم 12 والشكل السابق أن كل أفراد عينة الدراسة أي نسبة 100% يرون أن المؤسسة تمتلك موقع على الشبكة، مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق رضا عملائها من خلال التواصل معهم عبر هذا الموقع.

العبارة 04: هل تعتمد المؤسسة على الأنظمة الخبيرة؟

الجدول رقم 13: مستوي اعتماد المؤسسة على الأنظمة الخبيرة

النسب المئوية	التكرارات	
85.7%	30	نعم
14.3%	5	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

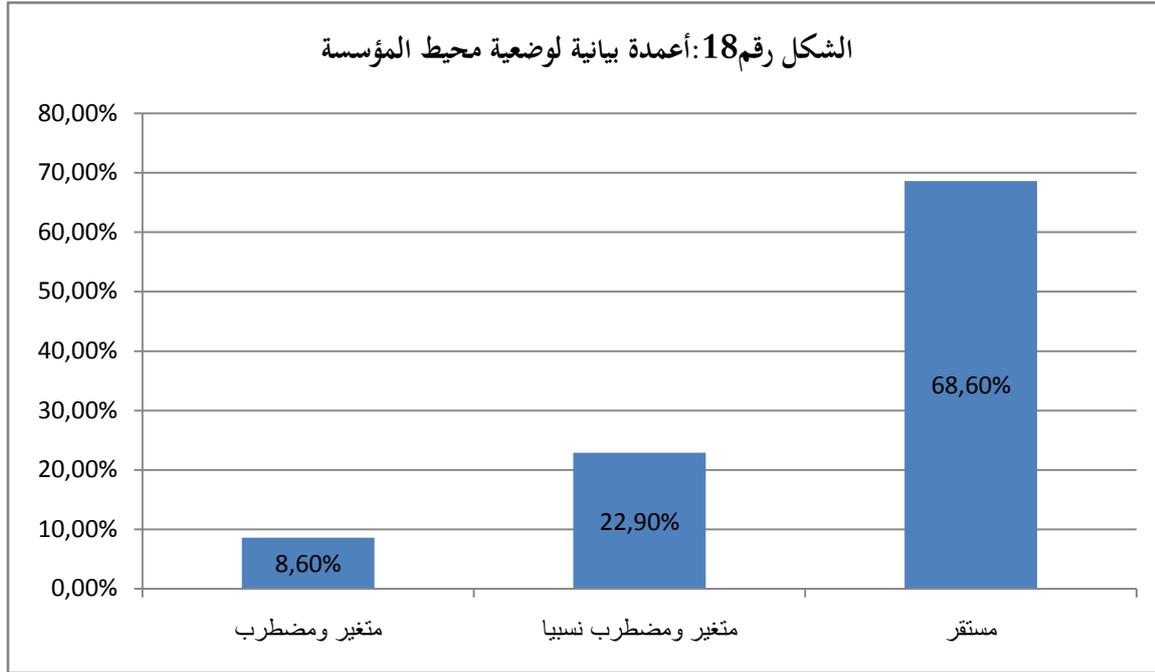
التحليل: نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته **85.7%** يرون أن المؤسسة تعتمد على الأنظمة الخبيرة، أما الباقي فلا علم لهم بوجود مثل هذه الأنظمة.

العبارة 05: هل تعمل المؤسسة في محيط تنافسي : متغير ومضطرب، متغير ومضطرب نسبيا، مستقر؟

الجدول رقم 14: وضعية محيط المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	
8.6%	3	متغير ومضطرب
22.9%	8	متغير ومضطرب نسبيا
68.6%	24	مستقر
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

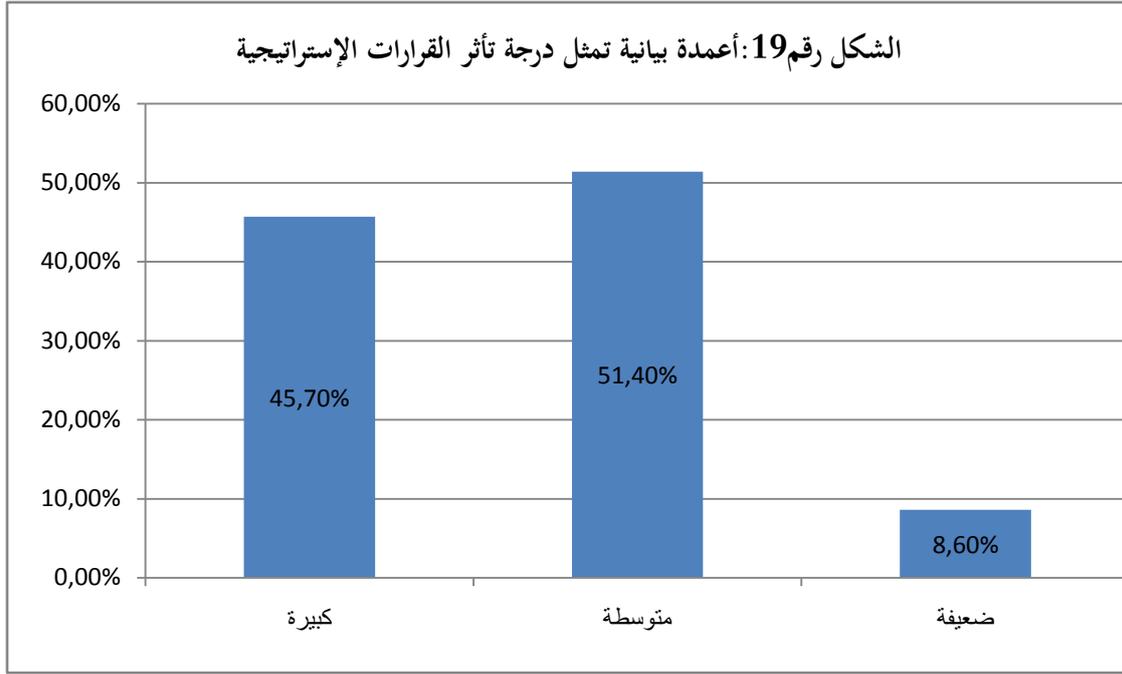
التحليل: من الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أن ما نسبته 8.6% يرون أن المؤسسة تعمل في محيط تنافسي متغير ومضطرب، كما أن ما نسبته 22.9% يرون أن المحيط التنافسي للمؤسسة متغير ومضطرب نسبيا، أما أغلبية أفراد العينة وبنسبة 68.6% يرون أن المؤسسة تعمل في محيط تنافسي مستقر، وبشكل عام يمكن القول أن المؤسسة تنشط في محيط مستقر وبالتالي فهي محتكرة للسوق.

العبارة 06: هل القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية بدرجة: كبيرة، متوسطة، ضعيفة؟

الجدول رقم 15: درجة تأثير القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية

درجة التأثير	نعم	%	لا	%	المجموع	مجموع %
كبيرة	16	45.7%	19	54.3%	35	100%
متوسطة	18	51.4%	17	48.6%	35	100%
ضعيفة	3	8.6%	32	91.4%	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

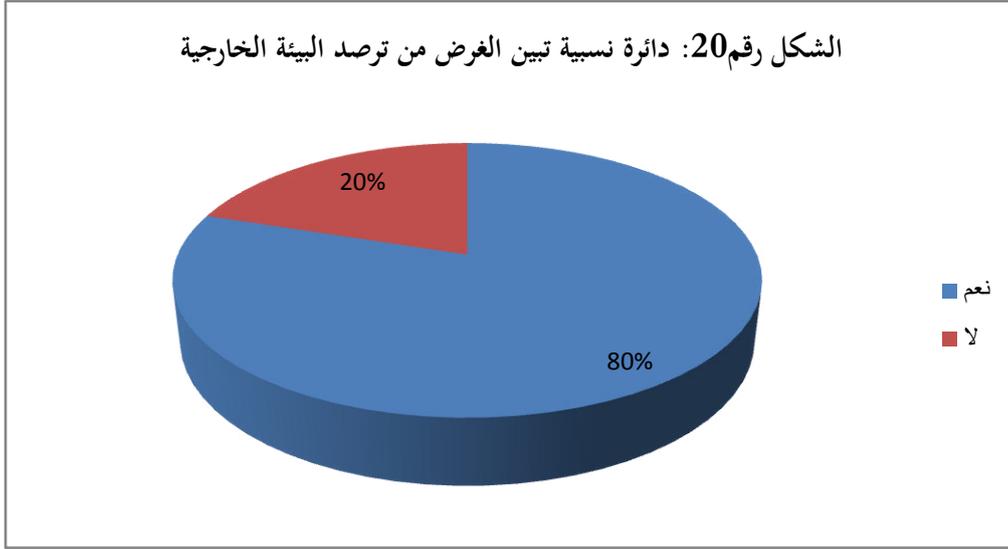
التحليل: يبين الجدول والشكل البياني السابقين أن ما نسبته 45.7% يرون أن القرارات الإستراتيجية تتأثر بدرجة كبيرة بالتغيرات الخارجية، وما نسبته 51.4% يرون أنها تتأثر بدرجة متوسطة، أما ما نسبته 8.6% أن القرارات الإستراتيجية تتأثر بدرجة ضعيفة، وهذا المؤشر يدل أن المتغيرات الخارجية تؤثر على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

العبارة 07: هل مؤسستكم تقوم بترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية؟

الجدول رقم 16: الغرض من ترصد ومراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية

مجموع %	المجموع	%	لا	%	نعم	
%100	35	%20	7	%80	28	تقوم المؤسسة بترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

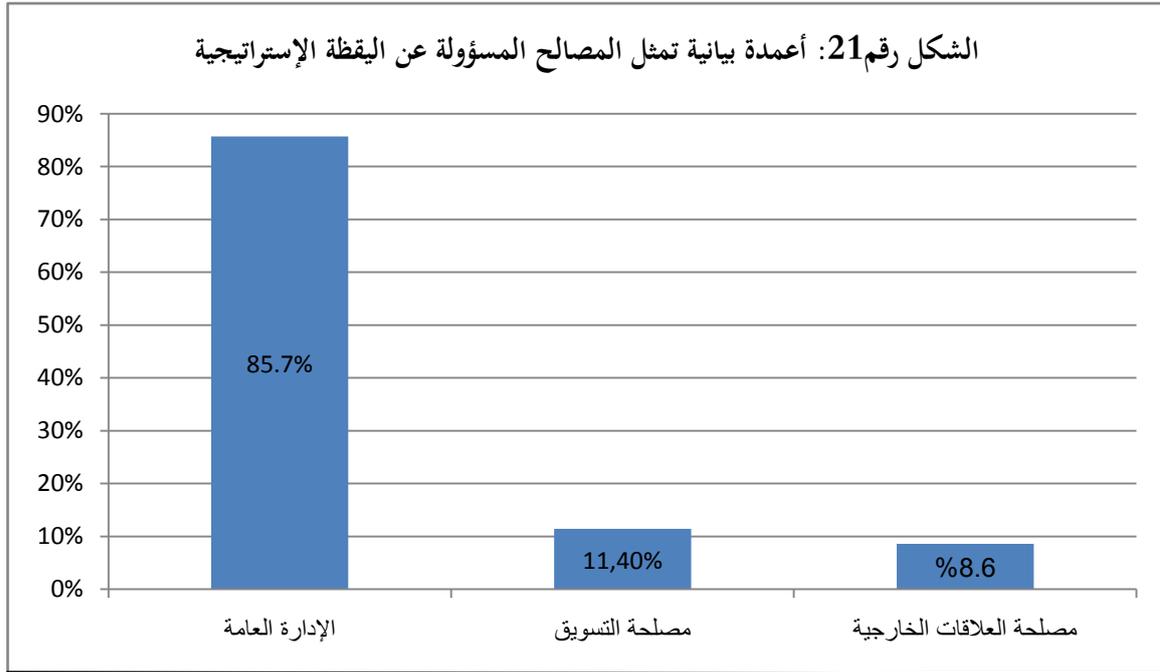
التحليل: نلاحظ من الجدول والشكل البياني أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 80% يرون أن المؤسسة تقوم بترصد ومراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية، وهذا يدل أن المؤسسة تسعى إلى الحصول على المعلومات الخارجية بدرجة كبيرة وهذه المعلومات تتعلق بالموردين، الأسواق، الزبائن، التشريعات..

العبارة 08: من هي المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية؟

الجدول رقم 17: المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية

المصالح	نعم	%	لا	%	المجموع	مجموع %
الإدارة العامة	30	85.7%	5	14.3%	35	100%
مصلحة التسويق	4	11.4%	31	88.6%	35	100%
مصلحة العلاقات الخارجية	3	8.6%	32	91.4%	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

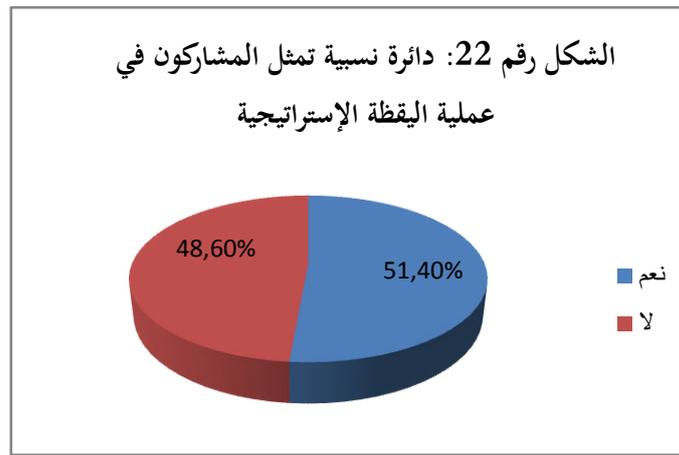
نلاحظ أن ما نسبته 85.7% يرون أن الإدارة العامة هي المسؤولة عن القيام باليقظة الإستراتيجية، وما نسبته 11.4% يرون أن مصلحة التسويق هي المسؤولة عن هذه الأخيرة، أما ما نسبته 8.6% يرون أن مصلحة العلاقات الخارجية هي المسؤولة عن ذلك، وبالتالي فإن اليقظة الإستراتيجية تتم في مختلف المصالح وترتكز في الإدارة العامة بدرجة كبيرة.

العبارة 09: هل اليقظة الإستراتيجية عملية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة؟.

الجدول رقم 18: المشاركون في عملية اليقظة الإستراتيجية.

نعم	%	لا	%	المجموع	مجموع %
18	%51.4	17	%48.6	35	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

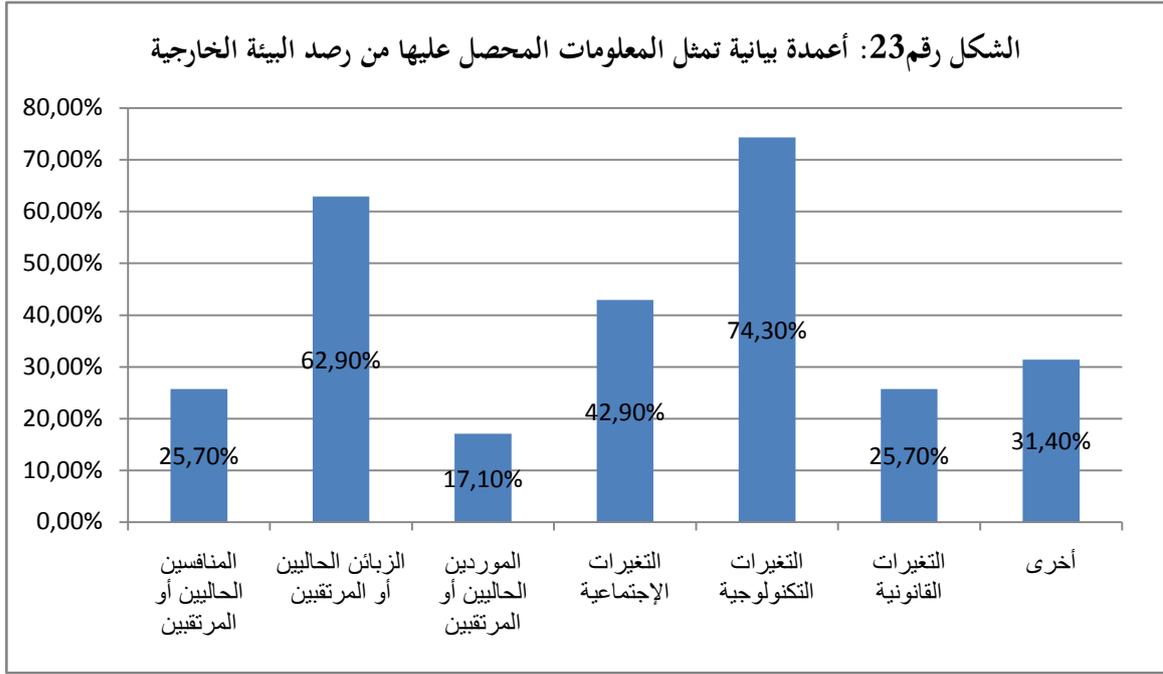
يتبين من الجدول والشكل البياني السابقين أن ما نسبته 51.4% من أفراد العينة يرون أن اليقظة الإستراتيجية عملية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، مما يدل على أهميتها بالنسبة لهذه الأخيرة.

العبارة 10: المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية تخص من؟

الجدول رقم 19: المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية

المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية تخص:	نعم	%	لا	%	المجموع	مجموع %
المنافسين الحاليين أو المرتقبين	9	25.7%	26	74.3%	35	100%
الزبائن الحاليين أو المرتقبين	22	62.9%	13	37.1%	35	100%
الموردين الحاليين أو المرتقبين	6	17.1%	29	82.9%	35	100%
التغيرات الإجتماعية	15	42.9%	20	57.1%	35	100%
التغيرات التكنولوجية	26	74.3%	9	25.7%	35	100%
التغيرات القانونية	9	25.7%	26	74.3%	35	100%
أخرى	11	31.4%	24	68.6%	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

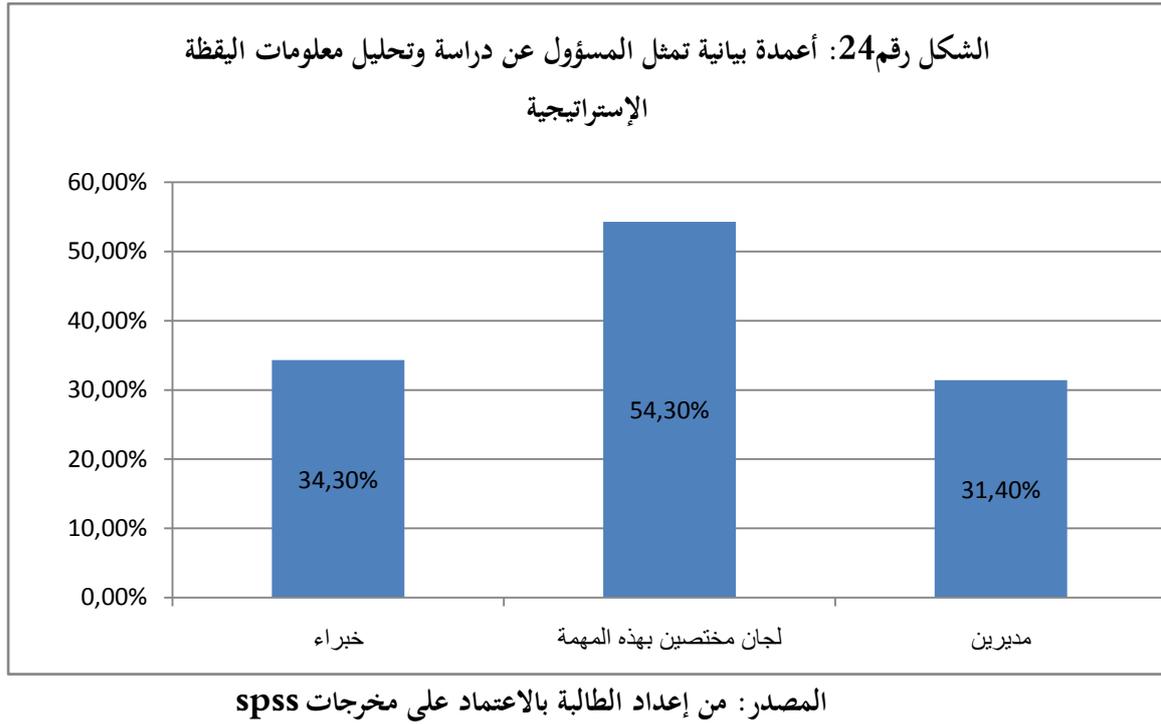
التحليل: يبين الجدول والشكل البياني السابقين أن ما نسبته 25.7% يرون أن معلومات اليقظة تخص المنافسين الحاليين أو المرتقبين، وما نسبته 62.9% يرون أنها تخص الزبائن الحاليين أو المرتقبين، ما نسبته 17.1% يرون أنها تخص الموردون الحاليين أو المرتقبين، أما باقي أفراد العينة فتتقسم آراءهم بين التغيرات الاجتماعية، التغيرات التكنولوجية، التغيرات القانونية وذلك بنسب 42.9%، 74.3%، 25.7% على التوالي، وما نسبته 31.4% فيرون أن المعلومات المحصل عليها تتعلق بأمور أخرى. وعليه فإن المؤسسة تولى أهمية كبيرة للتغيرات التكنولوجية وزبائنها الحاليين والمرتقبين نظرا لأنها تعمل في محيط تنافسي مستقر.

العبارة 11: من يقوم بدراسة وتحليل المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية؟

الجدول رقم 20: المسؤول عن دراسة وتحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية

من يقوم بدراسة وتحليل المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية	نعم	%	لا	%	المجموع
خبراء	12	34.3%	23	65.7%	35
لجان مختصين بهذه المهمة	19	54.3%	16	45.7%	35
المديرين	11	31.4%	24	68.6%	35

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss



التحليل :

نلاحظ أن ما نسبته 34.3% يرون أن الخبراء هم المسؤولون عن القيام بدراسة وتحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية ، كما أن ما نسبته 54.3% يرون أن هذه الأخيرة يقوم بها لجان مختصين بهذه المهمة، أما ما نسبته 31.4% فيرون أن المديرين هم المسؤولون عن ذلك.

الجدول 21 : تحليل نتائج اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء التسويقي للمؤسسة

ت	مقياس الإجابة	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		مجموع النسب %
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
أ.	الحصة السوقية											
1	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تحسين حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من خلال تكتيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة.	4	11.4	0	0	4	11.4	21	60	6	17.1	100

الفصل الثالث: دراسة حالة اتصالات الجزائر- فرع ميله

100	35	25.7	9	60	21	8.8	3	2.9	1	2.9	1	2	تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من خلال زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
100	35	14.3	5	65.7	23	17.1	6	0	0	2.9	1	3	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على خدمة قطاعات سوقية جديدة.
		20.5	41	38.5	77	18	36	19	38	4	8		المعدل
													ب. الربحية
100	35	22.9	8	57.1	20	11.4	4	5.7	2	2.9	1	4	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.
100	35	22.9	8	65.7	23	8.6	3	0	0	2.9	1	5	تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على التوسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة.
100	35	14.3	5	60	21	20	7	2.9	1	2.9	1	6	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على إيجاد نوع من التوازن بين مصلحتها ومصلحة العميل.
													المعدل
		20.5	41	38.5	77	18	36	19	38	4	8		
													ج- قوة العلامة التجارية
100	35	20	7	65.7	23	11.4	4	0	0	2.9	1	7	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على الحصول على ثقة العملاء اتجاه قرارهم الشرائي.
100	35	8.6	3	65.7	23	11.4	4	8.6	3	5.7	2	8	تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على حماية خصائص منتجها ضد أي تقليد.
100	35	8.6	3	60	21	25.7	9	0	0	5.7	2	3	تسمح اليقظة الإستراتيجية المؤسسة باستهداف

												العرض على قطاعات خاصة من السوق.
		20.5	41	38.5	77	18	36	19	38	4	8	المعدل

من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

أولا : تحليل بعد الحصة السوقية

العبارة 01 :

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة موافقون على هذه العبارة ويعتبرون أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على تحسين حصتها السوقية من خلال تكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة حيث بلغت نسبة الموافقة (موافق وموافق تماما) 11.4% وهذا ما يعادل 27 فرد من أفراد العينة، أما المعارضين (غير موافق وغير موافق تماما) لهذه العبارة كانت نسبتهم 77.1% أي 4 أفراد من أصل 35 مستجوب، وكانت نسبة 11.4% من المحايدين.

العبارة 02 :

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة موافقون على هذه العبارة وذلك بنسبة 75.7% أي ما يعادل 30 فرد من العينة، في حين قدرت نسبة المعارضين ب 5.8% أي ما يقابل 2 فرد من أفراد العينة، أما المحايدين لهذه العبارة قدروا 3 أفراد وهذا ما نسبته 8.8% من العينة.

العبارة 03 :

معظم إجابات أفراد العينة كانت في إتجاه واحد وهو الموافقة حيث بلغ عدد الأفراد الذين يرون أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على خدمة قطاعات سوقية جديدة أي ما نسبته 80%، غير أن هناك نسبة صغيرة من المعارضين بلغت 2.9%، في حين كانت نسبة 17.1% تعبر عن المحايدين وهي أيضا نسبة صغيرة لا يتجاوز عدد أفرادها 7 أفراد.

ثانيا: تحليل بعد الربحية

العبارة 04 :

يبين الجدول أن هناك فئة معتبرة من الأفراد يرون أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على تلبية إحتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين حيث قدرت نسبة الموافقة 80% ما يقابل 28 فرد، وكانت نسبة المعارضين 8.6% أي ما يعادل 3 أفراد، كما نلاحظ أن هناك ما نسبته 11.4% من العينة محايدون لا ينجحون برأيهم إلى جهة معينة.

العبارة 05 :

إتجه أغلب أفراد العينة في إجاباتهم نحو الموافقة وهذا واضح من خلال الجدول، حيث قدرت نسبة الموافقة على أن اليقظة الإستراتيجية تدعم المؤسسة على التوسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة 88.6% أي 31 فرد من العينة، وكانت نسبة المعارضين لهذه العبارة 2.9%، في حين أن المحايدين والذين لم يتجاوز عددهم 3 أفراد مثلت نسبتهم 8.6% من حجم العينة.

العبارة 06 :

إن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على إيجاد نوع من التوازن بين مصلحتها ومصلحة العميل وذلك بنسبة 74,3% وهي ما يعادل 26 فرد، في حين أن المعارضين لهذه الفكرة لم تتجاوز نسبتهم 5.8%، كما أن هناك 7 أفراد أي نسبة 20% كانوا محايدون حول هذه الفكرة.

ثالثا : تحليل بعد قوة العلامة التجارية

العبارة 07 :

نلاحظ أن هناك تقارب في نسب إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة حيث قدرت نسبة الموافقين ب 85.7% أي ما يعادل 30 فرد، وكانت نسبة 2.9% من المعارضين لهذه العبارة، كما أن هناك نسبة لم تنحاز برأيها إلى جهة معينة بلغت 11.4% ما يعادل 4 أفراد من عينة الدراسة.

العبارة 08 :

يتضح من الجدول أن نسبة الأفراد الموافقين على هذه العبارة كانت أكبر نسبة حيث بلغت 74.3% من عينة الدراسة أي ما يعادل 26 فرد، وكانت نسبة المعارضين 14.3% وهي تمثل إجابات 5 أفراد، وكان ما نسبته 11.4% محايدون حول هذه الفكرة.

العبارة 09 :

أغلب أفراد العينة يوافقون على أن اليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة باستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق وذلك بنسبة 68.6% وهذه النسبة تمثل 24 فرد من العينة،على عكس ذلك كانت نسبة المعارضين صغيرة لم تتجاوز 5.7% ،كما نجد أن ما نسبته 25.7% كانوا من المحايدين لهذه الفكرة .

المطلب الثاني : وصف متغيرات الدراسة

الغرض من المؤشرات الإحصائية الأولية هو معرفة اتجاهات الإجابة لأفرادالعينة على المتغيرات التي تم اعتمادها ،ولقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حده بحيث شمل كل بعد جميع المتغيرات فيه،ورتبة الفقرة ضمن البعد الواحد والأهمية النسبية لها، كمايلي :

الجدول رقم22 : وصف وتقييم أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي

الرقم	مضمون الفقرات	المؤشرات الإحصائية	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ترتيب الفقرات حسب درجة الأهمية			
أولا	الحصة السوقية	3.87	0.775
1	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تحسين حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من خلال تكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة.	3.71	1.126
2	تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من خلال زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية.	4.03	0.857
3	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على خدمة قطاعات سوقية جديدة.	3.89	0.758
ثانيا	الربحية	3.93	0.729
4	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.	3.91	0.919

01	0.765	4.06	5	تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على التوسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة.
03	0.833	3.80	6	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على إيجاد نوع من التوازن بين مصلحتها ومصلحة العميل.
الثالث	0.798	3.76	ثالثا	قوة العلامة التجارية
03	0.767	4.00	7	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على الحصول على ثقة العملاء اتجاه قرارهم الشرائي.
01	0.973	3.63	8	تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على حماية خصائص منتجها ضد أي تقليد.
02	0.873	3.66	9	تسمح اليقظة الإستراتيجية المؤسسة باستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق.

من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

البعد الأول : الحصة السوقية

من خلال النتائج الواردة بالجدول يتضح أن الوسط الحسابي لبعد الحصة السوقية بلغ 3.87 وبانحراف معياري قدره 0.775، ويتبين من ذلك أن علاقة اليقظة الإستراتيجية ببعد الحصة السوقية كانت مقبولة.

-ولقد احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، ويستدل من ذلك أن أفراد عينة الدراسة لديهم إحاطة مقبولة بمصطلح اليقظة الإستراتيجية، وبالتالي فإن هذه الأخيرة تساعد المؤسسة على تحسين الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.

البعد الثاني : الربحية

من خلال الجدول يتضح أن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 3.93 وانحراف معياري قدره 0.729، ويتبين من ذلك أن بعد الربحية واضح بالنسبة لأفراد عينة الدراسة ودرجته مقبولة.

-ولقد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، ويستدل من ذلك أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تحسين الربحية من خلال تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، والتوسع في الفرص وتحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصالح العميل .

البعد الثالث : قوة العلامة التجارية

من خلال النتائج الواردة بالجدول، يتضح أن الوسط الحسابي لبعد قوة العلامة التجارية بلغ 3.76 بانحراف معياري قدره 0.798، ويتضح من ذلك أن هذا البعد واضح بالنسبة لأفراد العينة ودرجته فوق المتوسط.

-ولقد احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية ويستدل من ذلك أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة في الحصول على ثقة العملاء وحماية منتوجها ضد أي تقليد واستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: تحليل مستوى اعتماد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية

لتحديد رفض أو قبول الفرضية، تم أولاً عرض أهم مصادر المعلومات والتطبيقات التي تلجأ لها المؤسسة في عملية اليقظة الإستراتيجية، وقد تم تحليل مضمون كل من العبارة 13 والعبارة 14 من الإستمارة .

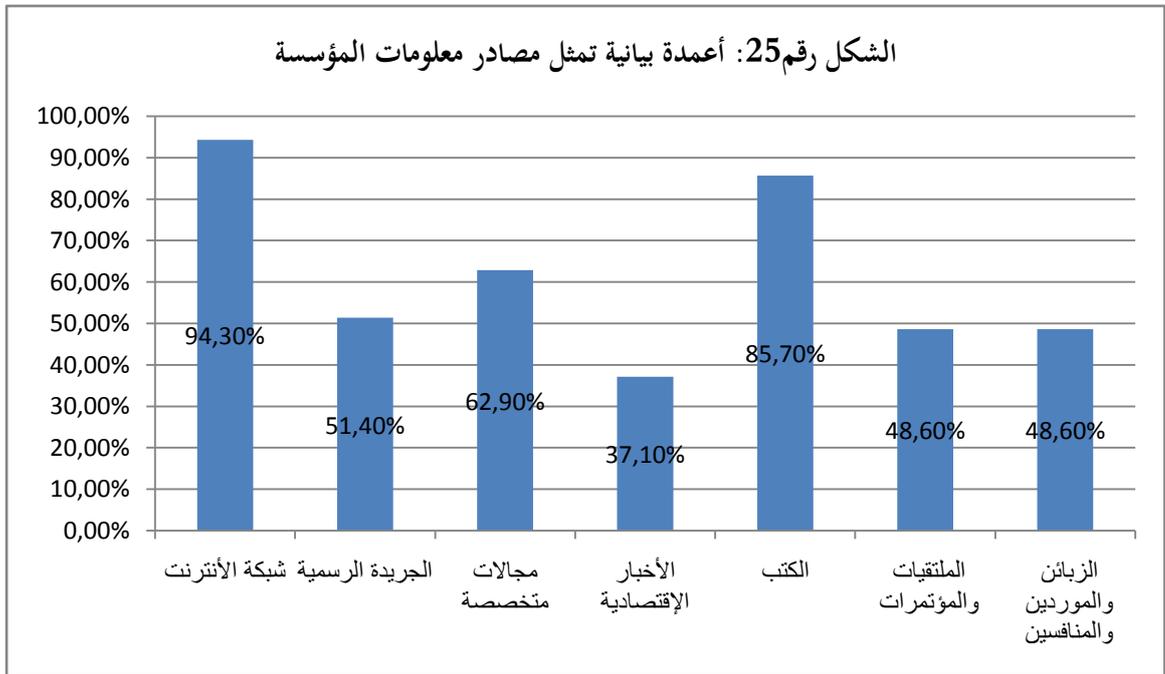
H_{01} - تملك المؤسسة محل الدراسة مجموعة من التطبيقات التي تساعد المؤسسة على استخدام اليقظة داخل المؤسسة.

أولاً: العبارة 13: ماهي مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة؟

الجدول رقم 23: مصادر معلومات المؤسسة

مجموع %	المجموع	%	لا	%	نعم	مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة
%100	35	%5.7	2	%94.3	33	شبكة الأنترنت
%100	35	%48.6	17	%51.4	18	الجريدة الرسمية
%100	35	%37.1	13	%62.9	22	مجالات متخصصة
%100	35	%62.9	22	%37.1	13	الأخبار الاقتصادية والمالية
%100	35	%14.3	5	%85.7	30	الكتب
%100	35	%51.4	18	%48.6	17	الملتقيات والمؤتمرات
%100	35	%51.4	18	%48.6	17	الزيائن والموردين والمنافسين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

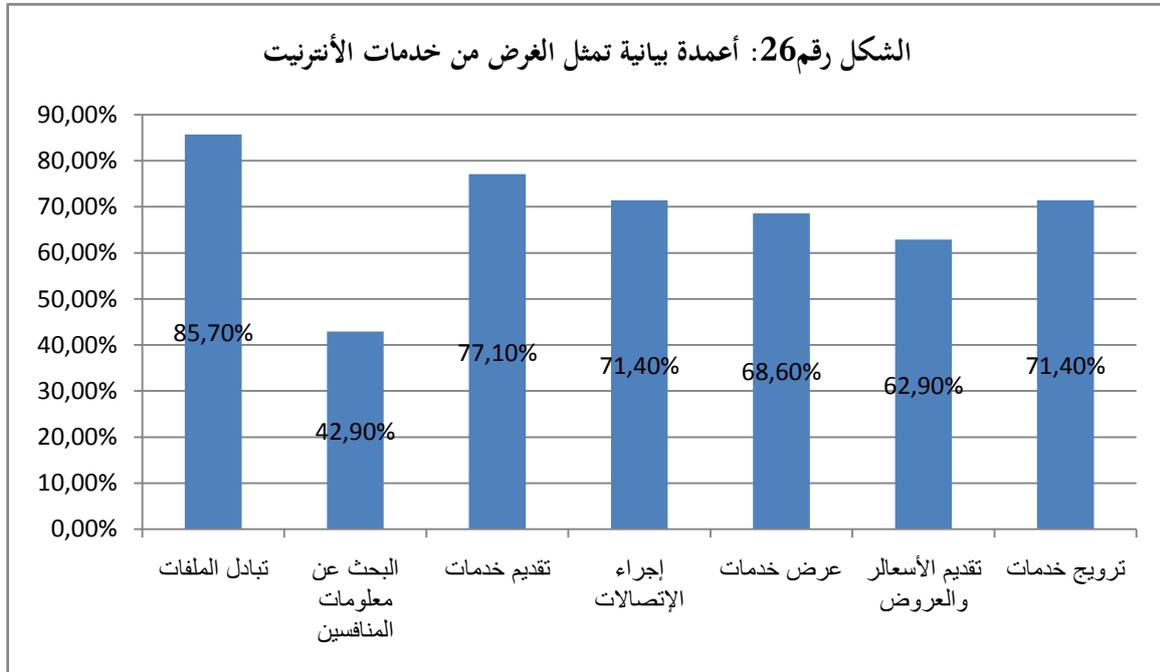
يبين الجدول والشكل البياني السابقين أن ما نسبته **94.3%** يرون أن مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة هي شبكة الأنترنت، وما نسبته **51.4%** يرون أن المؤسسة تلجأ إلى الجريدة الرسمية، أما باقي أفراد عينة الدراسة فيرون أن مصادر معلومات المؤسسة هي المجالات الاقتصادية، الأخبار الاقتصادية والمالية، الكتب، الملتقيات والمؤتمرات، الزيائن والموردين والمنافسين وذلك بنسب **62.9%**، **37.1%**، **85.7%**، **48.6%** و**48.6%** على التوالي، وبالتالي فإن المؤسسة تعتمد على شبكة الأنترنت بدرجة كبيرة من أجل الحصول على المعلومات.

ثانيا: العبارة 14: تستخدم المؤسسة خدمات الأنترنت للأغراض؟

الجدول رقم24:الغرض من خدمات الأنترنت

مجموع%	المجموع	%	لا	%	نعم	تستخدم المؤسسة خدمات الأنترنت للأغراض
%100	35	%14.3	5	%85.7	30	تبادل الملفات
%100	35	%57.1	20	%42.9	15	البحث عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين والأسواق
%100	35	%22.9	8	%77.1	27	تقديم خدمات للزبائن
%100	35	%28.5	10	%71.4	25	إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية
%100	35	%31.4	11	%68.6	24	عرض خدمات المؤسسة
%100	35	%37.1	13	%62.9	22	تقديم الأسعار ومختلف العروض
%100	35	%28.6	10	%71.4	25	ترويج خدمات المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: نلاحظ من الجدول والشكل البياني السابقين أن ما نسبته 85.7% يرون أن المؤسسة تستخدم خدمات الأنترنت بغرض تبادل الملفات، وما نسبته 42.9% يرون أنه بغرض البحث عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين والأسواق، ما نسبته 77.1% بغرض تقديم خدمات للزبائن، وما نسبته 71.4% يرون أن هذه الخدمات بغرض إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية، أما باقي أفراد عينة الدراسة فيرون أن الخدمات بغرض عرض خدمات المؤسسة، تقديم الأسعار ومختلف العروض وكذلك ترويج خدمات المؤسسة وذلك بنسب 68.6%، 62.9%، 71.4% على التوالي. وعليه يمكن القول أن الغرض من شبكة الأنترنت هو تبادل الملفات بدرجة كبيرة إضافة إلى تقديم خدمات للزبائن.

ثالثا: تقسيم مستويات اعتماد أدوات اليقظة الإستراتيجية: بناء على مستويات اعتماد أدوات اليقظة الإستراتيجية داخل العينة المدروسة فقد تم تصنيف إجابات أفراد العينة وفقا لثلاث مجموعات باستخدام الربيعيات (THE QUARTILE) وذلك على النحو التالي:

درجة اعتماد عالية: $veille > 56.41$

درجة اعتماد متوسطة: $veille \leq 56.41$ و 43.59

درجة اعتماد منخفضة: $veille \leq 43.59$

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 25: توزيع عدد المؤسسات المبحوثة حسب درجة الاعتماد على أدوات اليقظة

النسبة	التكرار	مستوى الاعتماد
34%	12	منخفضة
43%	15	متوسطة
23%	8	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

ومنه نقبل الفرضية الصفرية وبالتالي نقر باعتماد المؤسسة محل الدراسة على مجموعة من التطبيقات التي تساعدها في عملية اليقظة.

الفرع الثاني: تحليل أثر اعتماد اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي

H_{02} - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وأبعاد الأداء التسويقي.

يشير جدول تحليل التباين الأحادي إلى أنه هناك علاقة قوية بين مستويات اعتماد اليقظة حسب وجهة نظر عمالها باختلاف مستوياتهم الإدارية والتعليمية، وهذا عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت 0.045.

كما تؤكد هذا قيمة F المحسوبة والبالغة 11.697 وهي ذات دلالة عند مستوى ثقة 0.05.

الجدول رقم 26: تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,618	2	,309	11,697	,045
Within Groups	14,189	32	,443		
Total	14,807	34			

ومنه نقبل الفرضية الصفرية وبالتالي نقر بوجود علاقة بين اليقظة الإستراتيجية وأبعاد الأداء التسويقي.

خلاصة الفصل :

بعدها تعرضنا إلى الجانب النظري في الفصلين الأول والثاني حاولنا ومن خلال هذا الفصل إسقاطه على الجانب التطبيقي وذلك من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله، قصد الإطلاع على واقع اليقظة الإستراتيجية في هذه المؤسسة ومدى تأثيرها على الأداء التسويقي لهذه الأخيرة، وقد تمالاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي أجاب عليه أغلب الأفراد الذين قدم لهم .

حيث تسعى المؤسسة دوما لتحسين وتحقيق جودة عالية في المنتجات لكسب ثقة العملاء وبالتالي زيادة حجم المبيعات والحفاظ على مركزها التنافسي، ولكي تحقق أعلى نسبة من متطلبات المستهلك وجب عليها الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة والأنظمة الخبيرة وتطبيق مختلف طرق وأساليب اليقظة الإستراتيجية.

خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اختصت بها المذكرة والتي شملت اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التسويقي، تمكنا من التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأنواعها والتي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور واليقظ لكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، فنظام اليقظة يعني البحث عن المعلومات الجديدة والمناسبة وجمعها من أجل استخدامها في التواصل وجمع المعلومات، مما ينمي قدرتها على البقاء في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات: التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية والسياسية... هذا من جهة، وكذا اشتداد المنافسة نتيجة للتميز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات لاستخدامها التطورات التكنولوجية والتقنية.

ومن هنا تبرز لنا أهمية اليقظة الإستراتيجية لاعتمادها على المنهج الشمولي، أي اهتمامها بالمؤسسة وتفاعلاتها وعلاقاتها مع العوامل البيئية المحيطة بها، وتمكين المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار التحولات البيئية للتكيف معها وفق نظرة شمولية كاملة. إن الهدف من رصد ومراقبة المؤسسة لبيئتها هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة وتحديد المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات وتفاديها وكذا الفرص المتاحة لاقتناصها.

وفي ظل المعطيات التي تملئها الظروف على المؤسسة والتطور التكنولوجي الرهيب، وأنظمة المعلوماتية الحديثة يظهر الدور الذي تلعبه اليقظة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، حيث تجذب هذه الأخيرة نفسها مجبرة على اختيار وتبني نظام يقظة إستراتيجي يقودها إلى النتائج المسطرة.

ولن تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها التسويقي ما لم تعتمد على نظام يقظة إستراتيجية، حيث تعتبر هذه الأخيرة عملية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها إلى أداء تسويقي فعال. وبناء على هذا تم استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- 1 تعد اليقظة الإستراتيجية نوع من أنواع اليقظة و هي أشمل الأنواع.
- 2 إن إتباع نظم المعلومات ضروري في كل مؤسسة فهي تعد من أهم العوامل المساهمة في بقاء و استمرارية الأداء التسويقي.
- 3 الميقظة الإستراتيجية نظام يساعد في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطورية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته وهذا في طابع استباقي إرادي.

- 4 اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات وذلك بتحديد المواضيع والمتعاملين التي تهم المؤسسة أو ما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة، بعدها تخضع المعلومات المجمعة للمعالجة والتحليل وهذه العملية بمثابة فرو وغريلة للمعلومات المحللة والمعالجة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية، وبالتالي يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة، وذلك لأن معلومات اليقظة هي معلومات خارجية تتميز بأنها توقعية.
- 5 الأداء التسويقي الجيد هو الأثر الذي ينجر عن تبني وتبني المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجية فعال.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

- 1 تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل تغيرات بيئتها الخارجية.
- 2 الخلية المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية تندرج ضمن الإدارة العامة، إلا أن إدراجها تحت مصلحة واحدة من الممكن أن يضيق مجال اليقظة التي من المفروض أن تشمل أغلب مصالح المؤسسة وبشكل خاص مصلحة التسويق والمصلحة التجارية وهذا لأن هاتين المصلحتين هما الأقرب لرصد التغيرات وكل المستجدات الخارجية بحكم أنهما على اتصال مباشر بالزبائن والمنافسين ولذا تكون مشاركتهما كبيرة وهامة في تحصيل المعلومات الخارجية الإستراتيجية.
- 3 اليقظة الإستراتيجية عملية تقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية وعلى الأرجح الإدارة العامة، وهنا غفلت المؤسسة على أهمية وضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في الرصد البيئي إذ أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية متكامل فيها جهود جميع العاملين كل حسب تموقعه في الهرم الإداري.
- 4 المعلومات التي تحصل عليها مؤسسة اتصالات الجزائر من رصد بيئتها أغلبها تخص التغيرات التكنولوجية والزبائن الحاليين والمرتقبين، أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة في حين أن جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أو غيرها.
- 5 تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في تحليل ومعالجة المعلومات المجمعة من نظام اليقظة الإستراتيجية على لجان مختصين يسمون لجان أو فريق اليقظة الإستراتيجية تتوفر فيهم صفات خاصة.
- 6 مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغيرات الخارجية هي شبكة الأنترنت، في حين لا تغفل عن المصادر الأخرى التي لا تقل أهمية.
- 7 لا يمكن لحد الآن قياس مدى يقظة المؤسسات، وهذا لعدم وجود معيار واضح يعتمد عليه ، وقد قمنا في الدراسة التطبيقية بدراسة مدى يقظة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة -ميلة- على استخدام التكنولوجيات الجديدة وذلك من أجل بلوغ الريادة في السوق.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه رغم احتواء مؤسسة اتصالات الجزائر لخلية تسمى بخلية اليقظة الإستراتيجية إلا أنه يبقى تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع غير منظم وناقص.

ثالثا: التوصيات

من خلال ماسبق من النتائج، نقدم بعض التوصيات منها :

- 1- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.
- 2- يجب أن يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر من ثلاث لجان، لجنة مختصة باليقظة التنافسية وأخرى باليقظة التجارية والثالثة تختص باليقظة التكنولوجية وهذا لتنظيم عمل اليقظة بدل من أن يكون عشوائي.
- 3- ضرورة غرس ثقافة اليقظة الإستراتيجية لذا موظفي و إطارات المؤسسات الاقتصادية، اقتناعا بأهميتها في بناء مستقبلها.
- 4- ضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق اليقظة وتفعيل نشاطها بصفة دائمة والقيام بدورات تكوينية للمدراء تتضمن برامجها طرق وأساليب اليقظة.
- 5- الجدية في استغلال معلومات اليقظة في اتخاذ القرار وبناء الإستراتيجيات.
- 6- يجب تهيئة الإدارة العليا لثقافة اليقظة و بثها بين العاملين.
- 7- تشجيع اللقاءات و المؤتمرات و الاجتماعات (الرسمية ، غير رسمية) بين الأفراد في مختلف الأقسام.
- 8- تشجيع تبني واستخدام طرق تسويقية حديثة من أجل النهوض بالأداء التسويقي والكلبي للمؤسسة.
- 9- ضرورة الدراسة المستمرة ومواكبة التغير المتسارع من أجل أداء تسويقي متميز.
- 10- ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء التسويقي من أجل الكشف عن الأخطاء ومحاولة التصحيح.

1. أحمد عزام زكريا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، سنة 2012.
2. أبو بكر مصطفى محمود، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
3. أبو قحف عبد السلام، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، سنة 1993.
4. أبو نبعة عبد العزيز مصطفى، أصول التسويق (أسسه وتطبيقاته الإسلامية)، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2010.
5. البكري ثامر، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006.
6. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 1999/2000.
7. الخفاف عبد المعطي، هندسة التسويق، دار دجلة، عمان، الأردن، 2006.
8. السامرائي إيمان فاضل، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
9. السكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
10. سليمان جمال داود، إقتصاد المعرفة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
11. سويدات نظام موسى وآخرون، التسويق مفاهيم معاصرة، دار النشر والإشهار، الأردن، 2003.
12. الصحن محمد فريد، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
13. الصمدي محمود جاسم وآخرون، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
14. الصيرفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
15. الضمور هاني حامد، التسويق الدولي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
16. الطويل أكرم أحمد، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد، عمان، الأردن، سنة 2013.
17. عبد الحسن توفيق محمد، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
18. عبد العظيم محمد، التسويق المتقدم، لدار الجامعية، 2008.
19. العلاق بشير، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999.
20. عليان ربحي مصطفى، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
21. غرباوي علاء وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، سنة 2007.
22. قنديلجي عامر ابراهيم، علاء الدين عبد القدر الجنائي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
23. اللامي غسان قاسم داود، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا معلومات في منظمات الأعمال-الإستخدامات والتطبيقات، دار الورق، عمان، الأردن، 2010.

24. معلا ناجي ،رائف توفيق،أصول التسويق،دار وائل للنشر،عمان،2001.
25. معلا ناجي ،لائف توفيق،أصول التسويق(مدخل تحليلي)،دار وائل للنشر،عمان،2010.
26. نصير محمد طاهر ،التسويق الإلكتروني،دار الحامد،عمان،الأردن،2005.
27. نفاع مازن (مترجم)كوتلر،جون سوندرز غاري أومستونخ،فيروكانيونغ، التسويق (السلوك،الأسواق،البيئة،المعلومات)، ج2، دار علاء الدين، دمشق،سوريا، 2002.
28. وايت سارة،التسويق،دار الفاروق للنشر والتوزيع،القاهرة،2001.
29. يوسف ردينة عثمان وآخرون،التسويق الصناعي،دار المسية للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،2011.
- ب- الملتقيات والمحاضرات**
30. بوخخم عبد الفتاح ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 8/9 نوفمبر 2010.
31. بوتيفور الزهراء،لكحل فريدة،اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة-دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية، محاضرة(أعمال غير منشورة)، وهران.
32. بومدين يوسف،آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، 8/9 نوفمبر 2010.
33. حديد رتيبة ، نوفيل حديد،اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،جامعة ورقلة،مارس 2005.
34. كرومي سعيد ،أحمد عميرستي،أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين لقرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة عبد الحميد ابن باديس،مستغانم، 08/09 أكتوبر 2010.
35. بن علي بلعزوز ،فلاق صليحة،دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة الشلف، 8/9 نوفمبر 2010.
36. زروخي فيروز،سكر فاطمة الزهراء،دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة الجزائر، 8/9 نوفمبر 2010.
37. داودي الطيب،رحال سلاف،شين فيروز،اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،مداخله،جامعة محمد خيضر،بسكرة.
38. أوكيل سعيد ،اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق،مداخله،جامعة الجزائر.

39. بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مداخلة، جامعة الشلف 9/8 نوفمبر 2010.
40. أودية ناصر، الذكاء الإستراتيجي - من اليقظة الإستراتيجية إلى التخطيط الإستراتيجي، مداخلة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر.
41. خليفة منية، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010.
42. الزعبي علي فلاح، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول المقاوالتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 17-19 أبريل 2012.
43. رؤوف رعد عدنان، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوي، تنمية الرفادين، العدد 98 مجلد 32، جامعة الموصل، سنة 2010.
44. زيدان طارق، تحسن الأداء التسويقي لرجال التسويق، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي/الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003.
45. عبد القادر أسامة أحمد، إطار لتطبيق المراجعة التسويقية في قياس وعلاج الفجوة التدريبية، المؤتمر السعودي التقني الرابع، الرياض، 02-06 ديسمبر 2006.
46. همام سمير ملكي، هاني حامد الضمور، التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، سنة 2009.
47. الطنبور رامز، المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني - التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003.
48. عماري سمير، جمال الدين يخلف، الأنظمة الخبيرة كأحد الأساليب العلمية لدعم عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، مداخلة، جامعة محمد بوالضياف، المسيلة.
49. معراج عبد القادر هواري، د فريد كورتل، أثر الانترنت في تفعيل التسويق المباشر بين منظمات الأعمال دراسة استطلاعية على عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي التاسع، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة.
- ج- المذكرات والأطروحات:
50. علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيسليس، مذكرة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.

51. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
52. العتيبي عزيزة عبد الرحمان، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، 2010.
53. نوي طه حسين، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011.
54. 5-مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-دراسة حالة شركة **CHIALI PROFIPLAST**، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف.
55. بلصير خليدة، اليقظة الإستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008.
56. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين ملينة الحضنة بالمسيلة وملينة التل بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2010/2011.
57. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم-**ALGAL** ووحدة **EARA** بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2006.
58. المانع محمد بن علي، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء-دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2006.
59. سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2007/2006.
60. الناجي فهد علي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي-دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2012.
61. الدوسري ناصر شافي، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010.
62. الطنيب خولة وآخرون، التسويق بالعلاقات ودوره في تحسين الأداء التسويقي في شركات الخدمات في فلسطين (نابلس)، مشروع تخرج ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

63. شيقارة هجيرة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الإقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005.
64. علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية الإقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2001.
65. كيلاني صونية، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2006/2007.
66. بوكريطة نوال، أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية-دراسة حالة وكالة السفر والسياحة **Four Winds Travers**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010/2011.
67. نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، سنة 2011.
68. المجالي محمد كايد محمد، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2012.
69. عايش شادي عطا محمد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية لى المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2008.
70. جاري الصالح، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك-دراسة حالة العلامة التجارية لمؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية والمصبرات الغذائية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2007/2008.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

71. Audrey baneyx ,Introduction a la scientométrie, siteweb://controverres.ensmp.fr /wordpress/wp-content/uploads/2011/01/A.pdf.
72. Dhenin J.L,B Fournier,**50 thèmes définition a l'économie :source d'entreprise**, edition breal, paris,1998.
73. Djenaas Mustapha,Abderrezak Benhabib,**veille stratégique et outils d'aide a la décision dans les entreprises algériennes cas des entreprises des services**, faculté des sciences économiques et de gestion, univercité Aboubaker Belkaid,algérie.
74. Humbert lesca,**veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, Ministère de l'éducation nation ale de la recherche et de la technologie, ADBS,1997
75. IAAT(institut atlantique d'aménagement des territoires),**la veille stratégique du concept a la pratique,note de synthèse**,juin2005.
76. Janissek muniz,humbert lesca,**veille stratégique,application d'internet et sites web pour provoquer des informations a caractér anticipatif**,article publié a CERAC GRENOBLE,2003.

77. labonté Daniel,**la veille activité ou profession**,mars,1999.
78. Laurent hermel,**matriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, edition afnor, 2eme edition,France,2007.
79. Rabhi salah,**la veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise** présentation préparée le cadre du séminaire sur l'intelligence économique,alger-hotel aurassi,le23decembre2008.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

80.http://admin-mark.blogspot.com/2011/04/blog-post_8442.html

الملحق رقم 01 :

إستبيان موجه للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ميله-
حول: أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي

السلام عليكم....

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر في علوم التسويق تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، ويناقد موضوع أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي بمؤسسة اتصالات الجزائر، لذا أرجوا التكرم بالإطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في الاستبيان، ثم التكرم بقراءة العبارات بتأني والإجابة بوضع علامة (x) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب، علما أن إجاباتكم ستكون مفيدة جدا للباحثة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وفي الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.

-اليقظة الإستراتيجية: المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية.

-الأداء التسويقي: هو مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية.

ضع علامة (x) في المربع المقابل للإجابة المختارة

I. البيانات الشخصية :

1-الجنس :

ذكر -أنثى

2-العمر :

-أقل من 30 سنة

-من 30 سنة إلى 39 سنة

-أكبر من 40 سنة

3- المستوى الدراسي :

- أقل من البكالوريا
 - بكالوريا
 - ليسانس أو هندسة
 - ماجستير أو دكتوراه

4- طبيعة المستجوب :

- مدير
 - رئيس مصلحة أو رئيس قسم
 - موظف

5- سنوات الخبرة :

- أقل من 3 سنوات
 - من 3 إلى 5 سنوات
 - أكثر من 5 سنوات

II. مستوى استخدام اليقظة الإستراتيجية

- 1- تتبنى المؤسسة مفهوم اليقظة الإستراتيجية نعم لا
2- هل تملك المؤسسة شبكة الإنترنت Internet نعم لا
3- تملك المؤسسة موقع على الشبكة نعم لا
4- هل تعتمد المؤسسة على الأنظمة الخبيرة نعم لا
5- هل مؤسستكم تعمل في محيط تنافسي؟

- متغير ومضطرب
 - متغير ومضطرب نسبيا
 - مستقر

6- هل القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية بدرجة

- كبيرة
 -متوسطة
 -ضعيفة

- 7- هل مؤسستكم تقوم بترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل على المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية

- نعم
 -لا

8- من هي المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية

- الإدارة العامة

- مصلحة التسويق
- مصلحة العلاقات الخارجية

9- هل اليقظة الإستراتيجية عملية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم

- نعم - لا -

10- المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية هل تخص ؟

- المنافسين الحاليين أو المرتقبين
- الزبائن الحاليين أو المرتقبين
- الموردين الحاليين أو المرتقبين
- التغييرات الاجتماعية
- التغييرات التكنولوجية
- التغييرات القانونية
- أخرى

11- من يقوم بدراسة وتحليل المعلومات المجمعّة من اليقظة الإستراتيجية

- خبراء
- لجان مختصين بهذه المهمة
- المديرين

12- ماهي مصادر المعلومات التي تلجأ إليها مؤسستكم للقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية؟

- شبكة الانترنت
- الجريدة الرسمية
- مجلات متخصصة
- الأخبار الاقتصادية والمالية
- الكتب
- الملتقيات والمؤتمرات
- الزبائن والموردين والمنافسين

13- تستخدم المؤسسة خدمات الأنترنت للأغراض التالية (يمكن اختيار أكثر من إجابة):

- تبادل الملفات
- البحث عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين والأسواق
- تقديم خدمات الى الزبائن
- إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية
- عرض خدمات المؤسسة
- تقديم الأسعار ومختلف العروض
- ترويج خدمات المؤسسة

III. اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء التسويقي للمؤسسة

بدائل الاستجابة					أ. الحصة السوقية
أُتفق تماماً 5	أُتفق 4	محايد 3	لا أتفق 2	لا أتفق تماماً 1	الفقرات
					1 تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تحسين حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من خلال تكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة.
					2 تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من خلال زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
					3 تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على خدمة قطاعات سوقية جديدة.
بدائل الاستجابة					ب. الربحية
أُتفق تماماً 5	أُتفق 4	محايد 3	لا أتفق 2	لا أتفق تماماً 1	الفقرات
					1 تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.
					2 تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على التوسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة.
					3 تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على إيجاد نوع من التوازن بين مصلحتها ومصلحة العميل.

الملاحق

بدائل الاستجابة				ج. قوة العلامة التجارية	
أنتفق تماماً 5	أنتفق 4	محايد 3	لا أنتفق 2	لا أنتفق تماماً 1	الفقرات
					1 تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على الحصول على ثقة العملاء اتجاه قرارهم الشرائي.
					2 تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على حماية خصائص منتجها ضد أي تقليد.
					3 تسمح اليقظة الإستراتيجية المؤسسة باستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق.

تحت إشراف الأستاذة : موسى سهام

الطالبة : محاط أميرة

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

Frequencies

Notes		
Output Created		23-avr.-2014 13:11:19
Comments		
Input	Data	C:\Users\admin\Desktop\amira.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	35
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

الملاحق

Syntax	<pre> FREQUENCIES VARIABLES=sex age niveau natureper exper /NTILES=4 /STATISTICS=RANGE MEAN /ORDER=ANALYSIS. </pre>
Resources	Processor Time 00:00:00,000 Elapsed Time 00:00:00,015

[DataSet0] C:\Users\admin\Desktop\amira.sav

Statistics

		sex	age	niveau	natureper	exper
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fem	14	40,0	40,0	40,0
	masc	21	60,0	60,0	100,0
Total		35	100,0	100,0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30ans	5	14,3	14,3	14,3
	30-39 ans	17	28,6	28,6	42,9
	> 40 ans	13	20,0	20,0	100,0
Total		35	100,0	100,0	

الملاحق

niveau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid seco	14	40,0	40,0	40,0
bac	3	8,6	8,6	48,6
lising	18	51,4	51,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

natureper

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid direc	1	2,9	2,9	2,9
chef service	13	37,1	37,1	40,0
employeur	21	60,0	60,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

exper

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 3 ans	10	28,6	28,6	28,6
3-5 ans	3	8,6	8,6	37,1
> 5 ans	22	62,9	62,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Niveau d'veille strategie

	x11	x12	x13	x14	x21	x22	x23
N Valid	35	35	35	35	35	35	35
Missing	0	0	0	0	0	0	0

x11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	35	100,0	100,0	100,0

x12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	35	100,0	100,0	100,0

x13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	35	100,0	100,0	100,0

x14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	5	14,3	14,3	14,3
oui	30	85,7	85,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	32	91,4	91,4	91,4
oui	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	27	77,1	77,1	77,1
oui	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	11	31,4	31,4	31,4
oui	24	68,6	68,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	19	54,3	54,3	54,3
	oui	16	45,7	45,7	100,0
Total		35	100,0	100,0	

x32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	17	48,6	48,6	48,6
	oui	18	51,4	51,4	100,0
Total		35	100,0	100,0	

x33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	32	91,4	91,4	91,4
	oui	3	8,6	8,6	100,0
Total		35	100,0	100,0	

x4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	7	20,0	20,0	20,0
	oui	28	80,0	80,0	100,0
Total		35	100,0	100,0	

x51

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	5	14,3	14,3	14,3
	oui	30	85,7	85,7	100,0
Total		35	100,0	100,0	

x52

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	31	88,6	88,6	88,6
	oui	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

x53

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	32	91,4	91,4	91,4
	oui	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

x6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	17	48,6	48,6	48,6
	oui	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

x71

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	26	74,3	74,3	74,3
	oui	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

x72

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	13	37,1	37,1	37,1
	oui	22	62,9	62,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

x73

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	29	82,9	82,9	82,9
oui	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x74

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	20	57,1	57,1	57,1
oui	15	42,9	42,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x75

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	9	25,7	25,7	25,7
oui	26	74,3	74,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x76

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	26	74,3	74,3	74,3
oui	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x77

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	24	68,6	68,6	68,6

الملاحق

oui	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x81

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	23	65,7	65,7	65,7
oui	12	34,3	34,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x82

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	16	45,7	45,7	45,7
oui	19	54,3	54,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x83

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	24	68,6	68,6	68,6
oui	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x91

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	2	5,7	5,7	5,7
oui	33	94,3	94,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x92

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	18	51,4	51,4	51,4
	oui	17	48,6	48,6	100,0
Total		35	100,0	100,0	

x93

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	22	62,9	62,9	62,9
	oui	13	37,1	37,1	100,0
Total		35	100,0	100,0	

x94

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	22	62,9	62,9	62,9
	oui	13	37,1	37,1	100,0
Total		35	100,0	100,0	

x95

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	30	85,7	85,7	85,7
	oui	5	14,3	14,3	100,0
Total		35	100,0	100,0	

x96

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	18	51,4	51,4	51,4
	oui	17	48,6	48,6	100,0
Total		35	100,0	100,0	

x97

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	18	51,4	51,4	51,4
oui	17	48,6	48,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x101

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	5	14,3	14,3	14,3
oui	30	85,7	85,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x102

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	20	57,1	57,1	57,1
oui	15	42,9	42,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x103

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	8	22,9	22,9	22,9
oui	27	77,1	77,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x104

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	10	28,6	28,6	28,6
oui	25	71,4	71,4	100,0

الملاحق

x104

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	10	28,6	28,6	28,6
oui	25	71,4	71,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x105

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	11	31,4	31,4	31,4
oui	24	68,6	68,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x106

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	13	37,1	37,1	37,1
oui	22	62,9	62,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

x107

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	10	28,6	22,9	22,9
oui	25	71,4	71,4	94,3
			5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم 04 : قائمة الأساتذة المحكمين

الملاحق

إسم الأستاذ	المنصب	التخصص
لعمودي مينة	أستاذ مساعد أ جامعة الحاج لخضر باتنة	تخصص تسيير المؤسسات
زاوي صورية	أستاذ مساعد أ جامعة بسكرة	تخصص تسيير المؤسسات
خالدي فراح	أستاذ مساعد أ جامعة أم البواقي	تخصص تسيير المؤسسات