



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: علوم تجارية تخصص: تسويق الخدمات

اليقظة التسويقية ودورها في إدارة الأزمات التسويقية

-دراسة حالة مؤسسة كوندور-

الأستاذ المشرف:

د. وكمال نور الدين

إعداد الطالبين:

- حنو محمد

- بلحوت زكرياء

أمام لجنة المناقشة المكونة من

رئيسا	أستاذة محاضرة "أ"	زقير نصيرة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	وكال نور الدين
مناقش أول	أستاذ محاضر "أ"	خاشعي محمد
مناقش ثاني	أستاذ محاضر "ب"	مجدوب عبد الحميد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .. /... /..... / 2022

السنة الجامعية: 2022/2021

كلمة شكر

بعد الحمد لله، نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وبأصدق عبارات التقدير والعرفان إلى كل من ساعدتنا في إتمام هذا العمل، ونخص بالذكر أستاذنا الفاضل الدكتور "وكال نور الدين المشرف على توجيهنا لإعداد هذه الرسالة.

يشرفنا أن نتقدم بشكرنا الجزيل له على تشجيعنا وعلى مساعدته ودعمه المستمر لنا ولم يبخل علينا بعلمه ووقته وتوجيهاته القيمة، مما ذلل أمامنا صعوبات كثيرة. فجزاه الله وافر الجزاء والخير.

ونشكر كل زملائه الأساتذة في لجنة المناقشة من أجل تخصيص جزء من وقتهم لقراءة ومناقشة هذا العمل، فهذا الجهد قطرة من فيض علمهم.

وفي الأخيرة نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

شكراً

إِهْدَاء

أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى التي لا معني لي بدونها ، بهجة القلب وهبة الرب

أمي الغالية أطال الله في عمرها " حليمي فاطمة"

إلى والدي العزيز "الحواس" أطال الله في عمره

وإلى كل إخوتي و أخواتي

إلى من قاسمني هذا العمل "حنو محمد"

الى من جمعني بهم مشعل العلم ... إلى كل من لم تسعهم ورقتي و حملهم قلبي

و إلى كل من قرأ هذه الصفحة

"بلحوت زكرياء"

إِهْدَاء

إلى....

من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر وطرزتها في ظلام الدهر، أُمِّي
رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.

إلى.... والدي أطال الله في عمره، وما من خير وأنا فيه إلا وبصمة أبي فيه .

إلى.... الشموع التي أنارت حياتي وأدخلت السرور إلى قلبي . إخوتي الأعزاء.

إلى.... من ساندوني في فترة مشواري الدراسي أصدقائي

إلى الزوجة الكريمة

إلى أولادي: أنس، نبال، عفاف، سرين

إلى من قاسمني هذا العمل صديقي "زكرياء"

إلى من جمعني بهم مشعل العلم... إلى كل من لم تسعهم ورقتي و حملهم قلبي

و إلى كل من قرأ هذه الصفحة

"حنو محمد"

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

1 مقدمة

الفصل الأول

مدخل إلى اليقظة التسويقية

02.....تمهيد:

03.....المبحث الأول: عموميات حول اليقظة

03.....المطلب الأول: ماهية اليقظة

06.....المطلب الثاني: اليقظة والتجسس:

15.....المطلب الثالث: مركزية ووظائف اليقظة

20.....المبحث الثاني: نظرة عامة حول اليقظة التسويقية

20.....المطلب الأول: ماهية اليقظة التسويقية

23.....المطلب الثاني: مصادر وأهداف اليقظة التسويقية

25.....المطلب الثالث: مكونات اليقظة التسويقية

30.....المبحث الثالث: اليقظة التسويقية وتأثيرها على أداء المؤسسة

30.....المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لليقظة التسويقية

34.....المطلب الثاني: صياغة اليقظة التسويقية

37.....المطلب الثالث: رهانات ومنهجية نشر اليقظة التسويقية

41.....خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

الفصل الثاني

إدارة الأزمات التسويقية

- 43..... تمهيد :
- 44..... المبحث الأول : أساسيات الأزمات التسويقية
- 44..... المطلب الأول: مفهوم الأزمات التسويقية :
- 47..... المطلب الثاني : أولاً :تعريف إدارة الأزمة التسويقية :
- 48..... المطلب الثالث : مراحل إدارة الأزمة التسويقية
- 50..... المبحث الثاني : متطلبات وأساليب إدارة الأزمة التسويقية.
- 50..... المطلب الأول : متطلبات وشروط إدارة الأزمات التسويقية
- 52..... المطلب الثاني أساليب مواجهة الأزمات التسويقية.
- 53..... المطلب الثالث : أدوات ووسائل إدارة الأزمة التسويقية:
- 55..... المبحث الثالث : دور اليقظة التسويقية في إدارة الأزمات التسويقية
- 55..... المطلب الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق:
- 59..... المطلب الثاني دور التسويق في مواجهة الأزمة من خلال الإستراتيجيات التسويقية:
- 60..... المطلب الثالث : دور المعلومات التسويقية في وقاية من الأزمات التسويقية.
- 63..... خلاصة الفصل الثاني.

الفصل الثالث

دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة التسويقية والأزمات التسويقية على مستوى مؤسسة كوندور

- 65..... تمهيد.
- 66..... المبحث الأول :تقديم مؤسسة كوندور وتحليل استراتيجياتها.
- 66..... المطلب الأول تقديم المجمع
- 68..... المطلب الثاني : استراتيجية مؤسسة كوندور
- 72..... المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

فهرس المحتويات

80.....	المبحث الثاني :عرض لمنهجية الدراسة الميدانية
80.....	المطلب الأول الأدوات والأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
82.....	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
102.....	المطلب الثالث :صدق وثبات أداة الدراسة
108.....	المطلب الرابع :إختبار الفرضيات
112.....	خلاصة الفصل :
114.....	خاتمة
119.....	الملاحق
126.....	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم
07	ألوان المعلومات ومميزاتها	1-1
14	الأنماط المختلفة لليقظة	2-1
29	مدخلات ومخرجات الأنواع الرئيسية لليقظة التسويقية	3-1
73	العبارات المستعملة عند درجات مقياس ليكرت الخماسي	1-3
85	مجال رأي العينة	2-3
86	العبارات معامل ألفا كرونباخ للمحاور المرتبطة بفرضيات الدراسة	3-3
102	تحليل متغير اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور	4-3
106	تحليل متغيرات الأزمات التسويقية	5-3
109	اختبار بيرسون للارتباط بين ركائز اليقظة التسويقية بالأزمات التسويقية	6-3
110	اختبار سبيرمان ارتباط مركبات محور اليقظة ومركبات محاور الأزمات التسويقية	7-3

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم
10	مصادر اليقظة التكنولوجية	1-1
22	أنشطة اليقظة التسويقية	2-1
24	الأنواع الأكثر ارتباطا باليقظة التسويقية	3-1
26	الأنواع الرئيسية لليقظة التسويقية المرتبطة بنموذج القوى الخمس لبورتر	4-1
34	صياغة اليقظة التسويقية من الاستعلام إلى القرار	5-1
35	دورة اليقظة التسويقية	6-1
83	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	1-3
87	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	2-3
88	توزيع مفردات العينة حسب السن	3-3
88	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي.	4-3
89	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	5-3
90	توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة	6-3
91	نوع اليقظة المطبقة	7-3
92	المدة التي يتم فيها نظام اليقظة	8-3
93	عدد الأشخاص المشاركين في اليقظة	9-3
94	كيفية وضع نظام اليقظة	10-3
95	توجهات القائمين على اليقظة	11-3
96	ميدان القائمين على اليقظة	12-3
97	مدى نشر اليقظة	13-3
98	الأشخاص المتلقين لليقظة	14-3

قائمة الجداول والأشكال

99	تحديد طبيعة الأشخاص المتلقين لليقظة	15-3
100	منتجات اليقظة	16-3
101	مدة نشاط اليقظة	17-3
101	دعائم نشر اليقظة	18-3

مقدمة

مقدمة

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 ومن أهمها العولمة والتطور المتسارع في التكنولوجيا و المعلومات التي أصبحت هي مصدر المنافسة الشديدة فالسرعة والمرونة والقدرة على التفاعل ومواكبة التكنولوجيا هي مطلب كل مؤسسات الأعمال الرائدة والنامية على حد سواء ولا يتمشى هذا إلا بوجود يقظة تسويقية محكمة من طرف إدارة المؤسسة في الوقت الذي أصبح فيه للأزمات التسويقية آثار سلبية قد تؤدي إلى القضاء على الكثير من المؤسسات في ممارسة أنشطتها السوقية بكفاءة وفعالية لذا أصبح على أي مؤسسة العمل من أجل القضاء على هذه الأزمات قبل حدوثها أو تقليل من مخاطرها وممارسة أنشطتها بكل كفاءة وفعالية وزيادة من درجة الثقة في مواقفها وقراراتها التسويقية لمواجهة الأزمات التسويقية والعمل على التقليل من آثارها بل القضاء عليها قبل حدوثها.

فاليقظة التسويقية تعتبر عملية هامة في العلاقات العامة، إذ تعمل وتساهم في كسب ثقة الجماهير الداخلية والخارجية، وذلك بوجود علاقة شراكة ناجحة بين المؤسسة الخدمية ومحيطها، ومن ثم فإن تحقيق هذه اليقظة يتطلب جهود متصلة من جانب عمال المؤسسة الداخلية والخارجية. فالمؤسسات الخدمية قد تتعرض على مدار حياتها لازمات تسويقية، فبعض هذه الأزمات التسويقية يمكن تجنبها من خلال اتخاذ إجراءات وقائية أو إصدار قرارات تصحيحية، والبعض الآخر يتطلب يقظة فعالة من طرف الإدارة التسويقية العامة لمواجهةها والتقليل من آثارها السلبية.

كيف يمكن أن تساهم اليقظة التسويقية في حل الأزمات التسويقية؟

وللإجابة على الإشكالية تم وضع التساؤلات التالية.

ما هي أهم التطبيقات التي يجب أن تتبناها المؤسسة حتى تتمكن من إستخدام نظام اليقظة

داخل المؤسسة؟

هل هناك علاقة بين اليقظة التسويقية وأبعاد الأزمة التسويقية؟

مقدمة

أولاً : طرح الإشكالية

انطلاقاً مما سبق تبرز الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة كما يلي :

ما هو دور نظام اليقظة التسويقية في إدارة الأزمات التسويقية؟

ويمكن تجزئة هذه الإشكالية إلى عدة أسئلة فرعية و المتمثلة في:

ما طبيعة نظام اليقظة التسويقية في المؤسسة الاقتصادية؟

ما جدوى نظام اليقظة التسويقية في المؤسسة ؟

ما مدى مساهمة يقظة التسويقية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

كيف تساهم اليقظة التسويقية في الحد من الأزمات التسويقية ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة نقترح مجموعة من الفرضيات.

- 1- مدى إنعكاس اليقظة التسويقية على ازمة التوزيع في مؤسسة كوندور؟
- 2- مدى إرتباط ركائز اليقظة التسويقية بالأزمات التسويقية؟

ثالثاً: منهج الدراسة :

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات ، قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بتفكيك موضوع الدراسة إلى مكوناته الأساسية بداية بالتطرق إلى اليقظة التسويقية وكيف تؤثر على الأزمات التسويقية في التحسين الأداء التسويقي، وقد تم إستغلال المعلومات عليها لوصف الخلفية النظرية للموضوع ثم تم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة في المؤسسة ثم تفسيرها بهدف اختيار الفرضيات واستخلاص النتائج.

رابعاً : أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية نظراً للنقاط التالية:

- 1- التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسة الجزائرية والمؤسسة كوندور بصفة خاصة نظراً للتحويلات والتطورات السريعة والمستمرة والمتلاحقة في كافة النواحي وفي مختلف المستويات.

مقدمة

- 2- تعتبر إدارة الأزمات التسويقية من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقى إهتماماً كبيراً في ميدان التسيير و الإدارة و صار هناك مجال واسع للبحث و التحديد.
- 3- قد تسفر هذه الدراسة على توجيه أنظار المسؤولين على إهتمامات المؤسسة بإدارة الأزمات التسويقية.
- 4- إبراز أهمية اليقظة التسويقية كأداة فعالة في إدارة الأزمات التسويقية.

خامسا : أهداف الدراسة

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- 1- محاولة التعرف على طبيعة نظام اليقظة التسويقية
- 2- محاولة تبيان كيفية تحقيق الكفاءة والفعالية لنظام اليقظة التسويقية.
- 3- محاولة معرفة أثر نظام اليقظة التسويقية على إدارة الأزمة التسويقية.
- 4- و نطمح في الأخير من خلال هذه الدراسة البحث إلى إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع.

الفصل الأول

مدخل إلى اليقظة التسويقية

تمهيد:

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

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

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

المبحث الأول: عموميات حول اليقظة

المبحث الثاني: نظرة عامة حول اليقظة التسويقية

المبحث الثالث: اليقظة التسويقية وتأثيرها على أداء المؤسسة

المبحث الأول: عموميات حول اليقظة

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

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

وستناول في هذا المبحث ماهية اليقظة وعن علاقتها بالتجسس وانماطها.

المطلب الأول: ماهية اليقظة

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

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

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

هي نشاط مستمر يهدف لمراقبة فعالة للمحيط التكنولوجي والتجاري والاجتماعي يتم من خلاله التنبؤ وتحديد أي تطور ولليقظة مراحل سيروورة ومحاور مراقبة تعمل إلى نشر نتائج اليقظة¹

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

كما عرفها مايكل بورتري على أنها عملية ذات طابع رسمي ومنظم لنظام لمعلومات تهدف إلى جمع وتجهيز ونشر المعلومات المتصلة ببيئة المؤسسة، بطريقة مستمرة وديناميكية كما أنها أداة لقيادة المؤسسة وذلك من خلال الحد من حالة عدم اليقين وزيادة الفرص والتقليل من المخاطر³

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

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

وقد عرفها ANFOR: علي أنها : نشاط متكرر ومستمر إلى حد كبير تقوم برصد الأنظمة البيئية والتكنولوجية والتجارية، إلخ، كما تسعى استباق التطورات⁴

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

¹ -Association française de normalisation ,Prestations de veille, Paris ،1998, P10

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

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

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

وقد اعتبر Michelcartier¹ اليقظة على أنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله.

كما يعتبر JAKOBIAK² اليقظة على أنها: "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية"

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

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

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

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

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

ثانيا: هي فن تحديد وجمع وتجهيز وتخزين المعلومات والإشارات في إطار القانون واحترام القواعد والأخلاق التي من شأنها أن تطلع المؤسسة على جميع مستويات الربحية، وتساعد في التوجهات المستقبلية

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

² - JAKOBIAK F, Exemples commentés de veille technologiques, Edition d'organisation, Paris,1992, p 104

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

للمؤسسة (التكنولوجي والتجاري، ..) وكذلك حماية الحاضر ومواجهة المستقبل من الهجمات المنافسين¹.

المطلب الثاني: اليقظة والتجسس

أولا علاقة اليقظة بالتجسس

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

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

وجمع المعلومات الاستخباراتية عملية سرية يمكن أن نعتبر التجسس كعمل سري، غير أخلاقي أو غير قانوني لأنه ينتهك الامتثال للقواعد والممارسات في مجال التراث، سواء الأجهزة أو غير ملموسة².

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

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

¹ - KISLIN Philippe, ARNOS Davis, Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Thèse de doctorat, Université Nancy II, 2007 P 46

² - MESGUICH Véronique, THOMAS Armelle, Net recherche 2010 – Le guide pratique pour mieux trouver l'information utile et surveiller le web, ADBS Paris, P124

ثانيا حدود اليقظة

هناك احتمال الخلط بين اليقظة والتجسس الصناعي.

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

الجدول رقم (1-1): ألوان المعلومات وميزاتها

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

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

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

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

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

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

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

¹ Jakobiak F, Pratique de la veille technologique, Editions d'Organisation, Paris 1991, P26

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

ثانيا: أنواع اليقظة

1- اليقظة التكنولوجية:

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

كما يعرفها **Martinet et Ribault** على أنها: " ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"¹.

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

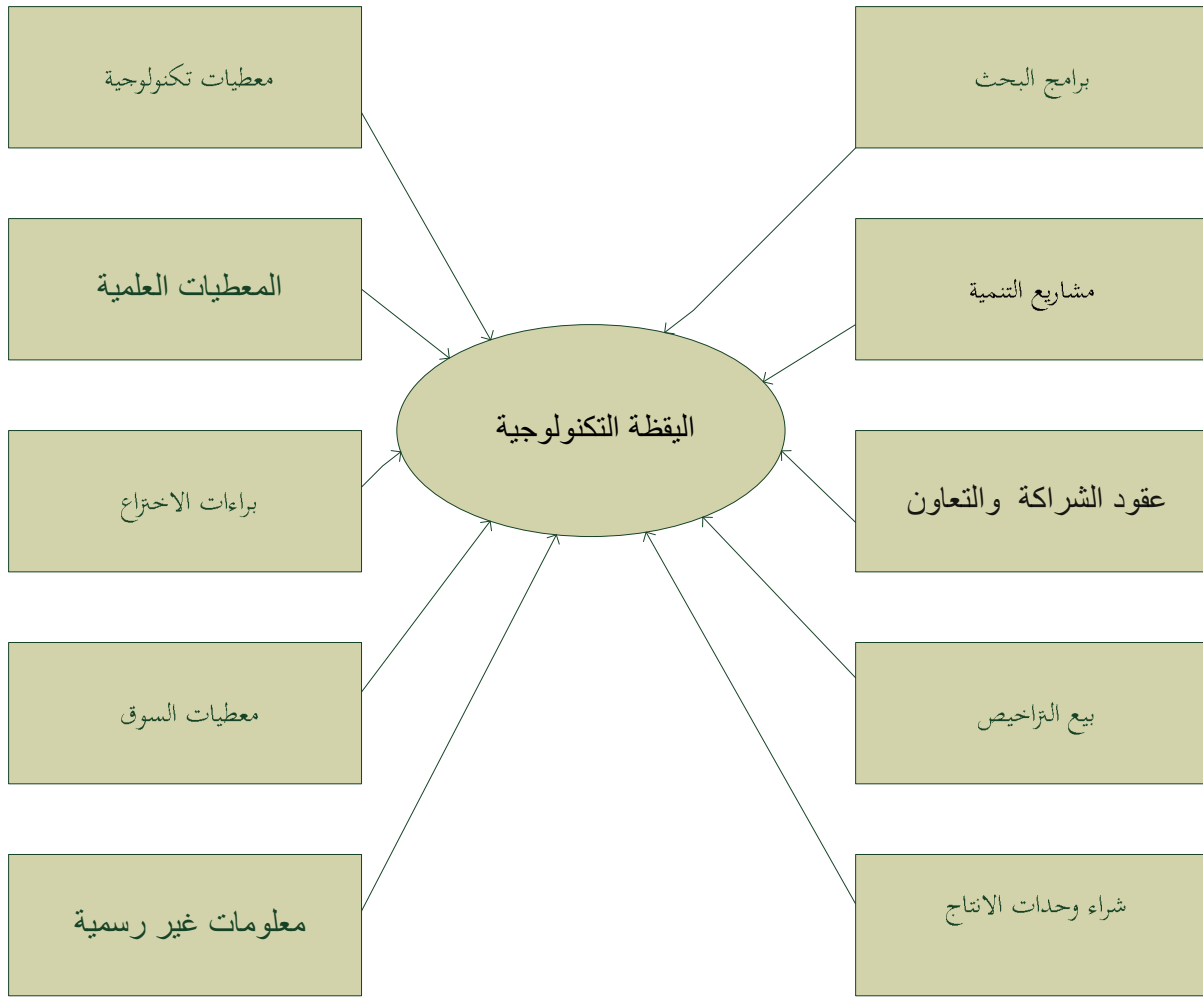
- جمع المعلومات، التقنية، التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
 - تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافس.
 - الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيها: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.
- وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من²:
- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية.
 - المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.
 - الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
 - بنوك المعلومات.
 - المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.

¹- MARTINET B ,et RIBAUT J, le management des technologies, Édition Organisatio ، 1991 Paris, p 109.

²- بوشناق عمار الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة ماجستير 2002، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، ص 87.

-التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

الشكل (1-1) مصادر اليقظة التكنولوجية



Source : Jakobiak F, Exemple commentés de veille technologique Paris, Edition d'organisation, Edition d'organisation, Paris,1992 ,p 121

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

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

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

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

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

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

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

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

4- اليقظة التنافسية:

هي العملية الإعلامية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من جمع بيانات عن بيئتها التنافسية من مصادرها المختلفة، وتحويلها إلى معلومات ذات معنى تتيح لها التعريف المسبق على منافسيها الحاليين

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

والمحتملين، وكل العناصر والقوى التنافسية ذات التأثير الحالي والمتوقع على قدراتها ومكانتها التنافسية، انطلاقاً من رد قدرات وإمكانيات منافسيها وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، أداءهم الحالي والمستقبلي، قراراتهم المستقبلية، حدة المنافسة... إلخ¹. حيث تتمكن عن طريقها المؤسسة من تحليل الوضع التنافسي، والمقارنة بشكل دائم لنقاط قوتها وضعفها في شتى مجالات التنافس، مما يتيح لها إمكانية التصرف المسبق لتحسين وضعيتها التنافسية.

عملياً، تقوم خلايا اليقظة التنافسية بتفسير حركية القطاعات السوقية، والتحركات المتوقعة للمنافسين وردود أفعالهم، انطلاقاً من رصدها للتغيرات وللأحداث ذات الصلة بمجال النشاط، والتعرف على المتغيرات ذات الأثر في تشكيل خريطة القطاع²، إذ يسمح التحليل الاستراتيجي حسب Porter بمعرفة تحركات المنافسين داخل المجموعة، وبين المجموعات داخل القطاع، — كما تهم هذه الخلايا برصد بوادر التغيير في المحيط، وتحديد العوامل التي تؤثر في المنافسة بين مؤسسات القطاع³.

ومن أجل ضمان استمرارية تحسين وضعيتها التنافسية، تلجأ بعض المؤسسات لأسلوب المعايير Benchmarking باختيار مؤسسة نموذجية رائدة في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، ومقارنة نقاط قوتها وضعفها بالقدرة التنافسية لهذه المؤسسة النموذجية، تكون بمثابة نقطة مرجعية ومعيار أعلى يمكن الاعتماد عليه في اكتشاف الانحرافات والاختلالات في مجال التنافس، والتعلم من أفضل الممارسات، ومن ثم القيام بعملية التحسين الدائم⁴.

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

¹- Patreyron E, Le management Stratégique de l'information ،Edition Economica ،1994، paris، p19.

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

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

⁴- Jérôme Bondu، Benchmarking ،des pratiques d'intelligence Economique، ESIEE، framatome، ANP، paris، 2001، p 16.

⁵- Jérôme Bond، ،Benchmarking op cit. P19

ومع زيادة حدة المنافسة ومزيد من انفتاح الأسواق واندماجها في سوق عالمية موحدة، لا يجب أن تكتفي اليقظة التنافسية عند مجرد تحليل الوضع التنافسي القائم، وإنما تعمل على استشرف التغيرات الممكنة والسلوك المتوقع للمنافسين، حيث تعتبر الإشارات الضعيفة أهم المعلومات الاستراتيجية المستهدفة، وتلعب دورات هاما في تحديد الفرص الممكنة والمخاطر المحتملة¹.

4- اليقظة القانونية: هي متابعة تطور القوانين واللوائح والتشريعات ويتطلب هذا الرصد المنتظم لمشاريع القانون أو النصوص القانونية والطريقة التي تناقش فيه النصوص والوقت الذي تستغرقه في تنفيذها أيضا كما تتناول مراقبة التأثيرات التي تكون فيها جماعات الضغط واللوبيات على إصدار النصوص التنظيمية وفي الأخير يمكننا القول أن اليقظة القانونية ما هي إلا رصد دائم وعملية مراقبة مستمرة للقوانين والمراسيم، والسوابق القضائية، والمناقشات البرلمانية والمقترحات التشريعية².

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

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

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

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

وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها: "العملية الجماعية المستمرة والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات

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

² Varadarajan R،Jayachandran، S ،Op cit 156-158

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

التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة"¹.

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

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

الجدول (1-2) الأنماط المختلفة لليقظة.

الانماط	المعلومات المطلوبة
اليقظة التكنولوجية	تطوير التكنولوجيات: المواد، الخدمات، الضمانات، .. بمعنى تحليل المعلومة العلمية، والتقنية، والتكنولوجية.
اليقظة التنافسية	تطوير المنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة.
اليقظة التجارية	تطوير المومنين واحتياجات الزبائن
اليقظة التسويقية	تطوير سوق المؤسسة وسلوكات المستهلكين واتصال المؤسسات.
اليقظة التنافسية	تحسين صورة العلامة (الملائمة أو الغير الملائمة) للمؤسسة خاصة في بيئتها
اليقظة العلمية	تطوير البحث والإنتاج العلمي.
اليقظة القانونية،	تطوير التشريع والقضاء والتنظيم والتقييس.
اليقظة الاجتماعية	تطوير المجتمع والسلوكات والانشغالات الاجتماعية، والسياسية الاقتصادية والديموغرافية،.
اليقظة الاستراتيجية	ترتكز على إدارة المعلومات ودعم نظم القرار

المصدر: من إعداد الطالب: بناء على المفاهيم السابقة

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

2- JANISSEK-MUNIZ. Humbert Lesca OP CITE P05

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

ثالثا: تصنيف اليقظة حسب وقتها

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

المطلب الثالث: مركزية ووظائف اليقظة

أولاً: وظائف اليقظة

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

واقترح¹ ANFOR للتمييز بين المهام الخمس :

¹-Association française de normalisation, Prestations de veille, Paris, 1998, P25

1. الوظيفة الاستباقية التوقعية:

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

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

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

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

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

وقد تكون المعلومات التي تقدمها اليقظة خام أو جاهزة.

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

3. الوظيفة التحليلية والتركيبية:

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

ويتم ذلك عن طريق:¹

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

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

ت. تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها.

ث. اختيار الوظائف لعمل التحليل.

ج. جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة الوظيفي

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

4. وظيفة التنسيق:

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

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

5. وظيفة التنشيط والتواصل

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

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

كما تعزز اليقظة التواصل على من خلال وظيفتان أساسيتان:

¹-Association française de normalisation 'Prestations de veille', Paris, 1998. P35

أ. وظيفة معرفية وتمثل في نقل الأفكار والمعلومات وتبليغها وتبادل الخبرات.

ب. وظيفة وجدانية تأثيرية تقوم على تمكين العلاقات الإنسانية ومنتجات اليقظة وتصدر منتجات اليقظة بصفة دورية بناءً على طلب مستندات التي تجمع في كل مرة أو البحوث المنتظمة حول موضوعات معينة وفق احتياجات مجموعة من المستخدمين.

واقترح DUMAS التمييز بين ثلاثة أنواع من المنتجات وهي: التسليمات التنبيهية والتسليمات الدقيقة وأخيراً التسليمات العادية¹

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

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

- مذكرة المعلومات والسجلات: تتميز بالتعميم والإحاطة يتم تشكيلها رحلة من تقصي الحقائق والدراسة العميقة وهذا لإضفاء الطابع الرسمي لسرعة وسرية المعلومات التي من المحتمل أن تكون الاستراتيجية بنيت عليها.

- دراسة ملفات وتقارير اليقظة: دراسة وتسجيل تقارير اليقظة الموافقة لحاجة المؤسسة الحصول على المعلومة المحددة والدقيقة.

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

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

- كشف اليقظة: رسالة إخبارية هو وثيقة تصدر بانتظام، وعادة ما تكون شهرية.

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

- رسالة المعلومات: رسالة إعلامية تسمح برصد المعلومات المختلفة، ويجب أن يكون تنسيق المعلومات المقدمة قصير المدى لتحقيق أهداف متعددة في وقت واحد.

ثانيا: المركزية واللامركزية في وحدة اليقظة:

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

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

ثالثا: إيجابيات وسلبيات مركزية خلية اليقظة:

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

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

المبحث الثاني: نظرة عامة حول اليقظة التسويقية

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

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

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

المطلب الأول: ماهية اليقظة التسويقية

تعرف اليقظة التسويقية بأنها: "عملية مستمرة ومتكررة وأخلاقية تقوم المؤسسة بها عن طريق مراقبة وتحليل لبيئتها التسويقية، بحثا عن مؤثرات محتملة لتكوين فرص أو تهديدات بإمكانها التأثير على بقائها واستعمال منتجات (مخرجات) اليقظة بهدف توجيه قرارات المسيرين من أجل تحسين أداء المؤسسة¹.

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

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

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

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

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

وتوجد أربعة نماذج رئيسية لليقظة التسويقية وهي:

- التكنولوجية
- التنافسية
- التجارية
- البيئية.

وتعرف اليقظة التسويقية على أنها ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بفرص تحسين أدائها وتنافسياتها¹.

كما تعرف اليقظة التسويقية على أنه النشاط الرصد الدائم للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتمكين الكشف المبكر عن علامات التحذير أو مؤشرات على تغييرات كبيرة².

وتعرف كذلك اليقظة التسويقية هي عملية مستمرة، متكررة تعزز من عمل المراقبين وتهدف إلى تنظيم وتحليل البيئة التسويقية، وتبحث عن الإشارات التي يمكن أن تشكل الفرص أو التهديدات والتي يمكن أن تؤثر على استدامة المؤسسات، باستخدام مجموعة من الأدوات المخصصة لتوجيه القرارات الإدارية من أجل تحسين أداء الأعمال³.

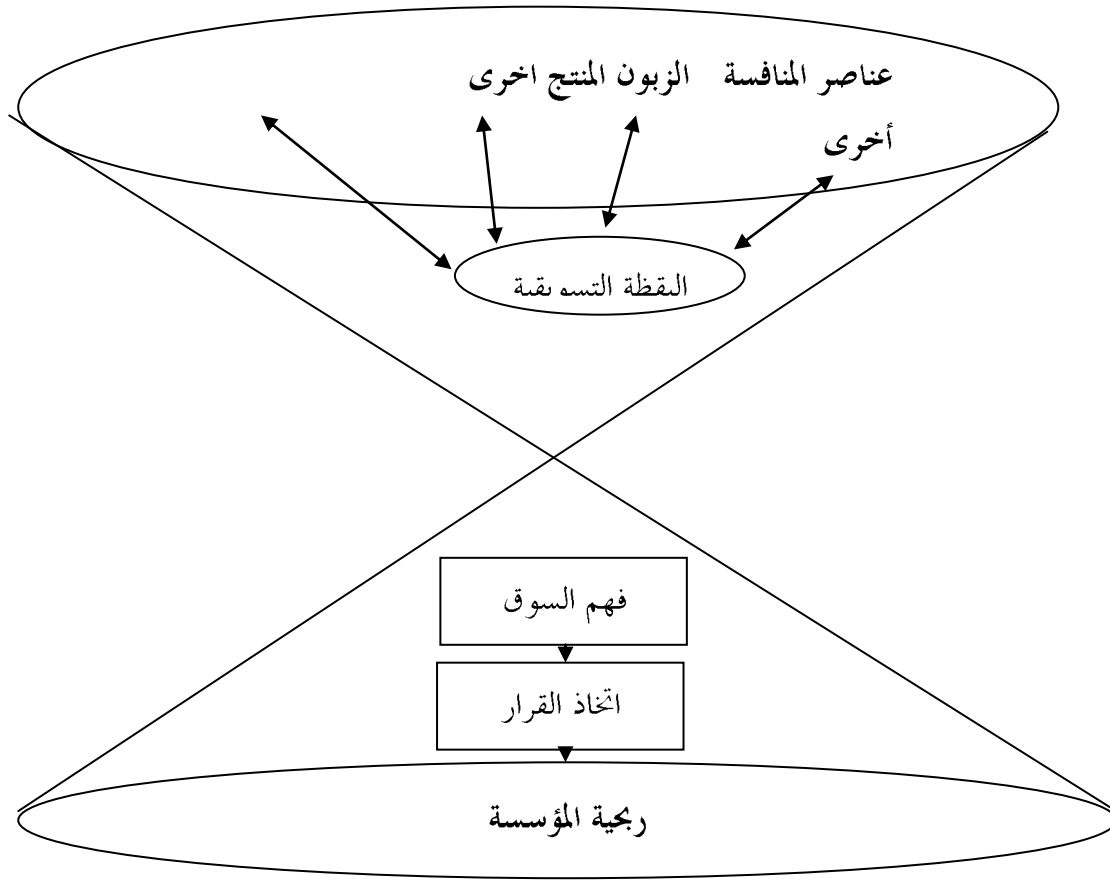
من خلال ما سبق يمكننا تعريف اليقظة التسويقية على أنها ذلك النشاط الذي يرصد الأحداث المتعلقة بصناعة البيئة، وتسويق المعلومات وتجهيزها لاستخدامها في تغذية قادة التفكير التكتيكي أو الاستراتيجي في سعي المؤسسة لتطوير ميزتها التنافسية وتساعد المؤسسات على توقع التغيرات والحد من عدم اليقين في صنع القرار.

¹ - Leanard Dumas, Op Cit P44.

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

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

الشكل رقم: (1-2) أنشطة اليقظة التسويقية



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

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

المطلب الثاني : مصادر وأهداف اليقظة التسويقية

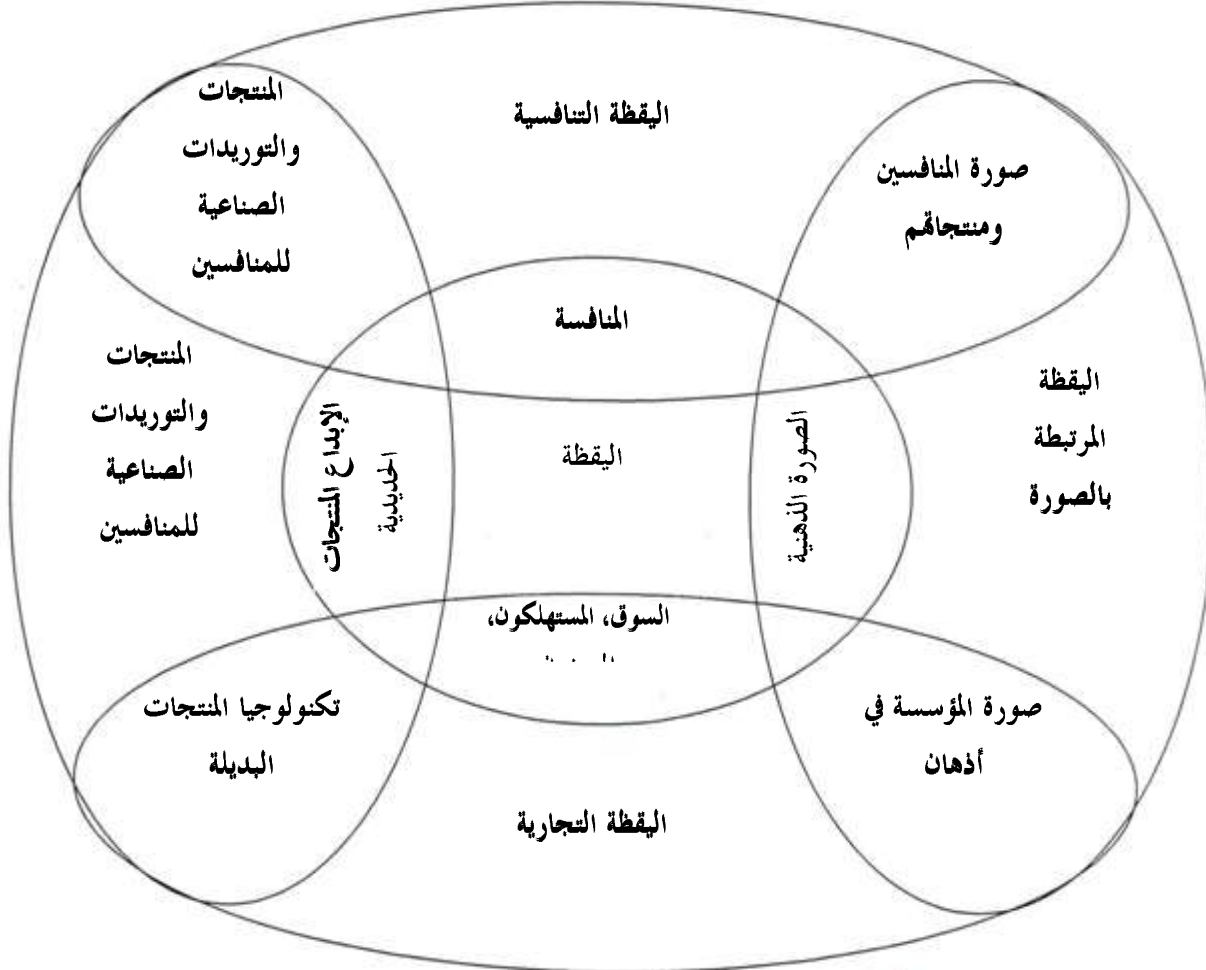
أولا مصادر التسويقية:

ويشير Daniel Rouach إلى أن اليقظة التسويقية تقوم على جمع، اختيار، معالجة، ونشر المعلومات المرتبطة بالمنتجات التسويقية¹. ويمكن توضيح أهم مصادر اليقظة التسويقية فيما يلي:

- الوظيفة التسويقية والتجارية، ووظيفة البحث والتطور.
 - المعارض والصالونات المحلية والدولية.
 - وسائل الإعلام المكتوبة، المقروءة والمسموعة.
 - الأنترنت (الشبكات الاجتماعية، مواقع المنافسين، تدفقات المعلومات... إلخ).
 - قوائم الزبائن.
 - تقارير رجال البيع.
 - المقابلة الشخصية مع الموردين، المستهلكين، المنافسين، الموزعين والشركاء.
 - الملاحظة والشائعات.
 - اقتراحات وشكاوي الزبائن.
 - بحوث التسويق، خلية اليقظة والذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.
 - منظمات متخصصة في إعداد البحوث والدراسات التسويقية، وأيضاً المؤسسات المتخصصة في اليقظة والذكاء الاقتصادي.
 - دراسات السوق المنشورة.
 - مجلات.
 - وبما أن التسويق يوجه إلى السوق وما يتضمنه من منتجات، زبائن، موزعين، منافسين... إلخ.
- اليقظة التسويقية ترتبط بأنواع أخرى من اليقظتات يوضحها الشكل التالي:

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

الشكل رقم (1-3) : الأنواع الأكثر ارتباطا باليقظة التسويقية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

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

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

ثانيا: أهداف اليقظة التسويقية

تهدف اليقظة التسويقية الى :

- 1— الرصد الدائم للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات.
- 2— الكشف المبكر عن علامات التحذير أو مؤشرات على تغييرات كبيرة.

3— تعزيز من عمل المراقبين.

4— تنظيم وتحليل البيئة التسويقية والبحث تبحث عن الإشارات تشكل منها الفرص أو التهديدات والتي يمكن أن تؤثر على استدامة المؤسسات.

5— استخدام مجموعة من الأدوات المخصصة لتوجيه القرارات الإدارية من أجل تحسين أداء الأعمال.

6— تساعد على توقع التغيرات وللحد من عدم اليقين في صنع القرار.

7— استقصاء المعلومات والأعمال التجارية.

8— تحديد وجمع والتحقق من المعلومات المفيدة.

9— اختيار مجالات المراقبة ذات الأولوية والأدوات المناسبة.

10— نشر المعلومات الخاصة المتعلقة بالأمن وتحديد الإشارات القوية والضعيفة.

المطلب الثالث : مكونات اليقظة التسويقية

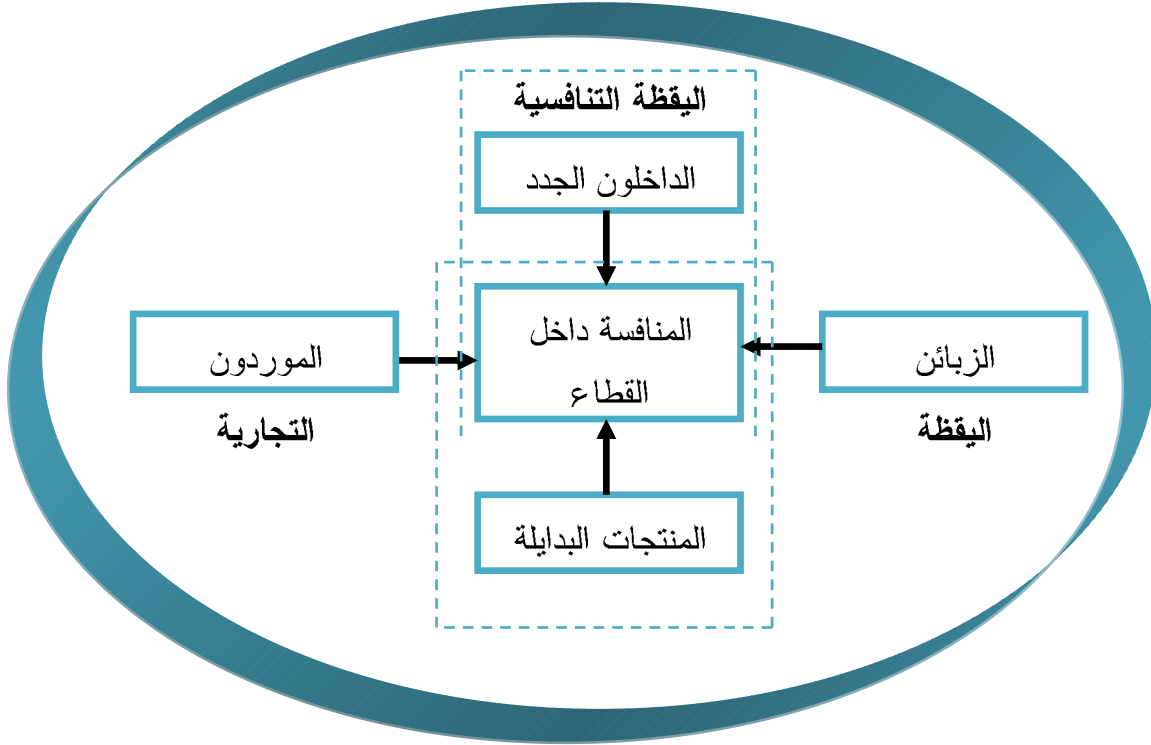
لتنفيذ عملية اليقظة التسويقية يتطلب عقلية جديدة حول الرؤية والأهداف التنظيمية، ولقياس أفضل مدى تطبيق مراقبة البيئة الخارجية للمجال الأعمال التجارية، يتوجب علينا تعيين أنواع مختلفة من اليقظتات، وكما تم ذكره سابقا توجد لليقظة مجموعة من الأنواع والتي سنستعرضها فيما يلي :

أولا. أنواع رئيسية لليقظة : اليقظة التجارية اليقظة التنافسية اليقظة الاستراتيجية اليقظة التكنولوجية كما توجد 03 متغيرات لليقظة التسويقية¹ :

اليقظة التسويقية هي مجموع اليقظتات التجارية + التكنولوجية + التنافسية.

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

الشكل (1-4): الأنواع الرئيسية لليقظة التسويقية المرتبطة بنموذج القوى الخمس لبورتر



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

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

وحسب Porter فمصادر المعلومات التي يمكن الحصول عليها قد تكون رسمية وغير رسمية وهي كما يلي¹:

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

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

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

ثانياً مكونات اليقظة التسويقية:¹

1. اليقظة التجارية:

❖ المصادر:

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

❖ الطريقة:

• تقارير عن الزبائن • تقارير عن الموردين • الاتصالات الشخصية • مشتريات المنتج • الإنترنت • مجالات.

❖ النتيجة:

• توجيه الرسالة التجارية

• تحديد أسواق جديدة

• تحديد آفاق جديدة

• رصد صورة السوق.

❖ الغاية

-الكشف عن المعلومات التي تجمعها عن مؤسستك.

- ما هو مستوى السرية ما هي سهولة الحصول على مراقبة على مؤسستك الخاصة من قبل المنافسين.

- يمكن السيطرة على المعلومات عن طريق اليقظة التجارية.

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

2. اليقظة التنافسية

❖ المصادر:

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

❖ الطريقة:

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

❖ الغاية:

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

3. اليقظة التكنولوجية

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

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

❖ الغاية

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

• تمييز البحث والتطوير وبراءات الاختراع.

• توجيه البحوث للشركاء التكنولوجيون.

الجدول (1-3) مدخلات ومخرجات الأنواع الرئيسية لليقظة التسويقية

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

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

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

المبحث الثالث: اليقظة التسويقية وتأثيرها على أداء المؤسسة

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

ومن المؤكد إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها مرهون بما يتخذ من قرارات بنوعيتها سواء كانت استراتيجية أو وتسويقية، لأن تأثير هذه القرارات قد يمتد إلى زوال المؤسسة أو بقاءها، وكذا بما تتميز به من امتداد أثرها إلى جميع الأقسام في المؤسسة واستمرارها، لفترة طويلة نسبيا يصعب التغيير فيها بسرعة، وما يترتب عنها من تكاليف يصعب تعويضها وفي هذا المبحث ستكون الدراسة حول الدور الاستراتيجي لليقظة التسويقية وكيفية صياغتها وبالتطرق بنوع من حول رهانات ومنهجية نشر اليقظة التسويقية.

المطلب الأول : الدور الاستراتيجي لليقظة التسويقية

أولا : قيمة اليقظة التسويقية

هل الحاجة لليقظة التسويقية ضرورة في علم التسويق اليوم ؟ إن الاجابة عن هذا السؤال سوف تتضح من خلال استعراض أهم السمات التي أصبحت تميز عالم اليوم والتي تجعل الحاجة لليقظة التسويقية حتمية لكل المؤسسات الربحية وغير الربحية وهذه السمات هي :¹

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

¹-COHEN Corine, Veille et intelligence stratégiques. Paris, Hermès Lavoisier,2004,P102.

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

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

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

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

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

ثانيا: واقع اليقظة التسويقية في المؤسسات

قد حدد العديد من الخبراء في دراستهم أن خلية اليقظة التسويقية تتميز ب:¹

- نمط مرن في التفكير لا تعتمد على أسلوب أو منهج واحد بل تتغير حتى تصل للهدف المنشود.

¹-COHEN Corine ,OP Cit P122

- تعتمد على مداخل متعددة وتنوع في مداخل التفكير.
 - تعتمد على توليد عدة بدائل للوصول الى حل مشكلة معينة أو تحقيق هدف مع استخلاف أكبر عدد ممكن من البدائل للوصول إلى الحل الصحيح.
 - لا تسيير طبقا لإجراءات محددة ملزمة بل تقفز من إجراء لآخر طبقا لمتطلبات المشكلة وظروفها.
 - تتعامل مع المشكلات غير التقليدية والتي لا يصلح معها التفكير العادي.
 - تربط بين الأحداث التي تبدو للخلايا الأخرى انها متناثرة وغير مرتبطة.
- تساعد خلية اليقظة التسويقية المؤسسة في أداء عملياتها الانتاجية أو الخدمية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

- في العملية التخطيطية: إعادة هندسة نظم العمل والعمليات الكفاءات المحورية.
- في العملية الانتاجية: جمع المعلومات التقنية، التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- في العملية الادارية: رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة وهذا لغرض قرارات استراتيجي.
- في العملية التنظيمية: تسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية.
- في العملية التسويقية: دراسة العلاقات بين المواد والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بفرص تحسين أدائها.

ثالثا: ديناميكية اليقظة التسويقية

يمكن التنبؤ باحتمال حدوث يقظة تسويقية في الحالات الآتية¹ :

- عندما تكون الصناعة تتمتع بطلب سوق نامية دون أن تكون قادرة على تحويل هذا الطلب إلى ربحية
- عندما تقوم المؤسسة بترصد كل تطور في مدى تقبل الرسالة الإعلانية من طرف الجمهور المستهدف
- عندما يكون هناك تفاوت كبير بين المستويات المختلفة في السوق.

¹-Prax jean Le guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du Management de la connaissance •Ed. Dunod. 2007 Paris P 45

- عندما يكون هنالك تتابع مستمر للأحداث.
- ويرى داركر أن هناك سبعة مصادر يمكن للإدارة انتهازها لتصبح أكثر قدرة على التحكم في اليقظة التسويقية:¹

- النجاح أو الفشل غير المتوقع.
- التناقض بين الواقع القائم والواقع المتطور.
- ضرورة الكشف عن التهديدات واغتنام فرص التنمية.
- التغيير في إدراك الزبائن ومفاهيمهم.
- المعرفة المتجددة سواء كانت علمية أو تسويقية أو عامة.
- التغييرات المفاجئة والحادة في هيكل الصناعة أو في طبيعة السوق.
- ضرورة المقارنة بشكل دائم لنقاط قوة وضعف المؤسسة في شتى مجالات التنافس.

رابعا: مراحل التوجه باليقظة التسويقية

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

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

يرى BUBRIN أن المعلومات تتكون من:²

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

¹-Prax jean ,Op.cit, P 48

²- أماني السيد أحمد البري، تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006، ص ص 79-85

■ **التأكد والتطبيق:** هنا تبدأ المؤسسة في إثبات جدارة المعلومات من خلال المناقشة وبالذلائل المؤيدة.

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

أما بالنسبة للمراحل التي يمكن أن تمر بها المعلومات الذكية حتى تتولد يمكن تحديد المراحل التالية التي تمر بها المعلومات الذكية حتى تظهر إلى الوجود:¹

■ **مرحلة دخول المعلومات:** حيث تبدأ الأفكار في التواجد سواء خارج المؤسسة أو من داخلها على شكل تعديلات وأفكار لدى المنافسين أو معلومات عن تغيير في الأذواق أو تغييرات اجتماعية أو اقتصادية داخل المجتمع.

■ **مرحلة دخول المعلومات الذكية إلى متخذ القرار:** في هذه المرحلة تتجمع العديد من المعلومات الذكية سواء من الداخل أو الخارج وتصب في بيئة المؤسسة نفسها ولكن ليس كل الأفكار تصل إلى متخذ القرار فبعضها يصل والبعض الآخر قد يختفي أو لا يذكر لدى متخذي القرار.

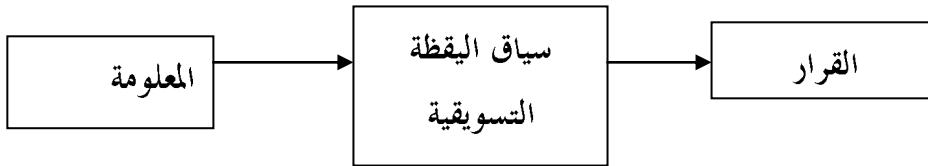
■ **مرحلة دراسة المعلومات الذكية وتنفيذها:** بعد وصول المعلومات الذكية لمتخذ القرار يقوم بقبولها ودراستها ويزيل حالة عدم التأكد ويتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

المطلب الثاني صياغة اليقظة التسويقية

أولا الصياغة الاعلامية :

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

الشكل (1-5) صياغة اليقظة التسويقية من الاستعلام إلى القرار



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

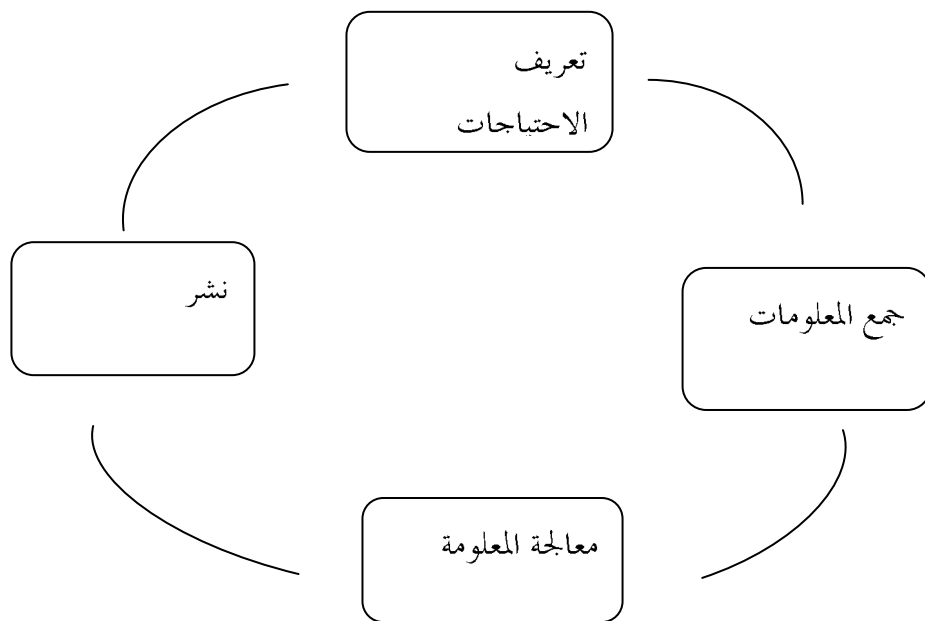
.2004. P202

¹ - أماني السيد أحمد البري، مرجع سابق، ص 99

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

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

الشكل (1-6): دورة اليقظة التسويقية



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

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

مع ذلك، نفضل حفظ هذه المرحلة لنين الدور الذي يلعبه متلقي اليقظة التسويقية في هذه الدورة وليس فقط في لحظة بداية اليقظة ولكن أثناء سيرها كما يجب أن يقوم بتقييم اليقظة التسويقية وتحديد محاور المراقبة لتكون النتائج أكثر تقريبا لاحتياجاته، كما يشير إليه: بمعنى انه لا يجب أن يتغير

الهدف أثناء الدوام،.. . ولكن يجب أن يتطور بالارتباط مع انشغالات المؤسسة، ويكون نشطا في هذا الجانب.¹

ثانيا مراحل سير عملية اليقظة التسويقية :

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

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

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

2. جمع المعلومات: قبل البدء في البحث عن المعلومات يجب تحديد مكان إجراء هذا البحث وهو ما ينطوي على تحديد مصادر المعلومات المتاحة والمختلفة، ويمكن أن تكون هذه المصادر رسمية (صحيفة، كتب، مواقع على الانترنت، قاعدة بيانات، ..) أو مصادر غير رسمية (ندوات، معارض، ..) خارجية أو داخلية وغالبا ما تكون المصادر الداخلية في المؤسسة مستغلة بشكل غير كاف بالنظر إلى نوعيتها، يمكن إذا بعد عملية البحث عن المصادر الخارجية البدء بجمع المعلومات، ويتم اختيار المعلومات وفقا لمعايير مختلفة (كالفعالية، الموثوقية، المعاصرة أو الواقع)³.

3. معالجة المعلومات⁴ يتم في هذه المرحلة تحليل المعلومات التي تم جمعها، وترتكز هذه العملية على تقديم معنى للمعلومات الخام وتفسيرها، ويتعلق الأمر بعد ذلك بتركيب المعلومات المفسرة في مجموعة متناسقة وجعلها كشكل موحد للوصول لإنتاج يقظة تسويقية.

¹ -Prax jean op cite 54

² - Prax jean op cite56

³ - COHEN Corine OP Cit P122

⁴ -COHEN Corine OP Cit 123

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

4. نشر المعلومات¹ يتم بعد ذلك نشر نتائج اليقظة التسويقية للمتلقين، والنشر هو المرحلة الأساسية في عملية اليقظة التسويقية والتي يتم من خلالها والمعلومات في متناول المستخدمين الرئيسيين وإن لم يتم إنجازها بالطريقة الصحيحة ستقوم بالتقليل إلى درجة جد منخفضة من فعالية الرصد أو المراقبة. فإذن هذه المرحلة الأخيرة هي التي ستكون موضوعنا الذي سنعالجه في بقية هذه المذكرة. وتجدر الإشارة إلى أن رغم الترابط القائم بين المراحل المختلفة لعملية اليقظة فان لسيرورة المراحل السابقة آثارا عديدة على عملية النشر.

المطلب الثالث رهانات ومنهجية نشر اليقظة التسويقية

أولا تعريف النشر وأهدافه:

يعرف Humbert Lesca النشر: عملية وضع المعلومات والمعارف المتعلقة بهذه المعلومات تحت تصرف المستخدمين الرئيسيين الذين غالبا ما يكونون مسؤولين عمليتين.²

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

ولا ينبغي الخلط بين النشر وعمليات إرسال المعلومات التي قد تتدخل حين جمعها، وفي بعض الأحيان قد تلجا اليقظة التسويقية للخبراء الداخليين للحصول على المعلومات فيسميهم Lesca «متعقي الميدان».³

وتعرف العملية التي يتم من خلالها إيصال معلوماتهم للشخص المكلف بتخزينها بمصطلحات التداول أو «تدفق أو إعادة إرسال المعلومات»، وبالأحرى يستخدم حاليا مصطلح توزيع المعلومات في

¹ -COHEN Corine OP Cit 124

² - Humbert Lesca ,op cite, P108

³ - Humbert Lesca ,op cite, P 110

إطار اليقظة التعاونية، وهذه التدفقات المعلوماتية هي السابقة للنشر ولكن يمكن أن تؤثر على تنظيمها وخاصة فيما يتعلق باختيار الوسائل.

و ينبغي أن يسمح النشر لمتلقي اليقظة بالحصول على المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب ليتمكنوا من تحويلها إلى فعل.¹

ثانيا مدى اليقظة التسويقية :

يبدو أن تحديد متلقي اليقظة التسويقية كأمر بديهي ولكن يمكن أن يكون صعبا عمليا، فهو يعتبر كمسألة تأكد من نقل المعلومات إلى الأشخاص المناسبة: أي أولئك المهتمين بهذه المعلومات لاستخدامها.

وتعتبر لجنة التوجيه والإدارة العامة أكثر المتلقين المعتادين لليقظة التسويقية ولكن يمكن أن تستهدف الخبراء(مسؤولي المواضيع) أو حتى مجموع موظفي المؤسسة، ومن المهم تقدير عدد المتلقين لغرض تحسين تنظيم عملية النشر، فضلا عن ذلك يتم طرح مسألة مدى النشر إن أردنا ضمان سرية للمعلومات.²

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

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

ثالثا موضوع اليقظة التسويقية

الناتج عن اليقظة التسويقية هو موضوع النشر ويجب أن يتوافق شكله ومحتواه ومضمونه مع رغبات المتلقين، يمكن أن يتعلق الأمر بمعلومات خام(مراجع، ..) ولكن غالبا ما يتعلق الأمر بمعلومات معالجة والتي تختلف من حيث شكل طبعها أي تحريرها.³

¹-Humbert Lesca ,op cite, P 112

²-COHEN Corine ,OP Cit ,132

³- Humbert Lesca, op cite, P 114

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

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

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

رابعا لحظة اليقظة التسويقية:

يجب أن تصل نتائج اليقظة التسويقية للمتلقين في الوقت المناسب، وهذا يعني نشر المعلومة القابلة للتلف بطبيعتها عندما لا تزال حديثة أي قبل توزيعها على نطاق واسع (في هذه الحالة تفقد قيمتها) وقبل أن تصبح مهملة.¹

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

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

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

¹ - Humbert Lesca ,op cite ,P116

يجب على المراقبين (أي القائمين على اليقظة التسويقية) اختيار حسب استعجالية المعلومة والحاجة التي لها أولوية لمتلقي اليقظة التسويقية (خاصة شكل منتج اليقظة المرغوبة) تردد النشر الأكثر تطابقا بين:¹

- نشر معلومات غير معالجة في وقت حقيقي في احتمال إقبال المتلقين وعلى حساب نوعية تحليلها.
 - نشر مؤجل لمعلومات معالجة في احتمال نقص وجود لردود الفعل.
- ويجب أن يفك هذا الضغط في البحث عن التوازن عند اختيار نظام نشر مختلط يسمح بالاستجابة لمتطلبي التراجع ورد الفعل مقابل المعلومة.

¹ - Humbert Lesca ,op cite ,P118

خلاصة الفصل

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

فالمبحث الأول تطرق لليقظة بشكل عام حيث تم التعرض لمختلف المحطات التاريخية التي تناولتها مع التنبيه لأهمية الشروط التي تسمح لإعداد أرضية يقظة يتم من خلالها نشر انتاجاتها وكذا تيسير تدفق المعلومات لخبراء الميدان، كما تناولنا بنوع من التفصيل الفرق بينها وبين التحسس واستعرضنا فيه الأنماط المختلفة المشكلة لليقظة.

في حين تناولنا في المبحث الثاني اليقظة التسويقية من خلال استعراض مجمل النظريات والآراء المختلفة التي تناولت ماهيتها مع التركيز على الغايات والنماذج المكونة لليقظة التسويقية، كما تطرقنا للمصادر والأهداف المتعددة لها كما تمت الإشارة للمجال الذي تنشط فيه والجهات الفاعلة التي تكون حريصة على تبني توجهاتها، كما تناولنا في الأخير المكونات المختلفة لليقظة التسويقية.

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

الفصل الثاني

إدارة الأزمات التسويقية

تمهيد :

تعود جذور الأزمات التسويقية إلى بداية الثمانينات من القرن العشرين تحديداً عام 1981 وأكد براون على أن القليل يمكن أن يفكر بأن للتسويق الحديث أزمات وهذه الأزمات خطيرة جداً ولكنها تعتبر أزمات تسويقية جديدة وفي نفس الوقت لا يصعب حلها.

برغم من تعدد الدراسات حول الأزمات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية إلا أن المؤسسات الخدمائية لا تحظى بنفس الإهتمام برغم من الجهود العلمية التي تسعى من خلالها لتسير هذه الأزمات برغم من وضوح أسبابها وظروف نشأتها لدى هذه المؤسسات إلا أن الغموض مازال قائماً حول معنى الأزمات التسويقية ولذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم أساسيات الأزمات التسويقية وأهداف إدارة الأزمات التسويقية وأبعادها ومراحلها.

المبحث الأول: أساسيات الأزمات التسويقية

المطلب الأول: مفهوم الأزمات التسويقية :

قبل التطرق لمفهوم الأزمات التسويقية نقوم بتقديم مجموعة من التعاريف الخاصة بالأزمة حيث اختلفت وجهات الباحثين مما زاد الأمر تعقيدا نتيجة اختلاف نظرة كل واحد منهم لمفهوم الأزمة.

أولا: تعريف الأزمة

تعرف على أنها: موقف أو حالة أو قرار يواجهه الأفراد والمؤسسات ويشكل تهديدا خطير متوقع وغير متوقع يتطلب تسخير كل الإمكانيات والطاقات والمبادرات الفردية والجماعية لتجاوز هذه الأزمة بأقل الخسائر بهدف البقاء والاستمرار.⁽¹⁾

كما تعرف على أنها: هي تأثيرات حادث معين تخطت حدود الحادث لتؤثر على النظام ككل وتشكل تهديدا لمستقبل المؤسسة وتهدد الخطط الرئيسية التي تقوم عليها.²

كما أشار (Albert Steve) أنها : ذلك الحادث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المؤسسة.

كما يعرفها (neil' o) أنها: حادث عرضي متزايد يثير تهديد جدي لوجود المؤسسة وسمعتها.³

كما يمكن تعريفها على أنها: اللحظة الحرجة والحاسمة التي تتعلق بمصير الكيان الإداري والتسويقي لمؤسسة ما نتيجة مواجهتها مشكلة ما، ووجدت بذلك صعوبة حادة أمام متخذي القرارات نظرا لقلة البيانات عن أسباب هذه الأزمة.⁴

ثانيا : تعريف الأزمات التسويقية:

يختلف تعريف الأزمات التسويقية لدى سيتم التطرق لبعض التعريفات كما يلي : تعرف على أنها : لاضطراب غير المتوقع في النشاط التسويقي مما يؤدي إلى اختلال مجموعة علاقات المؤسسة وبالتالي عدم تحقيق الأهداف التسويقية مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن.

¹ - بوكريطة نوال : أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة ج3، 2010-2011، ص44.

² - العدوان عزات كريم: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن 2013، ص88.

³ - Peler O'neil : Developing au Effectives Crise Media Plan 21 Century emergency Management Canbere astrailia , 2003 ,P 03.

⁴ - عمر أمين علي، دراسات متقدمة فالتسويق، بدون طبعة، دار الجامعة بمصر، 2006-2007، ص131.

تعرف كذلك على أنها : تعبر عن موقف أو حالة تسويقية تواجهها المؤسسات حيث تتلاحق الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها اتخاذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهات المستقبلية¹.

ثالثاً: تصنيف الأزمات التسويقية:

لكي نفهم الأزمة التسويقية وأثارها من المفيد أن يكون هناك معايير يمكن بواسطتها التصنيف والتعرف على القوى المؤثرة وتمثل العوامل المتصلة ب التصنيفات فيما يلي:

- البعد حجم المصالح المعرضة للخطر.
- التحكم قدرة التأثير على البيئة التسويقية.
- الخيارات عدد وجود الاختبارات والبدائل.
- الوقت المتاح لممارسة المناورات.

هناك تصنيف للازمات سنحاول ذكرها كآتي: حسب المجال ونجد في هذا المعيار الأزمات في مجالات عديدة منها التسويق الاقتصادي والتسويق الاجتماعي.

حسب القطاع والنشاط هناك أزمات تسويق السلع والمنتجات سواء كانت الاستهلاكية أو الصناعية وهناك أزمات تسويقية خدمية صحية أو معرفية أو سياحية أو اتصالات. .. الخ.

حسب المستوى يمكن أن ننشأ أزمات تسويقية على مستوى المؤسسة أو الإقليم أو على مستوى القومي وقد تتعدى إلى الدولي أو العالمي.

حسب التكرار قد تتكرر الأزمة التسويقية حسب تكرار عوامل نشوئها وأسبابها وبالتالي قد تحدث ولا تتكرر.

* حسب الموقع الجغرافي : قد يتعدى نشاط المؤسسة المستوى المحلي إلى المستوى الدولي وبالتالي فإن الأزمة التسويقية تتعدى الحدود الجغرافية.

* حسب الموضوع : تتعدى مواضيع الأزمة التسويقية فيمكن أن تكون موضوعها العلامة التجارية وقد تكون أذواق ونوعية السلع أو متعلق بسياسة في إعداد مزيجها التسويقي من المنتج والتسعير والتوزيع والترويج.

¹ - عبد النبي محمد أحمد، إدارة التسويق، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 121.

* حسب مرحلتها : حسب مراحل نمو المؤسسة قد تتخللها الأزمات التسويقية وبالتالي نستطيع تصنيفها حسب مراحل نمو المؤسسة وهي النمو والنضج والانحياز.¹

رابعاً : أبعاد الأزمات التسويقية :

تعدد الأزمات التسويقية وتنوع وتداخل في مجالات الحياة الإقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي تعتبر بيئة المؤسسة والتي تتمثل في :

1- الأبعاد المرتبطة بالبيئة الداخلي للمؤسسة:

- البعد المرتبط بالسلع والمنتجات أو الخدمات : والتي تكون موضوع التسويق في المؤسسة وهو أول بعد يرتبط بالأزمة التسويقية ويتأثر بها حين تسبب ركود المبيعات.

- البعد المرتبط للأفراد : وهم أفراد المؤسسة من هم تابعين لهيكلها التنظيمي والعاملين والمستولين والقادة الذين تمسهم الأزمة السوقية وتحدث فيهم البعد الناشئ عن حوادث أو تصرفات غير رشيدة داخل المؤسسة أو خارجها وهي أخطاء قد تحدث بقصد أو بغير قصد داخل المؤسسة من طرف أفرادها أو خارج المؤسسة من طرف أفراد مؤثرين فيها، رغم أنهم خارجها وهو ما يحدث أزمة تسويقية ناتجة عن تصرف غير رشيد سببه السرعة في التصرف بدون حسن تقدير للمواقف المتعلقة بالمزج التسويقي أو بالوظيفة التسويقية ككل.

- البعد المرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة : بيئة المؤسسة تتأثر من الداخل بالأزمة التسويقية لما يحدث بها من اضطرابات وإختلالات.

2 - الأبعاد المرتبطة بالخط الخارجي للمؤسسة

- البعد الطبيعي المرتبط بالبيئة : فالأزمة التسويقية تحتوي البعد الطبيعي والبيئي، فإذا حدثت مثلاً كوارث طبيعية أو اضطرابات فان توزيع السلع يتوقف في مناطق عديدة وبالتالي يحدث ركود في المبيعات. فالتسويق المؤسسة منتجاتها وإذا طالت هذه الظروف الطبيعية تسبب في أزمة تسويقية.

- البعد المرتبط بالاقتصاد أو النظم والحياة الاقتصادية : وهو أكثر إبعاد الأزمة التسويقية تأثراً بها حيث إن أي أزمة تسويقية تحدث في المؤسسة بأي شكل من الأشكال تحدث في الاقتصاد أو النظم اهتزازاً وخطلاً.

¹ - جاد الرب السيد : الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر الأزمات، القاهرة، دار النهضة، ص 63.

- البعد المرتبط بتكنولوجيا : وهي الأزمة التسويقية التي يكون سببها مرتبط بتكنولوجيا منها الخطاء في التحكم بالآلات الجديدة أو ذات تقنية حديثة أو سبب سوء البرمجة أو الأخطاء فيها كحالة الأزمة التي وقعت في شركة بيبسي في الفلبين حيث كان الخطأ في برمجة آلة الطبع الأرقام على أغلفة الزجاجات التي تدخل ضمن المبيعات أو ترويج للمنتجات، أحدثت أزمة تسويقية هددت المؤسسة بفقد قطاع السوق في الفلبين وكادت أن تتعدى خارج الفلبين.¹

المطلب الثاني : أولاً تعريف إدارة الأزمة التسويقية :

عرفها الخضيرى بأنها: " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد البيئة الداخلية والخارجية المولدة للازمات ,وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية ربما يحقق اقل قدر من الضرر للمؤسسة والبيئة والعاملين ,مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ,أخيراً دراسة أسباب الأزمة.

لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً .مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.²

وبناء على التعريف السابق لإدارة الأزمة التسويقية يمكن تعريفها بأنها :عملية إدارية يهدف من خلالها السيطرة على آثار الأزمة السلبية بأسرع وقت و اقل خسائر ممكنة ومحاولة التقليل من إمكانية وقوع المؤسسة بالأزمة مرة أخرى.

ثانياً : أهداف إدارة الأزمات التسويقية:

تتمثل أهداف إدارة الأزمات التسويقية فيما يلي :

- 1- وضع قائمة بالتهديدات المخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
- 2- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث المخاطر والأزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة المصادرة لتحديد المخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها إلى متخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.

¹ - مهنا محمد : 2004، إدارة الأزمات الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ص 56.

² - فاروق السيد عثمان : التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين لطباعة، القاهرة، 2004، ص 123.

- 3- وضع خطط الطوارئ ونظم إنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث أزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة إلى الأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم والتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع ومواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.
- 4- حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل اللازم لاتخاذ قرار المنع والمواجهة.
- 5- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما تصاحب الأزمات.

- 6- الاستغلال الكفاء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمات.
- 7- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل. والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.¹

المطلب الثالث : مراحل إدارة الأزمة التسويقية

أولاً : مراحل إدارة الأزمة التسويقية: هناك ستة مراحل لإدارة الأزمات التسويقية وهي:

- * المرحلة الأولى : تجنب الأزمة: تأتي أول مرحلة بسبب التجاهل الذي بيديه المديرين التنفيذيين وينشأ هذا التجاهل خطأ شائع بين المديرين. فهم يعتقدون أنهم متحكمون في أمور شركائهم ومصائرها.
- * المرحلة الثانية : الإعداد لإدارة الأزمة : إن أي شخص في موقع السلطة يجب أن يضع تصورا وخطة لحتمية وقوع أزمة وليس ذلك من قبيل الضعف او الخوف ولكن من قبيل القوة المتولدة من معرفة انك مستعد لمواجهة ما يجنبه لك القدر.²

* المرحلة الثالثة : الاعتراف بوجود الأزمة :

هذه المرحلة من إدارة الأزمات هي غالبا ما تكون أكثرها مراعاة للتحدي والاعتراف بوجود أزمة وتركيز على الجوانب الفنية وإهمال الأمور التي تتطلب التبصر والفهم والإدراك ويمكن أن تسبب بعض السياسات المتغطرسة وغير المتعاطفة خسارة كبيرة للمؤسسة.

1- الرفاعي محمد، حبريل ماجدة، إدارة الأزمات، 2005، القاهرة، كلية التجارة، عين شمس 31-32.

2- فاروق السيد عثمان : التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطباعة، القاهرة 2004، ص123.

* المرحلة الرابعة : إحتواء الأزمة :

تتطلب هذه المرحلة من إدارة الأزمات تحديد هذه الأولويات ووقف التريف وهذه هي المرحلة التي يجب اتخاذ فيها قرارات صعبة وبسرعة والمشكلة في هذه المرحلة انك عادة لا تعرف وقد يكون هناك قدر ضئيل من المعلومات أكثر من اللازم دون أن تعرف ما هو المهم فيها ومع الأسف الشديد فان مطالبة الرئيس التنفيذي بإيضاح موقف غامض هو بالضبط ما يحدث في المراحل الأولى من الأزمات فمواقف الأزمات عادة يصاحبها نصائح وإستشارات متضاربة.

* المرحلة الخامسة : تسوية الأزمة :

السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر.

* المرحلة السادسة:الاستفادة من الأزمة :

في المرحلة الأخيرة لإدارة الأزمات تحاول تهيئة الفرصة لتعويض بعض الخسائر على الأقل واكسب في إصلاح ما بقي من أمور أن استرداد سمعة مؤسسة يمكن أن تكون باهضة التكاليف وذلك من خلال نقطتين الأولى هو عدم تجاهل

الزبائن والثانية ثقة الزبائن في المؤسسة أهم بكثير مما يدركه معظم الزبائن.

المبحث الثاني : متطلبات وأساليب إدارة الأزمة التسويقية

المطلب الأول : متطلبات وشروط إدارة الأزمات التسويقية

*أولاً : متطلبات إدارة الأزمة التسويقية : هناك عدة متطلبات لإدارة الأزمات منها¹

1- **عدم تعقيد الإجراءات** : أثناء معالجة الأزمة فان المؤسسة تحتاج إلى السرعة في انجاز الأعمال ومعالجة المشاكل وبالتالي تعتبر الوقت عنصر حاسم في هذا المجال.

2- **التنسيق الفعال** : لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة وذلك من اجل توفر التنسيق الفعال فيما بينهم

3- **التخطيط الجيد** : تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المسيرين أثناء أداء أعمالهم وإتجاه التعامل مع الأزمات . فاستخدام التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات

4- **التواجد المستمر** : من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة

5- **تفويض السلطة** : إن عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطرا لإحداث إلى ضرورة إتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع وبدون الانتظار لحضور الشخص المسئول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه . إلا انه يوجد من أضاف بعض المتطلبات الأخرى كفتح قنوات الاتصال والمنهجية العلمية

بناء على ما سبق يمكننا القول أن إدارة المؤسسة إذا أرادت ان تدير أزماتها التسويقية بنجاح لا بد ان تسهل الأمور أثناء معالجة الأزمة فضلا على السرعة في انجاز الأعمال واستخدام التنظيم والتخطيط والتوجيه المناسب وضرورة توفير روح الفريق الترابط والانسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة وعدم التهرب لمواجهة الأزمة بل استخدام أسلوب الهجوم بدلا من الدفاع فضلا عن ضرورة توفر المعلومات الدقيقة التي تساعد متخذي القرار في اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الأزمة والسيطرة على أثارها السلبية أو التخفيف من حدتها.

¹ - زايد منير عبوي: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص24-25.

* ثانياً : شروط إدارة الأزمات التسويقية :

لتحقيق النجاح في إدارة الأزمات التسويقية هناك أربع مجموعات من الشروط التي سنحاول ايجازها:

1- المجموعة الأولى تتعلق بالمدير :

بمعنى ان يكون المدير يتميز بمعرفة أزمات مستقبلية والمستقبل بالطبع يتضمن مخاطر معنية وكلما حاول التعرف عليها تمكن من حسن إدارة مؤسسة وبالتالي¹:

1- لا بد من أدوات تتوفى مع كونه مدير مستقبلات وله رؤية ثاقبة في كيفية وضع الخطة الاستراتيجية الفعالة.

2- تكون لديه بدائل عديدة وتحليلات لسيناريوهات متوقعة.

3- توظيف الموارد الفعالة المناسبة.

4- الوقاية الفعالة من حيث إدارتها التي تمنع الحوادث قبل وقوعها.

2- المجموعة الثانية : تتعلق بنوع الأزمة.

تحديد نوع الأزمة التسويقية وخاصة القدرة على التحكم فيها، فكل الأزمات التسويقية في النهاية يمكن أن تكون واحدة من ثلاث:

1- أزمات لا يمكن التنبؤ بها ولا التحكم فيها مثل الكوارث الطبيعية فيمكن دراستها والتنبؤ بها نسبياً مثل كارثة إنفلوانزا الطيور التي تهدد الدواجن.

2- أزمات يمكن التنبؤ بها بدرجة عالية وهي ذات طابع متكرر وخاصة السياسة ذات جذور ثقافية وحضارية مثل الأزمة التسويقية التي تقع فيها المؤسسات الدنماركية حالياً.

4- أزمات يمكن تأثير في حجمها وآثارها فقط.

3- المجموعة الثالثة : تكنولوجيا السلوكيات.

هناك جوانب سلوكية كثيرة في التعامل مع الأزمة وبعضها ذو تأثير سلبي والآخر ايجابي والبعض الثالث منها جوانب إيجابية وجوانب سلبية في آن واحد ومن هذه العوامل نجد الخوف، الإضطراب،

¹ - لحضاري نسيم: دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة 2007، ص05..

التحضر، القلق، الإنفعال، الإثارة، الإدراك الشخصية، الحاجات، الضغوط، الوقت المبادرة، الإستقلالية، المعلومات والتوقعات.

المطلب الثاني أساليب مواجهة الأزمات التسويقية

إذا لم ترتفع الأفراد ولنظم إلى مستوى التحدي وإيجاد أسلوب لمواجهة الأزمة استمرت فترتها دون إخضاعها للإدارة يكون ذلك مؤشرا على ان الشركة تشير نحو الانهيار. إذا مما سبق فان التحدي هو الخطوة الأولية نحو إيجاد أسلوب جيد لمواجهة الأزمة.

* أولا : الإعداد والتخطيط لإدارة الأزمات التسويقية¹

قبل اتخاذ معين في أسلوب الأزمة التسويقية. يجب الإعداد والتخطيط لإدارتها ويتم ذلك من خلال:

- 1- التنبؤ بالأزمات المحتمل مواجهتها والظروف المحيطة بها.
- 2- تحديد الأطقم المختلفة لإدارة الأزمة التسويقية.
- 3- توفير وسائل القيادة والسيطرة خلال عملية الإدارة الفعلية اللازمة عند نشوبها.
- 4- تحديد مجموعة الأنشطة والأنظمة الفنية المتكاملة التي تساعد الطاقم لإدارة الأزمات للحد من انعكاسات الأزمة التسويقية والسيطرة عليها..
- 5- تحديد مجموعة التوجيهات والأسس الإستراتيجية والتي يجب أن يسترشد بها مختلف الأطقم ومعالجة التسويقية في مجال اتخاذ إجراءات المنع والمواجهة.

* ثانيا : أساليب مواجهة الأزمة التسويقية

إن إدارة مؤسسة ما للآزمة التسويقية تعني استخدام هذه المؤسسة لمختلف أدوات المساوية أثناء حدوث هذه الأزمة على نحو يعزز إستراتيجيتها ويضعف إستراتيجية الخصم أو على الأقل يقلل خسارتها إلى أدنى حد ممكن هذا وتدار الأزمة باستخدام الأساليب التالية:

1- إستخدام التساوم الضاغط أو الإكراهي

إذا أرادت المؤسسة أن المؤسسة أن تحقق كسبا ضد المنافس فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي لكنها يجب أن تراعي ألا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارثة تضر بمصالحها وهناك أسلوبان للضغط.

- الأول بإستخدام الأسلوب القولي : ويتم ذلك من خلال:

¹ - لخضاري نسيمية : المرجع السابق، ص 105.

* **التهديد الواضح** : وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصداقية ولكن يعيبه إنعدام المرونة حيث يضع أمام المؤسسة المهدة التزاما بتنفيذ تهديدها.

* **التهديد المناهض**: والذي يضمن حرية الحركة في إختيار البدائل ولكنه يقلل من المصداقية.

- الثاني باستخدام السلوك الفعلي : والسلوك الفعلي يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام بإنتاج وتسويق لمنتوج ذا صفات للمنتوج الخصم وبيعها بالأسعار الدنيا تحطم سعر الخصم.

2- إستخدام التساوم التوفيقى:

ويمثل مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التوفيق بين مصالح أطراف الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة أو تسوية سلمية ومرضية لجميع الأطراف.

و عند إتباع هذا الأسلوب يقوم أحد الأطراف تنازلات أكبر دون إلحاق الضرر الجوهرى بمصالحه بحيث تحقق التسوية المرجوة بأقل قدر من التنازلات، وعادة يستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:

1 - إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكثر مما تتحمله إمكانية المؤسسة.

2 - عند حدوث تغيرات في المجال الداخلى أو الخارجى تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمر غير مرغوب.

المطلب الثالث: أدوات ووسائل إدارة الأزمة التسويقية:

تتمثل أدوات ووسائل إدارة الأزمة التسويقية فيما يلي:¹

1 - الاستخراجية الدبلوماسية:

هي إحدى الأدوات التي تستخدمها المؤسسة لمعالجة الأزمات وإدارتها قبل حدوثها وبعد انتهائها ومن أهم مسؤوليات العمل الاستراتيجى الدبلوماسى أثناء معالجة إدارة الأزمة التسويقية.

اختيار التوقيت المناسب للإجراءات التالية:

* تصريحات قائد المؤسسة، البيانات والاحتياجات لدى الخصوم المنافسين خلال الأزمة.

* توطيد العلاقة مع الوكلاء التسويقيين والموردين.

* طلب المساعدة من الخبراء.

¹ - لخضاري نسيمية: المرجع السابق، ص60.

* تنشيط الحملات الترويجية.

2- قوة فريق إدارة الأزمة التسويقية:

للفريق دور مؤثر وفعال في العلاقات التسويقية، حفظ مركز المؤسسة في السوق ويمكن أن يكون دور فريق الإدارة كأداة من أدوات ووسائل إدارة الأزمة التسويقية كالآتي :

1- الدورات التدريبية.

2- تحركات وحشد رجال البيع أو تخفيضه حسب متطلبات الوضع.

3- اتفاقيات تحالف المؤسسة الصديقة.

4- زيادة الكفاءات التسويقية.

5- التعبئة الجزئية أو الشاملة لفريق إدارة الأزمة التسويقية.

3- وسائل الإعلام:

نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال وأجهزة الإعلام، فرضت الحرب النفسية والدعائية ذاتها كأداة من أدوات وسائل إدارة الأزمات التسويقية وذلك من خلال وسائل الإعلام المختلفة. هذا وتعمل وسائل الإعلام المختلفة في تنسيق كامل مع الإدارات والوسائل الأخرى لإدارة الأزمة التسويقية.

4- القوة الإقتصادية :

تضخم دور وأهمية القوى الإقتصادية للمؤسسة في علاقتها بالسوق وأصبحت العناصر الرئيسية في العلاقات المالية البنية حيث أن المعونة الإقتصادية التي تقدم للمؤسسة خلال الأزمة وتستخدم لإستغلال فرض الإدارة وضمان التعبئة.

و يمكن إستخدام القوة الإقتصادية كأداة فعالة ووسائل الأزمة التسويقية من خلال المقاطعة لمنتوج معين، وعرقلة وإيقاف الاتفاقيات والمشروعات في التجارة المنافسة، فرض القيود على السلع داخليا وخارجيا.

المبحث الثالث : دور اليقظة التسويقية في إدارة الأزمات التسويقية

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق:

إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يمثل تلك السلسلة من الأنشطة المنطقية التي تقود لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة التسويق وبالتالي أهداف المنظمة، من خلال وضع الخطط التسويقية الاستراتيجية القابلة للتنفيذ وفق إطار زمني محدد (طويل الأمد).

ان التخطيط الاستراتيجي للتسويق يتضمن تلك العمليات المتعلقة بتحليل الفرص التسويقية وتمييز حاجات الزبون وتقديم منتجات تحقق المنافع التي يرغب بها الزبون والتي تحقق له الرضا والولاء.

1- يشير¹ إلى أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق هي تلك العملية التي تساهم في نجاح عمل المنظمة من خلال دراسة حاجات ورغبات الزبون، وتحليل الفرص التسويقية والتي تتضمن العديد من الإجراءات لوضع الخطط التسويقية الإستراتيجية ويضيف بان عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق تتضمن دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف، الأسواق، تمييز القطاعات السوقية و ثم تحديد الأهداف التسويقية.

2- أما² فإنه يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يمثل الإجراءات اللازمة لوضع خطة تسويقية شاملة من خلال دراسة كافة القضايا الإستراتيجية، حاجات ورغبات الزبائن، الأسواق المنافسة وبيئة العمل.

3- أما³ فإنه يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه تلك العملية التي تنتج عنها قرارات وحدات العمل لكي تحقق أفضل تنافس في الأسواق التي تختار العمل فيها.

و عليه فإنه هذا التخطيط ينتج عنه وضع الخطة في ظروف السوق السائدة والتي تعمل فيها المنظمة، ذلك كيفية مواجهة التحديات وكيفية التعامل مع الزبائن وتحقيق الإشباع لهم.

و من خلال التعريفات السابقة يمكن الاستبدال إلى أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو ما يلي :

* هو تلك الطريقة الأكثر انتظاما لإدارة فاعلة وكفئة للأنشطة التسويقية.

* يحدد ويحلل :

¹ -Douglan, Mc, Donald, (2007),Marketing Plan Marketing Process Company,6 th Edition ISBN.

² -Lake, Laura, (2010), Strategic Market Planning Marketing, about, com

³ -Mahan, Joshi, R, (2005) International Marketing Oxford University Press, New Delhi, New York, ISBN.

- الفرص التسويقية البديلة من اجل تحقيق الاستغلال الأمثل لها.
 - جوانب القوة والضعف في إمكانيات المنظمة.
 - التهديدات الخارجية المحيطة.
 - تحديد الأولويات الواجب العمل على ضوئها في معالجة جميع ما يعيق عمل إدارة التسويق..
 - * تحقيق أفضل إستغلال للموارد المتاحة للمنظمة.
 - * أنه عملية إدارية للتطوير والمحافظة على المواءمة الجديدة بين الأهداف والموارد وبين التغير في الفرص المتاحة.
 - * العمل على تسليم قيمة عالية للزبون.
 - * التفوق على المنافسين من خلال التركيز على الحصول على الميزة التنافسية والذي يضمن للمنظمة أن تكون في أعلى السلم التنافسي.
- ب - أبعاد التخطيط الإستراتيجي للتسويق**
- إن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يتضمن بعدين أساسين¹:
- * **البعد الإستراتيجي : ويتضمن النقاط التالية:**
- التحليل البيئي العميق والفعال لعوامل البيئة المختلفة، وكذلك المؤشرات العامة والخاصة للسوق المستهدفة منها العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية. .. وغيرها.
 - إن هذا التحليل يجب أن يتم من خلال تشخيص دقيق لهذه العوامل والمتغيرات من اجل الوقوف على ماهية الفرص المتوفرة والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة.
 - الإستغلال الأمثل للفرص المتوفرة في البيئة المحيطة أي السعي وراء الفرص المناسبة ومحاولة إستغلالها بشكل يخدم مصالح المنظمة وأهدافها الإستراتيجية والمرحلية.
 - تحديد وإختيار الأهداف الإستراتيجية البعيدة الأجل.
 - التخطيط للأهداف السياسات والبرامج الواجب إتباعها من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

¹- الصميدعي، محمود (2010)، إستراتيجيات التسويق، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

* البعد التكتيكي : ويتضمن ما يلي :

- تحديد مكونات الأهداف المرحلية أو الثانوية التي يجب أن تتكامل وتتفاعل وتنسق من أجل إنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- تحديد الإطار الزمني للتنفيذ، أي فترة الزمنية اللازمة التي يجب أن تغطيها عملية التنفيذ لتحقيق كل من الأهداف المرحلية أو الثانوية.
- القيام بتنفيذ كل برنامج وفقا للإطار الزمني المحدد له والأولويات التكتيكية المرحلية.
- تقييم أو رقابة التنفيذ لكل برنامج وفقا لما هو مرسوم له.
- لإتخاذ الإجراءات التقييمية اللازمة والمناسبة في حالة وجود أي انحراف أو مشاكل في التنفيذ بالشكل الذي وضعه في المسار الصحيح.

* تحديد أداة الرقابة وتقييم الإجراءات :

- إن عملية السيطرة والتنسيق تتم من خلال متابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وهذا من خلال .:
- تمييز مناطق الأداء الرئيسية..
- تحديد معايير الأداء المستخدمة..
- قياس نتائج الأداء.
- مقارنة ما بين معايير الأداء المحددة والأداء الفعلي.
- تحديد عدم التطابق ما بين النتائج والمعايير المحددة..
- تشخيص أسباب عدم التطابق.
- وضع الإجراءات التصحيحية للوصول إلى نتائج وفق المعايير المحددة.
- التأكد من أن الإجراءات التصحيحية التي وضعت أدت للوصول للنتائج المطابقة للمعايير المحددة.

* فوائد التخطيط الإستراتيجي للتسويق

إن التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو تخطيط مشتق من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، وهو جزء أساسي وحيوي للعملية الإدارية، إن المنظمات التي تعتمد على التخطيط لمهامها وأهدافها تكون متفوقة في أدائها عن تلك المنظمات التي لا تعتمد¹.

للتخطيط الاستراتيجي وللتسويق العديد من المزايا والفوائد التي تُخدم في تحقيق أهداف المنظمة ومن هذه الفوائد هي :

- 1- يشجع وينمي الفكر المنظم والإبداعي في كافة الشؤون المتعلقة بالنشاط التسويقي في كل مراحل وأشكاله المختلفة.
- 2- يحقق درجة عالية من تنسيق الجهود والفعاليات المختلفة بما يضمن حشد تلك الجهود نحو تحقيق الأهداف.
- 3- خلق المواءمة بين موارد المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية وبين البيئة المحيطة بما تحتوي من عوامل ومتغيرات مختلفة.
- 4- يساعد على توجيه كافة جهود المنظمة نحو الأهداف (الإستراتيجية والمرحلية) والسياسات المختلفة بما يضمن تنفيذها وفقا لما هو مرسوم له.
- 5- يضمن التحديد الواضح والدقيق لما يراد تنفيذه من أهداف وسياسات.
- 6- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة للمنظمة.
- 7- يجعل المنظمة أكثر استعدادا للتغيرات المفاجئة والطارئة وبالتالي تحديد الوسائل والأساليب المناسبة والملائمة لمعالجتها ومواجهتها بالشكل الصحيح والسليم..
- يساعد على وضع معايير الأداء اللازمة للرقابة على التنفيذ.
- 8- يساعد على تحديد الإطار الزمني اللازم لتنفيذ البرامج والسياسات.

¹ - , What is a target Marketing ? www.Self Growth.com. Donielle, Chonody, (2009)

المطلب الثاني دور التسويق في مواجهة الأزمة من خلال الإستراتيجيات التسويقية:

تتكون إستراتيجية التسويق من مجموعة من الإستراتيجيات كما يلي:¹
إستراتيجية التخطيط للمنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية الترويج، إستراتيجية التوزيع.

فيما يلي شرح لهذه الإستراتيجيات الأربعة:

أ- إستراتيجية التخطيط للمنتج:

تمثل إستراتيجية التخطيط للمنتج في حقيقة الأمر الأساس الفلسفي الذي يساعد إدارة التسويق في اختيارها لمنتجاتها التي يتم من خلالها تقديم المنتج للسوق المستهدف بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة وحاجات السوق.

كذلك يتفق خبراء التسويق على أن عملية تخطيط المنتجات تضم عدة جوانب مختلفة حسب طبيعة السلعة المنتجة والخدمات المقدمة وإن أكثر الجوانب شيوعاً عن الأفكار، تقليص عدد الأفكار، تقييم الأفكار، تطوير المنتج، إختبارات السوق، تقييم المنتج للسوق.

ب- إستراتيجية التسعير:

يعتبر التسعير من عناصر المزيج التسويقي وأكثرها مرونة بالمقارنة مع العناصر الإجمالية إلى أن عملية تحديد السعر تعد أكثر المشكلات التسويقية صعوبة، ذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها.

إن هذه الإستراتيجية تعد بمثابة المرشد والموجه للقائمين على تسعير ومن دون وضوح هذه الأهداف يكون صانع القرار مثل السفينة التي تفقد وجهتها.

ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق هذه الأهداف يجب أن تأخذ بالحسبان بعض العوامل الأساسية وهي: طلب الزبون، المنافسة، التكاليف.

ج- إستراتيجية الترويج:

تعد إستراتيجية التوزيع إحدى أشكال الاتصال أي هي (تخطيط وتنفيذ والرقابة لعمليات الاتصال التي تتم في أي منظمة مع مستهلكيها ومع الجمهور).

¹ - عبد الحميد غسان 2011، : استخدام أسلوب الإدارة البديلة في مواجهة الأزمة التسويقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص187.

وكذلك يتوجب على إدارة التسويق قبل إعداد إستراتيجية الترويج أن تعمل باتجاه تحليل وتقييم نقاط القوة والضعف وبما ينسجم مع الفرص والتحديات والعوامل المؤثرة في البيئة التسويقية.

ويمكن تقسيم إستراتيجية الترويج إلى نوعين:

* **إستراتيجية الدفع:** في هذه الإستراتيجية تحث المنظمة بالتركيز على الوسائل الترويجية وتوجيه تلك الجهود إلى العاملين في المنافذ التوزيعية.

* **إستراتيجية الجذب:** في ظل هذه الإستراتيجية يحاول المنتج التأثير على الطلب في الأسواق واستمالة الزبون لشراء المنتج مستخدماً في ذلك الإعلان واسع النطاق.

د- إستراتيجية التوزيع:

يعتبر التوزيع مرحلة وسيطة جوهرية بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الإستهلاك.

ومن الجدير بالذكر أن بعض منظمات الأعمال لا تبدو متحمسة لرسم أو تحديد خطة توزيعية بسبب اعتقادها أن هذه الوظيفة لا تدر إيرادات، وهذا الإعتقاد خاطئ وخطير، ومن المؤكد أن خلل في إستراتيجية التوزيع سيؤدي إلى فشل الإستراتيجية التسويقية برمتها.

وقد اتفق عدد من الباحثين منهم (البرواري، الزغبي، أبو فارة) في تقسيم إستراتيجيات التوزيع إلى مجاميع هي: إستراتيجية هيكل التوزيع "إستراتيجية التأثير على المستهلك"، إستراتيجية "تعديل قناة التوزيع"، إستراتيجية "نطاق التوزيع"، إستراتيجية "قنوات التوزيع المعتمدة".

المطلب الثالث : دور المعلومات التسويقية في وقاية من الأزمات التسويقية.

إن معالجة المعلومات التسويقية بطريقة جيدة يمكن أن يقي المؤسسة مشكلات كثيرة فالمعلومات التسويقية غير الموضوعية يمكن أن تؤدي إلى إساءة الحكم عند رصد إشارات الإنذار أو الخطأ في تفسيرها¹.

و بالتالي على فريق الإدارة الأزمات التسويقية إن يحدد ما يريد من المعلومات والإطار المطلوب للشكل الذي تقدم به المعلومات التسويقية وأن يكون لدى الأفراد الفريق القدرة على إبلاغ الآخرين بطلباتهم بصورة واضحة.

1- إن المعلومات الإدارة بمعناها الرسمي هي المعرفة المناسبة والمرحلة النهائية لإستخدام مدخلات من

المعلومات للحصول على المخرجات، حيث تمر عملية معالجة البيانات بالخطوات التالية:

¹ - علي فلاح الزغبي، التسويق وإدارة الأزمات الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 85.

1- تأصيل المعلومات: أي جمعها من مصادرها الأصلية.

2- مداخلات المعلومات : حيث تحتاج المعلومات الأصلية إلى معالجة ويتم تسجيلها.

حيث يقوم نظام المعلومات التسويقية بمجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها حيث تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات التسويقية المستخرجة منها واسترجاعها وقت الحاجة وتزويد صانع القرار بها في الوقت المناسب وبالكم والنوع المناسب أيضا، ويتم تجهيز نظام المعلومات التسويقية بالحاسبات الالكترونية وبرامج التعامل والتحليل ورسم السيناريوهات ومجموعة العمل لتقليل من احتمالات الخطأ وبالتالي تنبؤ بالأزمة قبل حدوثها.

3- وفي هذا الصدد فإن هناك مهام رئيسية يتعين على نظام المعلومات التسويقية القيام بها لتفادي حدوث الأزمة وهي :

1- كفاءة الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة وصانعيها

2- الإستخدام الفعال لكم البيانات والمعارف المتراكمة بهدف الوقاية من الأزمات التسويقية وتحقيق الأمن وسلامة المؤسسة.

3- تدفق المعلومات الحية والواقية من مواقع الأحداث وتقويمها وتحليلها ورفعها لاتخاذ القرار.

4- توفير كافة الإجابات المناسبة لأسئلة التي يطرحها مدير إدارة الأزمة التسويقية أو رئيس فريق الوقاية الأزمة في أسرع وقت.

من كل ما سبق يتجلى دور المعلومات في الوقاية من الأزمات التسويقية أنها تضمن السرعة والدقة في الوقاية من حدوث الأزمة التسويقية حيث يكون لدى فريق الوقاية وإدارة الأزمة التسويقية كافة البحوث والدراسات التسويقية بما يرفع كفاءة الأداء البيعي والتسويقي والإنتاجي وهذه المعلومات تمكنه من رصد أي إشارات الإنذار المبكر قد تظهر في نشاط التسويقي للمؤسسة بما يسمح بتقييم الأداء التسويقي والبيعي وتنمية مهارات رجال البيع.

كما يساهم المعلومات في الوقاية الأزمات التسويقية بدور حيوي وفعال في ترشيد قرارات المزيج الترويجي للمنتجات المؤسسة من خلال تسجيل ظروف المعلن إليه وطلبات العملاء وإعلانات الصحف والمجلات وظروف وخصائص السوق وكذا طبيعة وخصائص الرسالة الإعلامية ودورة حياة السلعة وأهداف وميزانية الترويج باستخدام فريق الوقاية من الأزمات التسويقية للمعلومات يمكن حصر الأهداف والأساليب الترويجية للمبيعات أو العلاقات العامة وهذا لوقاية من حدوث الأزمة التسويقية يكون سببها

سوء استعمال المزيج الترويجي المناسب للمنتجات ويحتاج فريق الوقاية إلى المعلومات الخاصة بالسلع المنافسة لسلع المؤسسة والتي تسبب نفس الحاجة ومعلومات حول درجة المرونة الطلب على منتجات المؤسسة وأسعار السلع المنافسة والأحوال الاقتصادية العامة وهذا لرصد إشارات الإنذار المبكر بتسعير المنتجات الجديدة أو تعديل أسعار بيع السلع الحالية.

و يتمثل دور المعلومات أيضاً في إعطاء صورة عنة طبيعة الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة وهذا لإختيار منافذ التوزيع من خلال المعلومات حول الوسطاء وطبيعة السلعة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة ونطاق التوزيع الذي يتم إتباعه يمكن فريق الإدارة الأزمات من معرفة ثغرات التوزيع ونقاط ضعف وسدها قبل حدوث الأزمة.

و بصفة عامة فإن المعلومات التسويقية تقوم بدور يدعم أنشطة رصد إشارات الإنذار المبكر في المؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد معدلات أداء نمطية في شكل أهداف أو خطط التسويقية للمؤسسة التي يمكن الاستفادة في تدعيم نشاط الفريق الذي يعتمد الأداء دوره بكفاءة وفعالية على دقة المعلومات وتوقيت الحصول عليه.

فقمة النجاح هو منع حدوث الأزمة التسويقية وإذا لم يحدث ذلك فلا بد أن يكون لدى المؤسسة من إجراءات والتدابير التي تجنبها تداعياتها من حيث المفاجأة وضيق الوقت وكذا تقليص المخاطر والتهديدات الناشئة عنها وباستخلاص ما سبق يمكننا أن نستخلص دور المعلومات في الوقاية الأزمات التسويقية على النحو التالي :

- 3- المساهمة في تحديد السياسة العامة للمؤسسة وأهدافها.
- 4- المساهمة في تقدير المخاطر والتهديدات المحتملة.
- 5- المساهمة في تحديد الأزمات التسويقية المحتملة.
- 6- المساهمة في إعداد المؤشرات والشواهد التي تنبئ بحدوث الأزمة التسويقية.
- 7- تنشيط عناصر جمع المعلومات وتحليلها وإعداد التقديرات لتحديث أو تعديل الخطط لمواجهة الأزمة التسويقية.
- 8- الإنذار في التوقيت بالأزمة التسويقية.

خلاصة الفصل الثاني

رغم التهيؤ الناجح للازمات المحتملة الذي يساعد المؤسسة الخدمية على تجنب وقعها أو تقليص عواقبها، قد تتعرض هذه الأخيرة لأزمة ذات عواقب مدمرة خلال مراحل حياتها خاصة إذا كانت أسبابها سياسية أو أخلاقية ، فمهما تطورت طرق تسيير الأزمات، لا تزال تتوفر على نقائص سببها عدم دقة التنبؤات المتعلقة بعواقبها مما يؤثر على عملية معالجتها حين وقوعها، وخاصة أن الأزمات التسويقية تتميز بالفجائية والتعقيد، كما أن نقص المعلومات الناتج عن اضطراب في نظام المعلومات التسويقية يؤثر على إمداد متخذي القرار بالمعلومات الأزمة.

وحتى تتم معالجة الأزمة التسويقية يتوجب على المؤسسة أن تكون قادرة على التدخل الفعلي لعلاجها، بعد تسطير خططها الإستراتيجية والتنبيه للأحداث التي تهدف من خلالها إلى إسترجاع ثقة الجماهير الداخلية والخارجية والحفاظ على صورتها الذهنية، وذلك بدراسة مختلف العوامل المسببة لها كتغيير أذواق أهم الزبائن، والتغيير التكنولوجي المفاجئ وغيرها.

الفصل الثالث

دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة التسويقية والأزمات التسويقية على
مستوى مؤسسة كوندور

تمهيد.

بعد التعرض في الجانب النظري بقدر من التفصيل في تقديم اليقظة التسويقية، وبعد التطرق إلى الأزمات التسويقية بصفة عامة وكذا العلاقة بين المتغيرين دعنا ضرورة البحث إلى التأكد من استعمال هاته المعارف النظرية وتطبيقها على الميدان وسنحاول اسقاط الجانب النظري على مؤسسة كوندور الرائدة في مجال الالكترونيك.

وتعد مؤسسة كوندور عملاقة سواء من حيث عدد مناصب الشغل المتوفرة للكفاءات الجزائرية الشابة أو من حيث شبكة التوزيع أو نقاط البيع المنتشرة في كل ربوع الوطن، أو من حيث تشكيلة المنتجات المتنوعة فائقة الدقة وعالية الجودة أو من خلال خدمة المستهلك الجزائري باستراتيجية الأسعار المدروسة التي تناسب كل الفئات حتى المحدودة الدخل أو من خلال شبكة خدمة ما بعد البيع الأكبر في الجزائر والأعلى خدمة للمستهلك، وبفضل أنظمة الجودة الراقية، التسعير الجيد وخدمات ما بعد البيع المحترفة.

أصبح مجمع كوندور واحدا من أنجح العلامات التجارية المطروحة في الجزائر مقارنة بالعلامات الوطنية أو الأجنبية المتوفرة في السوق التي باتت تغزو وتسيطر على السوق الجزائرية، ليتخطى المجمع الحدود الجغرافية للوطن، والهدف من الدراسة الميدانية هو التوصل إلى نتائج ومعلومات وذلك من إجراء بعض المقابلات مع المسؤولين واجراء استبيان مع القيام بعملية فحص دقيق لواقع المؤسسة داخليا وخارجيا ومن أجل الامام بما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور وتحليل استراتيجياتها.

المبحث الثاني: تشخيص مؤسسة كوندور وتحديد خياراتها الاستراتيجية.

المبحث الثالث: عرض لمنهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور وتحليل استراتيجياتها.

استحقت مؤسسة مركز الريادة بعدما أوصل عالم الإلكترونيك في الجزائر إلى ما هو عليه اليوم بتقديم منتجات راقية تنافس أكبر الماركات العالمية، بل فرض عليها التزامات خاصة بالمستهلك الجزائري على غرار تخفيض الأسعار وتوفير خدمة ما بعد البيع وهو الأمر الذي وفر للمستخدم الجزائري حزمة متنوعة من الأجهزة الالكترونية والأجهزة الإلكترونيك منزلية والهواتف الذكية حتى يستمتع الجزائري بأحدث التكنولوجيات، وبفضل أنظمة الجودة الراقية، أصبح مجمع "كوندور" واحدا من أنجح العلامات التجارية التي تسيطر على السوق الجزائرية، ومتوجهة نحو التصدير.

لا يمكن الحديث عن الصناعة الالكترونية في الجزائر من دون الحديث عن مجمع "كوندور"، منتج البطاقة الأم لأول مرة في الجزائر وفي إفريقيا، متصديا لكل الضغوطات الممارسة من قبل المؤسسات الكبرى عالميا لإبعاد الجزائر عن تصنيع جهاز الكمبيوتر ولواقه حتى تبقي على احتكارها وسيطرتها على السوق الجزائرية والإفريقية، ومنتجات "كوندور" تركز على الجودة العالية وبأفضل العروض والخدمات وهي منتجات جزائرية تصنع وتركب في الجزائر بسواعد وكفاءات جزائرية.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة كوندور من حيث التعريف بالمؤسسة الأم وهيكلها التنظيمي وكذا نشاطاتها وقدراتها التنافسية.

المطلب الأول تقديم المجمع

مؤسسة كوندور من المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الالكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري لها وزن ثقيل على السوق الوطنية والعربية، فهي تعتبر أحد الممولين الرئيسيين للسوق المحلية والخارجية لجودة نوعيتها وهذا ما أهلها لأن تكون محلة ثقة الزبائن داخل وخارج الجزائر لاحتوائها على هياكل واليات جد متطورة.

هي مؤسسة صناعية اقتصادية تابعة لمجموعة بن حمادي **ANTAR TRAD** وهو اسم باللغة الإنجليزية وترجمته للغة العربية عنتر للتجارة المتخصصة في صناعة وتسويق وخدمات ما بعد البيع لأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية وأجهزة الاعلام الالي، تأسست في أفريل 2002 وباشرت نشاطها في فيفري 2003 كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة وأصبحت منذ جوان 2012 مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 245.000.000. دج

المجموعة الجزائرية الناشطة في مجالات متعددة، مثل النقل اللوجستي، البناء والأشغال العمومية، الصناعات الصيدلانية، تجميع السيارات (بيجو)، حققت رقم أعمال بـ 02 مليار دولار مع نهاية العام 2018، وقد بدأ المجمع قبل 15 سنة بـ 10 عمال وهو يملك حاليا 15 ألف عامل في مختلف مجالات نشاط المجمع.

ويسعى المجمع لبلوغ 25000 إلى 30000 موظف في غضون الخمس السنوات القادمة، في حين أن مؤسسة كوندور قد استحوذت على ميزانية 01 مليار دولار من استثمارات المجمع، 35 في المائة فقط لصالح الهواتف النقالة، ما ستسهم بشكل فعال في تعزيز الصادرات الرئيسية، حيث بلغ رقم أعمال صناعة التجهيزات الكهرومنزلية والهواتف النقالة إلى مستوى 500 مليون دولار بداية سنة 2020.

ويتكون المجمع من الوحدات التالية:¹

1 مؤسسة AGLOTUBES وهي المؤسسة التي أنشأت المجمع وهي حجر الأساس وكانت مؤسسة تسويق ثم مؤسسة لتصنيع مواد البناء.

2 مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته تحوي طاحونة رائعة في مدخل برج بوعريريج، وتمكنت هذه الطاحونة مع منشآتها الجدة العصرية والتقنية وكفاءة مستخدميها وجودة مادتها الأولية من فرض نفسها كإحدى القيم الأكيدة للصناعة الغذائية، وفيما يخص الجودة فإن منتوجاتها المختلفة (السميد والفرينة والكسكس وغيرها) من بين الأفضل في الجزائر.

3 مؤسسة ARGILOR وهي وحدة صناعة الآجر وهدفها الرئيسي أن يعود للآجر المنتج في الجزائر مكانته النبيلة، وتحديدها الذي تعكف على رفعه هو إطلاق وحدة إنتاج بطاقة 210000 طن سنويا.

4 مؤسسة POLYBEN وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية مؤسسة مختصة في إنتاج وتسويق الأكياس المنسوجة من البوليبروبيلان المستعملة في الصناعات الغذائية لمختلف التغليفات (الفرينة والسميد والخضر الجافة والملح، الخ) ومنتجات البحر.

¹ من وثائق المؤسسة

5 مؤسسة HODNA Métal وهي تنشط في مجال المواد المعدنية أدت فكرة إنشاء حضانة ميتال من معاينة السوق الوطنية التي تتطلب الكثير من المنتج الجديد والاستراتيجي ألا وهو اللوح المزدوج

غير أن إطلاق هذا المشروع كان تحديا كبيرا وذلك خلال كل المراحل التقنية للإنجاز ولكن نوعية دراسات السوق التقنية والاقتصادية الممتازة قبل اطلاقه شكلت أساسا متينا للمشروع المستقبلي يوجد مقرها في ولاية المسيلة بدأت أشغال إنجاز البناء في أوت 2006، وبعد مضي 10 أشهر فقط، بدأت حضانة ميتال في الانتاج.

5 مؤسسة فندق BENI HAMMED وهي فندق في برج بوغريج فندق 4 نجوم.

6 مؤسسة CONDOR مؤسسة مختصة في تصنيع التجهيزات الالكترونية والكهرومترلية وأجهزة الاعلام الآلي.

المطلب الثاني : استراتيجية مؤسسة كوندور

كوندور يقدم للمستهلك الجزائري أعلى وأحدث تكنولوجيا بأقل سعر وتتوفر المؤسسة على أحدث التقنيات والتطبيقات المصممة خصيصا للزبون الجزائري وفق الخصوصية الجزائرية وذلك بالمستوى المتميز من الجودة والنوعية وتقوم مؤسسة كوندور بالاستثمار في الموارد البشرية والطاقت البشرية المحترف ويسهر على تكوينه.

ويعمل بكل الطاقات على تطوير عدة منتجات عالية الجودة لاستقبال السنة الجديدة حتى يظل المستهلك الجزائري وفيا للمنتج الجزائري ومنتج "كوندور" نظام خدمة ما بعد البيع لا تضاهيها خدمة لدى المؤسسات المنافسة.

أولا لمحة موجزة عن مؤسسة كوندور

يتواجد مقرها الرئيسي المنطقة الصناعية برج بوغريج، تتربع على مساحة تقدر ب 89700 م² المغطاة 37178 م² وهي ملكية كاملة للمؤسسة بالإضافة إلى كونها مؤسسة ذات طابع اجتماعي وتجاري، فهي تقوم باستيراد بعض السلع والمنتجات من الصين لإعادة بيعها مثل: مجفف الشعر، المدفأة.

تمتلك المؤسسة خدمة ما بعد البيع تعد الأكبر في الجزائر وكذلك من خلال شبكة التوزيع ونقاط البيع وصلات العرض المقدرة بـ 109 قاعات منتشرة عبر الوطن، وتتسم المنتجات المعروضة من قبل

“كوندور” بالأسعار المناسبة مع القدرة الشرائية للمواطن الجزائري بغض النظر عن فئته العمرية وطبقته الاجتماعية، مع التميز بالعديد من المزايا التقنية والتكنولوجية العصرية ذات الجودة العالية.

انطلقت المؤسسة بـ 90 عاملا وهي تشغل حتى نهاية 2019 حوالي 6500 عامل من خريجي الجامعة موزعين على مختلف الوحدات حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم مؤطرين من طرف إدارات أكفاء.

وتملك مؤسسة كوندور الكرتونيك 15,5% من مصنع بيجو الجزائر، و50% من أسهم "أوراس صولار"⁽¹⁾

ثانيا رؤية مؤسسة كوندور

تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تصنيع وتركيب المنتجات الكهرو منزلية والالكترونية وهذا بموجب أحكام مرسوم الوزاري رقم 2000/74، المؤرخ في 2000/04/02 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية في اطار التركيب وهي Complete Knock Down CKD وSKD وSemi Knock Down.

تنتج المؤسسة تشكيلة منتجات مثل أجهزة التلفاز LCD et LED، جهاز الاستقبال الرقمي، الثلاجات أجهزة الكمبيوتر، الهواتف النقالة، المكيفات الهوائية، الات الغسيل، قارئ الأقراص المضغوطة وتستورد بعض المنتجات التامة مثل الأوعية الهوائية المقعرة، رؤوس الاستقطاب الهوائي، مجففات الشعر، وتحتل المؤسسة مرتبة رائدة في مجال الصناعات الالكترومنزلية في الجزائر وتصدر منتجاتها لكل من تونس وليبيا.

واسم كوندور يعبر عن العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات في أفريل 2003، وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعروف عنه أنه يطير عاليا، وسمت المؤسسة نفسها به حتى يكون فأل خير عليها والحرف ® تعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات L INPI.

شعار المؤسسة الابتكار هو الحياة. Life Innovation is. واللون المميز هو اللون الأزرق.

¹ - مؤسسة جزائرية - فرنسية " أوراس صولار" لصناعة الألواح الشمسية وتقع في عين ياقوت (باتنة) وهي مملوكة بنسبة 49% من طرف مؤسسة " فانسون للصناعة".

كما أن لديها فروع في 48 ولاية على المستوى الوطني أهمها: بلدية العلمة بولاية سطيف وبمقر بلدية سطيف، وكذا بولاية الجزائر العاصمة، وبولاية بشار ووهران وولاية قسنطينة بحيث تقوم بتوزيع هذه المنتجات فيها، وكذا فان المؤسسة تصدر منذ 2016 تجهيزاتها الالكترونية والكهرومترية نحو 16 بلدا من افريقيا وأسيا وأوروبا.

المؤسسة تطمح في توسيع عملياته الخاصة بالتصدير الى 35 بلدا بحلول 2022، وأبرز محطات التصدير نجد تونس، ليبيا، وتكون هذه المنتجات متبوعة بوثيقة ضمان الجودة لمدة 24 شهرا، وفي حالة حدوث أي خلل في هذه الفترة تتكفل المؤسسة بإصلاحها وإرجاعها إلى الزبون دون تكاليف.

ثالثا أهداف مؤسسة كوندور الكترونيك

ما يطبع اليوم قطاع صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومترية هو ذلك التطور المذهل للتكنولوجيات المستعملة، وعدد الزبائن الذي يزداد يوما بعد يوم بطلبات ورغبات جديدة، كل هذا في وسط سوق تنافسية شديدة، وأمام هذه الوضعية تحاول مؤسسة كوندور تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

1. تحقيق حاجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات والخدمات والمتطلبات القانونية والبيئية.
2. تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
3. العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج.
4. المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.
5. تدعيم الاستثمارات باقتناء وسال إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة.
6. تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة.
7. التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي.
8. التكوين المستمر للعمال والإطارات.
9. الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.
10. تعظيم الربح إلى أكبر قدر ممكن.

11. زيادة الإنتاجية من أجل غزو أكبر للأسواق وذلك عن طريق التحفيزات المقدمة للعمال، وكذا عن طريق توظيف عمال ذوي تكوين جامعي في جميع التخصصات سواء الإدارية أو التقنية.
12. العمل على تقديم منتوجات ذات جودة عالية.
13. العمل على تحقيق ميزة تنافسية في استغلال الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق جميع الدراسات العلمية عن الموارد البشرية وكيفية التكوين والتحفيز لهذا العصر المهم في المؤسسة.
14. التنوع في المنتجات من أجل مواجهة المنافسة والتوسع في السوق.
15. السعي إلى الريادة في مجال صناعة البطاقات الإلكترونية.
16. دعم الولاء للعلامة من أجل الحفاظ على السوق الحالي للمؤسسة، ودخول أسواق جديدة وذلك عن طريق تحسين خدمات ما بعد البيع.
17. تطوير الاقتصاد الوطني وتوفير منتج وطني جزائري في السوق.
18. السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
19. الإرضاء التام للزبائن الحاليين والمستقبليين، وهذا بالتحسين والترقية الدائمة لجودة ونوعية منتوجات كوندور الإلكترونيك.
20. الرفع من رقم الأعمال وتوسيع حصتها السوقية.
21. توسيع نشاطها ومواجهة المنافسة وتهديتها.
22. توسيع الشبكة التجارية عن طريق فتح وكالات لها في الدوائر الكبرى لكل ولاية.
23. تحقيق احتياجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات والخدمات.
24. تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الانتاج الوطني مع رفع نسبة الادمج في الصناعة.
25. العمل على نيل شهادات الجودة العلمية الخاصة بالمنتج.
26. تعزيز تنافسية من خلال العمل على زيادة الحصة من خلال اسواق جديدة.
27. المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.
28. تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل انتاج عصرية وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة.

29. غزو الأسواق الخارجية خاصة الافريقية والعربية منها.

30. ؛ التكوين المستمر للعمال والإطارات لتحسين الأداء.

31. تطوير الاقتصاد الوطني من خلال توفير منتج وطني جزائري 100. %

المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

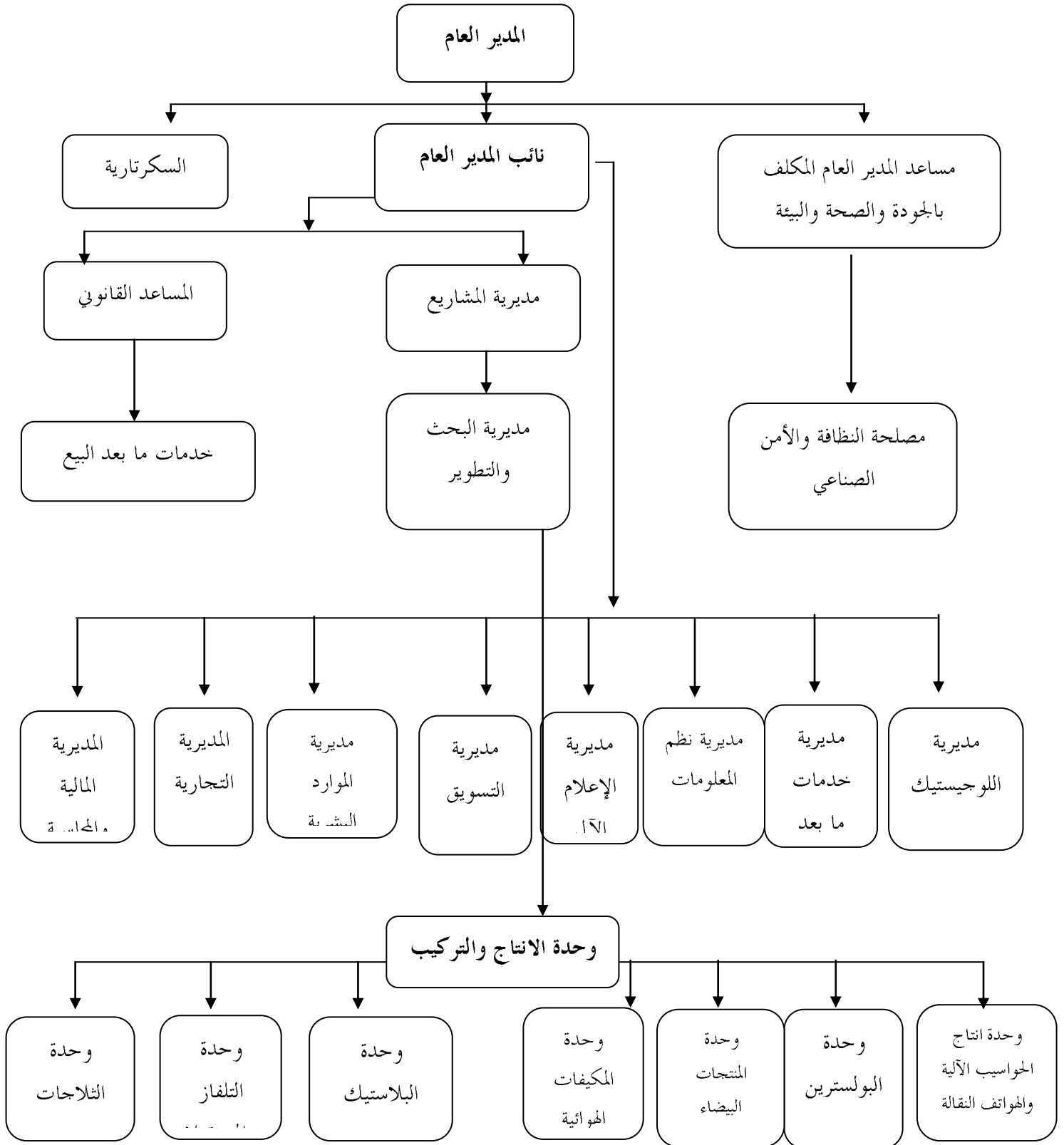
يعبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة عن مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة كما أنه يرتب العلاقات داخلها ويوضح مجموع الأنشطة ومختلف العلاقات الرسمية ومراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، وباختصار الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة ويعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها

أولا : تحديد الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

عند استقراءنا للهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور تبين لنا وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمؤسسة وحرص الإدارة العليا على وضوح التخصص في العمل ووجود مهام محددة.

ومن خلال موقعها، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة والاستراتيجية المتبعة والقدرات البشرية التي تتميز بها امتلكت المؤسسة هيكلًا تنظيميًا متوازنًا يتماشى مع المواقف والظروف البيئي

الشكل (3-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: وثائق المؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي :

- 1) الإدارة العامة تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، وتمثل أعمال المديرية العامة فيما يلي :
 - تحقيق برامج الانتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
 - تحقيق تسويق الانتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
 - تطوير أليات دخل للأعمال.
 - تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين.

هذه بعض الأعمال التي تمارسها في الإدارة العامة وهي كثيرة يصعب ذكرها كاملة، وتتوزع المهام كما يلي :

1) المدير العام: مهمته الإشراف على إدارة المؤسسة والإشراف على النظام العام للمؤسسة، ويمثل المؤسسة عند السلطات القضائية وكل الهيئات الأخرى ويقوم بالإمضاء على كل الوثائق باسم المؤسسة.

2) نائب المدير العام: يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حالة غيابه.

3) السكرتارية: مسؤولة على تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه، وبين الأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها.

4) مساعد المدير العام المكلف بالجودة والصحة والبيئة :

مسؤول تسيير الجودة وظيفه استشارية مهمته السهر على السير الحسن لمختلف مراحل الإنتاج من أجل تقديم منتج جيد، وهذا من خلال:

- تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض التوجيهات اللازمة.

- القيام بتقييم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح.

- تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم على إرضائهم لأي المؤسسة.

- هو المسؤول عن خلية اليقظة في المؤسسة.

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.

- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

5) المساعد القانوني:

تحدد مهامه في تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب القانوني للمؤسسة، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

6) مديرية الموارد البشرية :

يسهر على تسيير مختلف شؤون المستخدمين من خلال:

- إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف الوظائف.

- توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة.

- ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التابعة للعمل والتي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.

- تطبيق مخطط التكوين للعمال، مع الاشراف على التكوين والترقية.

- معالجة المشاكل القانونية

7) مصلحة العتاد Logistique

هي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، البترين،

شاحنات النقل تهتم بإمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات اللازمة من خلال:

- التحكم في عمليات نقل البضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل نقل.

- ضمان نقل العمال.

8) مصلحة المحاسبة والمالية:

تتمثل مهمته بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات الجبائية، وهذا

من خلال:

- إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها.

- متابعة حسابات الخزينة.
- المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات.
- إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.
- متابعة العمليات الحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة

ودراسة الفروق وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

9) مصلحة الأمن والوقاية :

تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة تهتم بسلامة وأمن المؤسسة وهذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات أجهزة الأمن أو أجهزة التسيير حسب قرارات المؤسسة وتقوم ب:

- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر على المؤسسة.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدة.
- تكوين العمال على الوقاية والأمن الصناعي.

10) المديرية التقنية: تتمثل مهامها في :

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الانتاج.
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

11) المديرية التجارية:

تتمثل مهامها فيما يلي :

- بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع بالمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغييرات التي تطرأ على السوق.

- التنسيق الممول لتنظيم الطلبيات ومتابعة في مراكز العبور.

- معالجة الطلبات اتجاه البنك الإمضاء الامضاء على الموافقة من طرف البنك
- فرز ملفات الشراء.

12) مديرية خدمات ما بعد البيع :

- تتمثل مهامها في :
- توفير خدمات ما بعد البيع في إطار الضمان.
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب المتعلقة بالمنتج.
- توجيه عملية الانتاج لتحسين المنتج.

13) مديرية التسويق

- تتمثل مهامها فيما يلي :
- دراسة وتشخص كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
- القيام بعمليات الاشهار في كافة وسائل الاعلام.
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
- تدعيم الفرق الرياضية وخاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

14) وحدات الانتاج والتركيب وتتكون من :

- أ. وحدة انتاج المكيفات الهوائية :وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - تطبيق كل الاحتياط للوصول إلى الجودة.
 - تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- ب. وحدة انتاج الثلاجات تقوم هذه الوحدة ب:
 - تركيب الثلاجات.
 - تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- ت. وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية تقوم هذه الوحدة ب:
 - انتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- ث. وحدة انتاج التلفاز تقوم هذه الوحدة ب:
 - انتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز.
 - تركيب جهاز التلفاز.
 - تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- ج. وحدة إنتاج الحواسيب الآلية والهواتف النقالة تتمثل مهامها فيما يلي:
 - تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- ح. وحدة البلاستيك تتمثل مهامها فيما يلي:
 - صنع المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات وحدة
الثلاجات والمكيفات الهوائية
 - خ. وحدة البوليستران تقوم هذه الوحدة ب:
 - صناديق التغليف لوحدة التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية.
 - تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - تلبية احتياجات وحدة التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية.

المبحث الثاني: عرض لمنهجية الدراسة الميدانية

لا يمكن إعطاء رؤية واضحة ودقيقة عن دور اليقظة التسويقية في تحديد الأزمات التسويقية للمؤسسة دون أن يكون مستند إلى آليات إحصائية لوصف الظاهرة بدقة والإلمام بجميع جوانبها، ولا يكون ذلك إلا من خلال العمل الميداني الذي يسمح لنا بجمع أكبر قدر من البيانات التي تستعمل في تحليل هذه الظاهرة، ومن أجل الإحاطة بمدى دور اليقظة التسويقية في تحديد الأزمات التسويقية للمؤسسة في مؤسسة كوندور، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من 32 موظف موزع على جميع أقسام المؤسسة لإعطائها صبغة المثالية، بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستعمال الإحصاء الوصفي، وذلك لإظهار الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة الدراسة

المطلب الأول الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولا مراحل العمل الميداني

حتى يكون العمل الميداني ناجحا ودقيقا يجب الالتزام بمراحله بدقة والتي هي:

1-1- تحديد مجتمع وإطار المعاينة

تبرز الحاجة إلى جمع المعطيات عند أي استقصاء مشكلة ما، وأول ما يتبادر إلى ذهن الباحث والذي يكون مصاحبا لطرح الإشكالية هو مجتمع الدراسة أو كما يسمى بلغة الإحصائيين المجتمع الهدف **Target Population** وهو ذلك المجتمع الذي نرغب في دراسته واستقصاء حقيقته وعند تحديد هذا المجتمع تحديدا دقيقا يُتبع ذلك بكيفية الوصول إلى هذا المجتمع وعادة ما يستعمل الباحثين إطارا يدعى إطار المعاينة، ويعرف على أنه "صيغة مناسبة تحدد الملامح الرئيسية (اسم، عنوان.... الخ) لكل وحدة (أو مفردة) من وحدات أو مفردات المجتمع الإحصائي"⁽¹⁾، وهو بمثابة المرشد للوصول إلى أفراد العينة خاصة إذا كان المجتمع مركزا في منطقة معينة وعمليا المعاينة تهدف إلى نوعين من الدراسة معاينة لتصنيف المعطيات ومعاينة تهدف إلى تقدير معالم مجتمع لظاهرة ما من خلال عينة مأخوذة من هذا المجتمع.

وفي دراستنا هذه نهدف إلى استكشاف هذين الدورين، وذلك بأخذ الخريطة الميدانية المشكلة لعناوين وأرقام كل موظفي المؤسسة كإطار المرجعي لأخذ أفراد عينتنا، وهذا الإطار ضروري لكي يتمتع كل عنصر في هذا التعداد بالفرصة في الظهور بالعينة المختارة.

(1) سليمان طشطوش "أساسيات المعاينة الإحصائية" دار الشروق، الأردن، 2001، ص22

1-2- خطة أخذ العينة

يعد أسلوب سحب العينة ومدى تمثيلها من أهم ركائز الاستطلاع الجيد والممثل. فمدى تمثيل العينة يعتمد على طريقة سحبها. فالعينة الممثلة يجب أن يراعى فيها طبيعة مجتمع الدراسة المبحوث، مثل: المستوى الدراسي، أو الخبرة الميدانية.

إن مدى مصداقية النتائج وتمثيلها للمجتمع يعتمد بشكل أساسي على وجود عينة عشوائية ممثلة، هذا يعني أن كل فرد من أفراد المجتمع المبحوث له نفس فرصة الدخول في العينة دون استثناء وهذا يعني أيضاً أن كل فئات المجتمع يجب أن تكون ممثلة في العينة بنفس نسبة تمثيلها في المجتمع كاملاً (بها مش خطأ لا يتجاوز 5% على أكثر حد)، وباعتبار أن عناوين الموظفين متوفرة يمكن اختيار عينة عشوائية بسيطة ذات مرحلة واحدة، ثم تقسيمها باستعمال أعداد الموظفين في كل قسم (أنظر الجدول رقم)

1-3- حجم العينة: باعتبار طبيعة المعطيات الكيفية في هذه الدراسة والتي تأخذ قيم ثنائية

وليكن P هو احتمال الظاهرة المدروسة في المجتمع و \hat{P} هو تقدير هذه القيمة مأخوذاً من العينة ذات الحجم n

$$p - Z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \leq P \leq p + Z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

$$d = \pm Z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \text{ يكون}$$

وبما أن آخر دراسة متعلقة بالتوظيف في المؤسسة كانت نسبة التوظيف هي 8% وعليه ستكون نسبة التوظيف تقدر بـ $P=0.08$ والذي يقابل بدوره أكبر قيمة للتباين :

$$VAR(\hat{P}) = \frac{p(1-p)}{n}$$

و (d) الفرق عن نسبة المجتمع والذي افترضناه $d=0.05$ حيث تكتب العلاقة من الشكل:

$$d = \pm Z_{1-\alpha/2} \sqrt{\frac{P(1-P)}{n}}$$

و منه يكون :

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 (p(1-p))}{d^2}$$

إذن باعتماد درجة ثقة 95% و $Z_{1-\alpha/2} = 1.96$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.0072}{(0.05)^2} \approx 32$$

يكون: إذن الحد الأدنى لحجم العينة المدروسة هو 32 فرد

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

لقد تم اعتماد الاستمارة بناء على أهداف الدراسة وإجراء عملية اختبار قبلي pré-test تم من خلالها تعديل صياغة بعض الأسئلة وإعادة ترتيبها وقد اشتملت على 5 محاور، وقد تضمنت الاستمارة على أسئلة مغلقة تهدف إلى التصنيف وأخرى مفتوحة وشبه مفتوحة بغرض تشجيع المبحوثين على إبداء رأيهم ومواقفهم والحصول على أجوبة لم يدرجها الباحث في تصنيفه كما كانت جل الأسئلة مختصرة قدر الإمكان مع استخدام لغة سهلة وبسيطة لضمان تعاون المبحوث وتجنب أي تحيز في الإجابة جراء عدم الفهم أو الغموض أما عملية البحث فقد تمت بالاستعانة بمصلحة الجودة على مستوى مؤسسة كوندور لتجنب الأخطاء المترتبة على الباحثين أثناء عملية البحث، أما عن المقابلة فقد كانت مباشرة سواء بتقديم الاستمارة للمبحوث مملأها بنفسه مع بعض التوضيحات إذا كان هناك غموض في فهم الأسئلة أو ملئها من طرف الباحث أو المساعدين عن طريق المقابلة الشخصية، أما عن متضمنات المحاور فقد كانت على النحو التالي:

المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية للفرد، والذي يشمل جميع الأفراد، وكانت الأسئلة حول الجنس، والسن، والمستوى الدراسي، سنوات الخبرة إضافة إلى المنصب الذي يشغله ؛

المحور الثاني: يخص اليقظة وعن النوع المطبق في المؤسسة، و عدد الأشخاص المشاركين فيها، ومدة وضعها، ومدى نشرها.

المحور الثالث: وتضمنت الأسئلة حول العبارات المرتبطة بأبعاد اليقظة التسويقية

المحور الرابع: وشمل عدة أسئلة تتعلق بالأزمات التسويقية.

أساليب المعالجة الإحصائية

بالاعتماد على النسخة [SPSS. V. 23] من حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية، قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل الإحصائي للمعطيات الناتجة عن اجابات عن اجابات أفراد العينة المشاركة في الدراسة للتأكد من صدق فرضيات الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

- استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاختبار صدق وثبات أسئلة

الإستبيان.

- حساب التكرارات والنسب المئوية للكشف عن المعلومات الشخصية لأفراد العينة المشاركة وكذا التعرف على كافة مستويات اجاباتهم عن أسئلة الاستبيان.

- استعمال الوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لقياس تجانس إجابات مفردات العينة المختارة حول متوسطات موافقتهم اتجاه المتغيرات المستعملة في الدراسة، إذ يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات، بحيث يكون المتوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري¹

- تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لإثبات صحة الفرضيات، بحيث أنه يعتبر من الاختبارات العلمية التي تناسب البيانات الفئوية المستخدمة لتحديد ما إذا كان هناك فروق معنوية في إجابات مفردات العينة المختارة، وهل تعد ذات دلالة إحصائية أي أنها فروق حقيقة أو أنها تعود إلى أخطاء الصدفة²

ولالإجابة على فقرات القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والقسم الثاني المتعلق بعموميات حول اليقظة فهناك مجموعة من الأزماتيختار منها المستجوب خيارا واحدا، أما القسم الثالث والرابع والخامس فقد تم الاعتماد على مقياس (Likert Scale) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما والمناسب لهذا النوع من المتغيرات ذات المقاس الترتيبي الذي يعطي أكبر قدر من الحرية في الإجابة، وبالتالي فإن البيانات التي حصلنا عليها كانت عبارة عن درجات من 01 إلى 05 بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع، والجدول التالي يوضح هذا القياس.

الجدول (3-1): العبارات المستعملة عند درجات مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر من إعداد الطالبين

¹- فهمي محمد شامل بهاء الدين، الاحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الادارة العامة الرياض، 2005، ص 190

²- سالم الفحطاني وآخرون، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS المطابع الوطنية الحديثة الرياض، 2000، ص 258

ونظرا لعدم القدرة على تحديد الرأي العام لمفردات العينة عند استخدام المتوسط الحسابي لإجاباتها عند كل عبارة ترتيبية مستخدمة في الاستبيان، لجأنا إلى تحدد الفئات أو الخلايا الجديدة التي سيدرج فيها كل متوسط من تلك المتوسطات ذلك من خلال ما يلي :

- حساب قيمة المدى بإجراء الفرق بين أعلى قيمة في المقياس (5) من جهة، وأقل قيمة منه (1) من جهة أخرى، أي أن المدى في هذه الحالة يساوي $(5-1=4)$.

- تحديد طول الفئة أو الخلية الصحيح لكل اتجاه من قيمة المدى المحسوب بالطريقة أعلاه (4) على أكبر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي (5) أي ان الطول الفعلي لكل موقف يصبح يساوي $(5/4=0.8)$.

- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل قيمة في مقياس ليكرت الخماسي (1) لنحصل على $(1+0.8=1.8)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) و(1.8) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي غير موافق تماما.

- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الأولى (1.8) لنحصل على $(1.8+0.8=2.6)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1.81) و(2.6) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي غير موافق.

- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الثانية (2.6) لنحصل على $(2.6+0.8=3.4)$ ، ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (2.61) و(3.4) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي محايد.

- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الثالثة (3.4) لنحصل على $(3.4+0.8=4.2)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (3.41) و(4.2) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي موافق.

- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الرابعة (4.2) لنحصل على $(4.2+0.8=5)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (4.21) و(5) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي موافق بشدة.

ومنه نحصل على الاتجاه العام للإجابات المحصل عليها حول كل عبارة من العبارات المستعملة في الاستبيان في مجال جديد يدعى رأي العينة الموضح في الجدول أدناه.

الجدول (2-3) مجال رأي العينة

الدرجات	رأي العينة
]1.8- 1]	غير موافق تماما
]2. 6- 1.8]	غير موافق
]3.4- 2.6]	محايد
]4.3- 3.4]	موافق
]5- 4.2]	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

- صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق الاستبيان التأكد من أنه قادر بالفعل على قياس ما أعد لقياسه، وتحقيق الهدف الذي وضع من أجله وقد تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق الدراسة المعروفة بالصدق الظاهري الإعتماد على المحكمين الذي أحد أنواع الصدق التي يعتمد عليها في القياس، إذ تم عرض الاستبيان قبل توزيعه في حلته النهائية على لجنة من المحكمين مكونة الأساتذة المختصين في التسويق وإدارة الأعمال والإحصاء لضمان جودة الاستبيان، ولقد تم الأخذ بنصائحهم وتوجيهاتهم من خلال تقليص بعض الأجزاء وحذف بعض الأجزاء الأخرى، مما يتلائم وخصوصيات الدراسة ومعطياتها وفي ضوء ذلك تم تقديم الاستبيان بصيغته الحالية.

- ثبات أداة الدراسة: يعرف الثبات على أنه التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في نفس الوقت، والغرض من ذلك التعرف على قدرة هذه الأداة في الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدامها عدة مرات أخرى، فبعد الحصول على إجابات أفراد العينة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يعتبر طريقة شائعة تستعمل للحكم على ثبات أداة الدراسة

إذ يبين الجدول التالي معامل الثبات للأقسام الثلاثة للإجابة على فرضيات البحث
الجدول (3-3): العبارات معامل ألفا كرونباخ للمحاور المرتبطة بفرضيات الدراسة

معامل الصدق		معامل الثبات لكل محور		المحاور	
0,928	0.899		0.862	0.809	عموميات حول اليقظة
	0,918	0,946			0.843
		0,902		0.814	
	0,845	0,842	0.715	0.709	الأزمات التسويقية
		0,864			

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

نلاحظ من الجدول أن كل قيم معامل الثبات لكل المحاور موجبة ومتقاربة مع بعضها البعض، حيث كانت أعلى قيمة له في محور الذكاء التسويقي (0.895)، وأقل قيمة له في محور التشخيص الاستراتيجي (0.709)، وهي جميعا معاملات ثبات مرتفعة ما يعني أن هناك ثبات عالي جدا في البيانات المحصل عليها نتيجة لأن قيمتها تقترب من الواحد الصحيح، إضافة إلى أن نتائج معامل الصدق المحك الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ اقتربت هي الأخرى من الواحد الصحيح عند كافة المحاور المذكورة أعلاه.

ما يطمئنا على توفر درجة وثبات صدق عالية جدا للاستبيان المستعمل في الدراسة وصلاحيته للتحليل واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: عرض النتائج الاحصائية للدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب عرض النتائج التي توصلت إليها عملية الفرز والتحليل والمعالجة الاحصائية للبيانات المجمعة بواسطة الاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية، حيث سنقوم باستخدام النسب والمتوسطات والانحرافات المعياري حيث تمثل هاته النتائج عرضا مفصلا يشمل كافة الأقسام والمحاور التي تناولها الاستبيان.

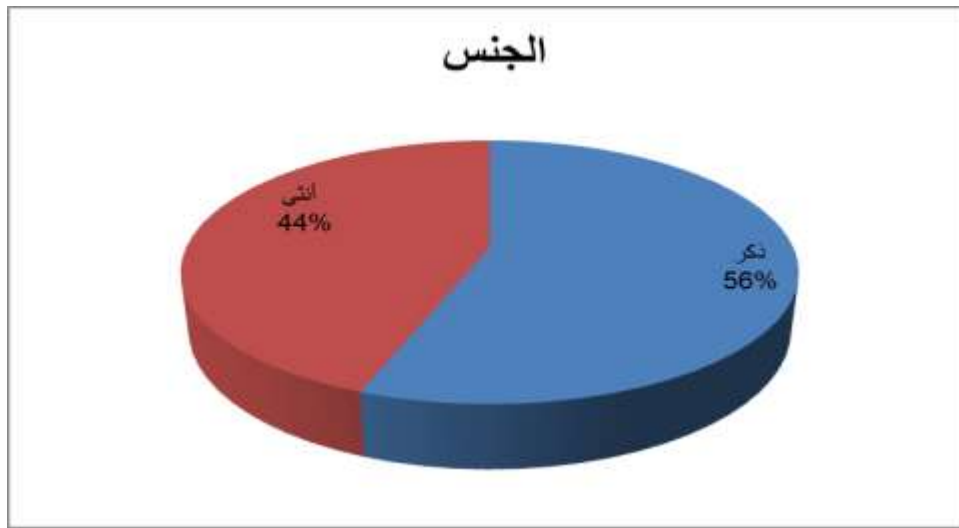
أولاً: وصف المتغيرات الديمغرافية

1 المتغيرات الشخصية

عند استخراجنا للنتائج الاحصائية للأفراد المكونين للعينه المدروسة المتمثلة في الجنس السن المستوى الدراسي سنوات الخبرة تبين ما يلي:

1-1- الجنس

الشكل (3-2): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



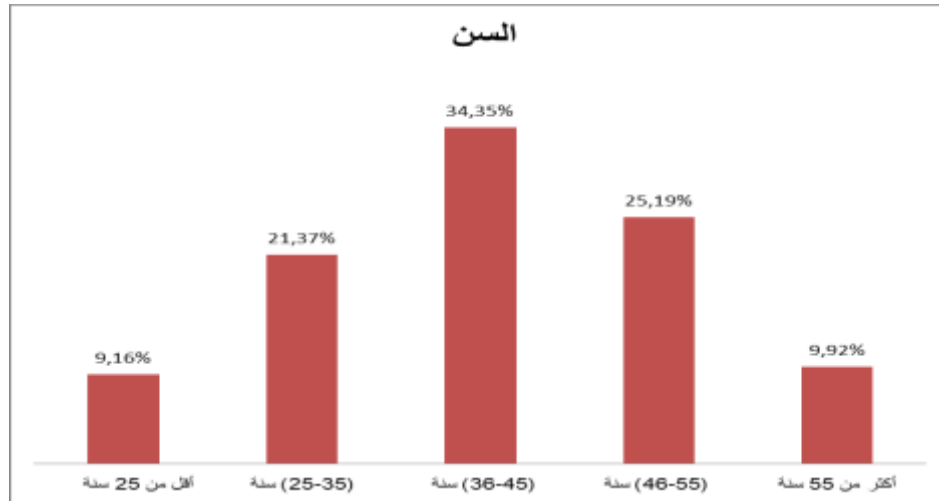
المصدر : من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

الجنس: من خلال الشكل تبين نلاحظ أن عدد الذكور المساهمين في حجم العينة التي بلغت 131 فرد بلغ 73 يمثلون نسبة 55,73% من الإجمالي للعينه، أما عدد الاناث المساهمين في حجم العينة التي بلغت 58 فرد يمثلون نسبة 44,27% من إجمالي التعداد.

الجنس: من خلال الشكل تبين نلاحظ أن عدد الذكور المساهمين في حجم العينة التي بلغت 131 فرد بلغ 73 يمثلون نسبة 55,73% من الإجمالي للعينه، أما عدد الاناث المساهمين في حجم العينة التي بلغت 58 فرد يمثلون نسبة 44,27% من إجمالي التعداد

1-2- السن

الشكل (3-3): توزيع مفردات العينة حسب السن

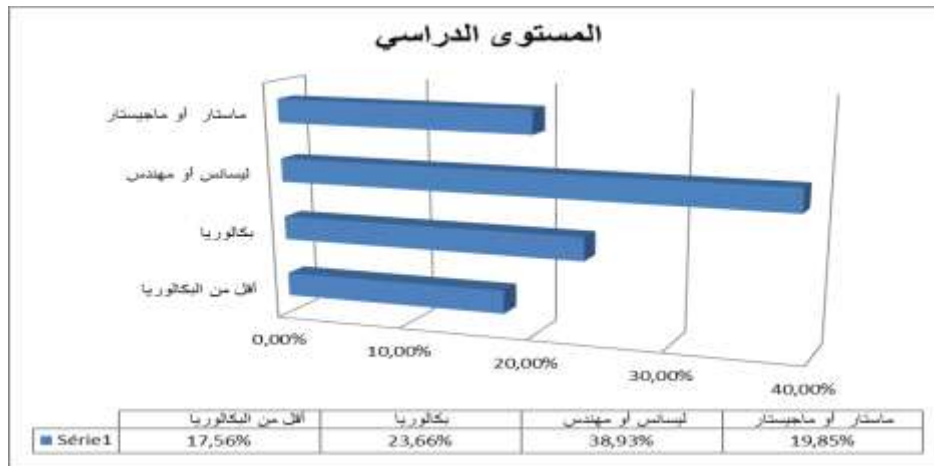


المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

من خلال النتائج في الشكل المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة الأفراد الأقل من 25 سنة يمثلون النسبة الأضعف 9,16% في حين كانت النسبة الأكبر للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنوية بنسبة 34,35% وكانت النسب الأخرى متفاوتة فيما بينها.

1-3- المستوى الدراسي

الشكل (3-4): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

من خلال الاطلاع على الشكل أعلاه نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمتلك مستوى تعليمي جامعي من حاملي شهادات ليسانس ومهندس متصدرة لحجم العينة بنسبة 38,93% تليها حاملي شهادات الماجستير والماستر بنسبة 19,85% ثم فئة المستوى التعليمي الثانوي بكالوريا بنسبة 23,66% وأقل من الثانوي بنسبة 17,56% لتشهد العينة غياب ذوي المستوى التعليمي الأساسي والابتدائي

4-1- سنوات الخبرة:

الشكل (3-5): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

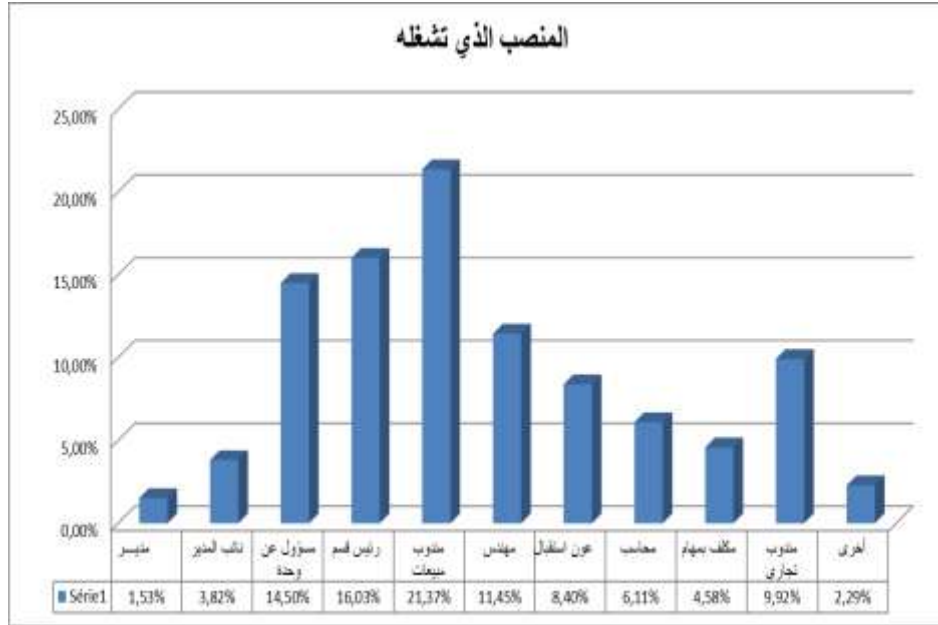


المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

من الشكل المبين أعلاه يتبين لنا 37% من الفئة لها سنوات من العمل من أكثر من 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى، ثم في المرتبة الثانية الفئة التي تملك في رصيدها خبرة ما بين سنتين إلى غاية 5 سنوات بنسبة 25%، وفي الأخير تتساوى الفئتين التي تملك خبرة ما بين 6 سنوات و 10 سنوات مع الفئة التي تملك في رصيدها خبرة أقل من سنتين بنسبة 19% لكل فئة، وعليه فإن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة في المؤسسة مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة.

1-5- المنصب الذي تشغله

الشكل (3-6) : توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة



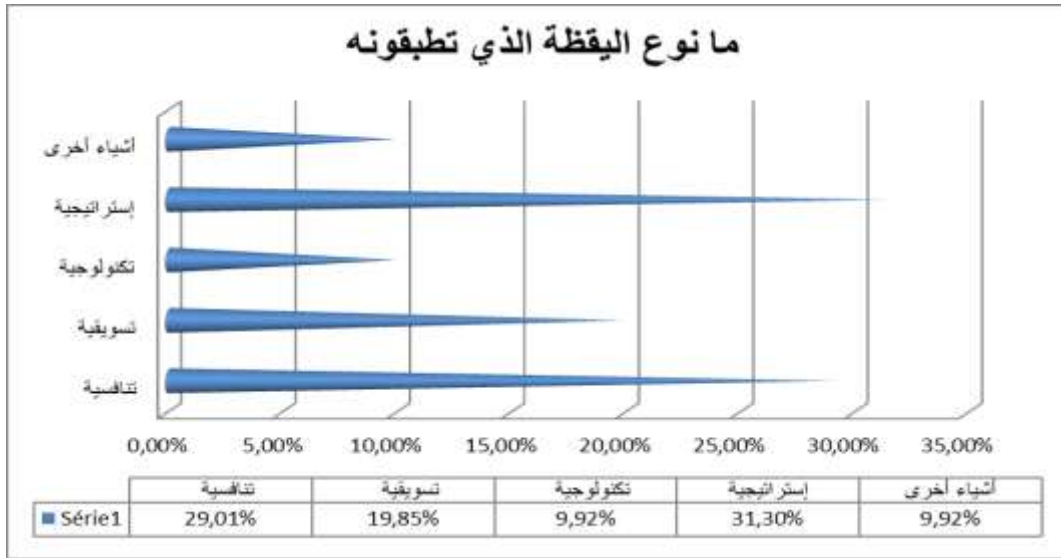
المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

يتبين من الشكل أعلاه نجد أن فئة مندوب مبيعات تحتل المرتبة الأولى بنسبة 21.37%، تليها منصب رئيس قسم بنسبة معتبرة مقدرة بـ 16.03%، تليها مباشرة منصب مسؤول عن وحدة بنسبة 14.50%، وتتوزع باقي النسب على كل من مهندس ومندوب تجاري وعون استقبال ومكلف بمهمة بنسب متفاوتة والأهم في هذه الاستثمارات هو ملئها من طرف المدير العام ونائبه مما يعطي هاته الدراسة المزيد من الثقة والفعالية والمصادقية ويمكننا القول ولكي نذهب ابعدها من ذلك في تصورنا أنه من الضروري النظر إلى أن المتلقين لديهم إمكانية إثراء المعلومات حقا من خلال التعليق عليها أو استكمالها بمعلوماتهم الخاصة وغالبا ما تأتي من مصادر غير رسمية، ومنا هنا تبرز أهمية الوظيفة التي تسهل على عملية دمج كل من المعلومات الخارجية التي تم جمعها مندوبي المبيعات بصفة أكثر حيث يتم وصفهن بأنهم (المراقبين، المستقرين) للسوق ويستطيعون الحصول على الخارجية، في حين المعلومات الداخلية المحصل عليها من خبراء في المجال ومن هنا يجب على الإدارة العليا توفير الوسائل المادية التي تعمل على لتسهيل تدفق المعلومات من طرف المتعقبين إلى أماكن التخزين.

2-2 المحور الأول: عموميات حول وصف متغيرات اليقظة

1-2 - ما نوع اليقظة الذي تطبقونه

الشكل (3-7): نوع اليقظة المطبقة



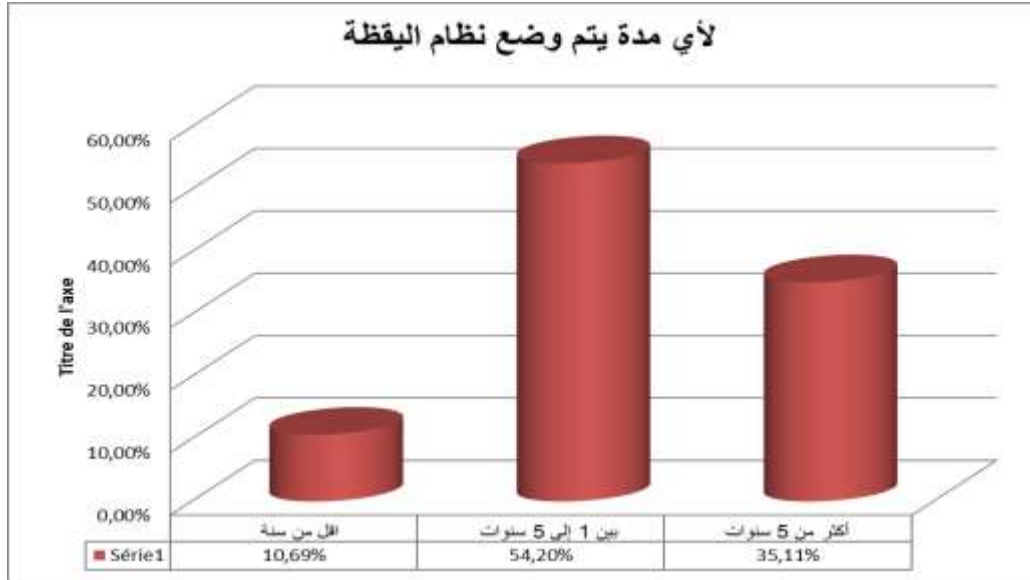
المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

من خلال الشكل أعلاه تتجه اجابات أفراد العينة إلى أن اليقظة الاستراتيجية تحتل المرتبة الأولى بنسبة 31.30%، تليها اليقظة التنافسية 29.01% في المرتبة الثانية، ثم تأتي اليقظة التسويقية في المرتبة الثالثة بنسبة معتبرة تقدر بـ 19.85%، لتليها كل من اليقظة التكنولوجية واليقظت الأخرى بنسبة متعادلة تساوي 9.92%، وهذا راجع لاعتقاد المستجوبين بان الاستراتيجية والتنافسية هما أساس نجاح المؤسسة في ظل بيئة معقدة ومتغيرة وفي وجود عدد غير متناهي من المنافسين.

كما أن الحاجة إلى المعلومة في الوقت الحقيقي يختلف حسب قطاع نشاط ونوع اليقظة، ومن هنت وجب على القائمين على اليقظة اختيار حسب استعجالية المعلومة والحاجة التي أعرب عنها متلقي اليقظة (خاصة شكل منتج اليقظة المرغوبة) والبحث عن التوازن واحتمالية اختيار نظام يقظة مختلط يسمح بالاستجابة لتطلبي اليقظة تحقيق أهدافهم كما يتيح لهم فرصة التراجع ورد الفعل مقابل المعلومة وتحويلها إلى غايتها الرئيسية.

2-2- لأي مدة يتم وضع نظام اليقظة

الشكل (3-8): المدة التي يتم فيها نظام اليقظة

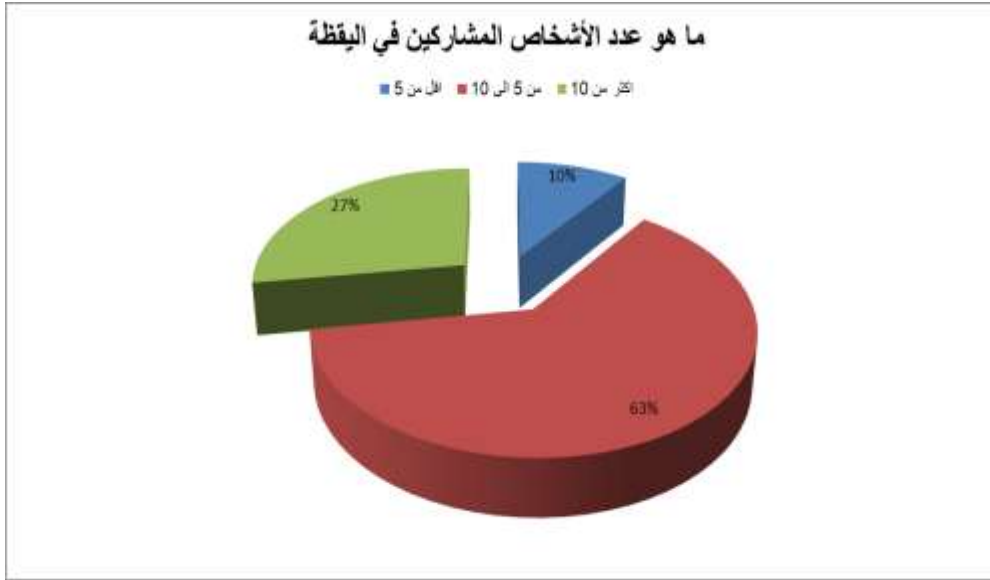


المصدر من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

يتناول الشكل أعلاه المدة الزمنية التي يمكن أن تضعها المؤسسة في اليقظة، فكانت إجابات أغلب المستجوبين تميل إلى مدة ما بين سنة وخمس سنوات بنسبة 54.20% ثم تليها بالمرتبة الثانية الفئة التي ترى أن مدة اليقظة تكون أكثر من خمس سنوات بنسبة 35.11%، وفي الأخير الفئة التي ترى أن مدتها هي أقل من سنة بنسبة 10.69% حيث من خلال الاجابات يعتبر العديد من المستجوبين بأن اليقظة أمر استراتيجي بالنسبة للمؤسسة ولذلك فهو يتطلب وقت أكبر ويمكننا القول بأن في حالة غياب رزنامة واضحة ودائرة محددة فان المعلومات ذات القيمة الإستراتيجية في بعض الأحيان لا يتم تقييمها ويتم فقدانها لأنها لا تستخدم في وقتها المحدد.

2-3- ما هو عدد الأشخاص المشاركين في اليقظة

الشكل (3-9): عدد الأشخاص المشاركين في اليقظة

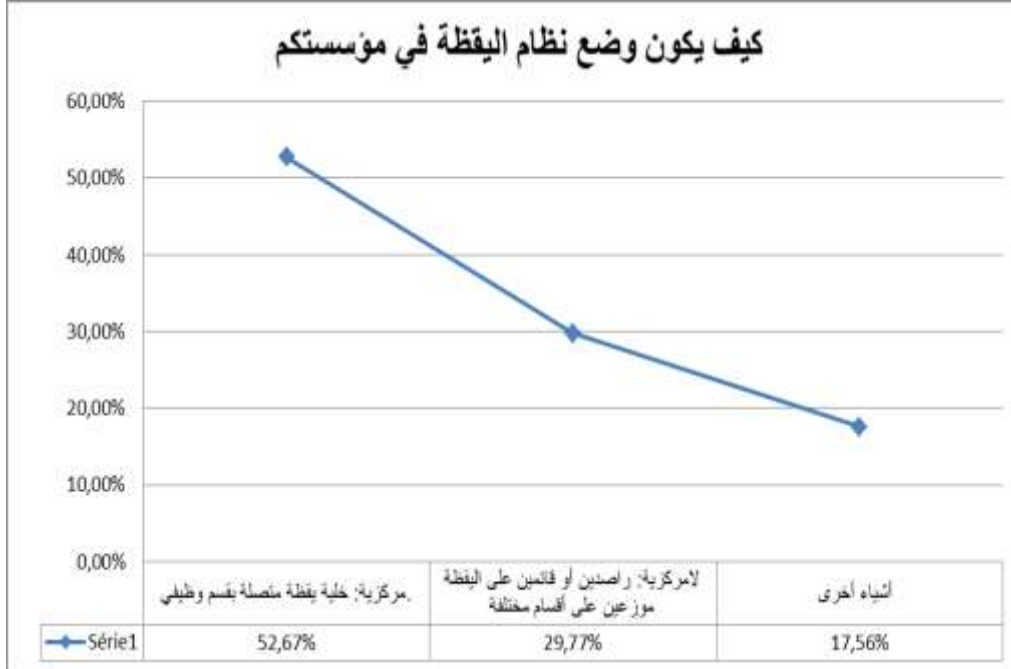


المصدر من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-10) نلاحظ أن العدد الأمثل للأشخاص المشاركين في عملية اليقظة يتراوح ما بين 5 أشخاص إلى 10 أشخاص حيث بلغت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا العدد هو 63%، أما نسبة 27% كانت للأفراد الذين اختاروا أن الأشخاص المشاركين في عملية اليقظة يتراوح أكثر من 10 أشخاص، في حين احتل آراء الأفراد الذين يرون بأن عدد المشاركين أقل من خمسة أشخاص المرتبة الثالثة بنسبة 10% مما جعله يحتل المرتبة الثانية، وعليه يمكن القول بأن عملية اليقظة هي عملية جماعية تشاركية تتطلب تواجد عدد متوسط من الأشخاص الذين يملكون من الكفاءة والخبرة والفتنة مما يساهم في نجاحها وارساء متطلباتها وهي في الحقيقية عملية الجماعية المستمرة التي يقوم من خلالها مجموعة من الأفراد بصفة تطوعية بتتبع وتعقب واستعمال معلومات ذات طابع تنبؤي متعلقة بالتغيرات التي يمكنها أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة بهدف خلق فرص وللحد من المخاطر والشكوك بصفة عامة.

2-4 - كيف يكون وضع نظام اليقظة في مؤسستكم

الشكل (3-10): كيفية وضع نظام اليقظة

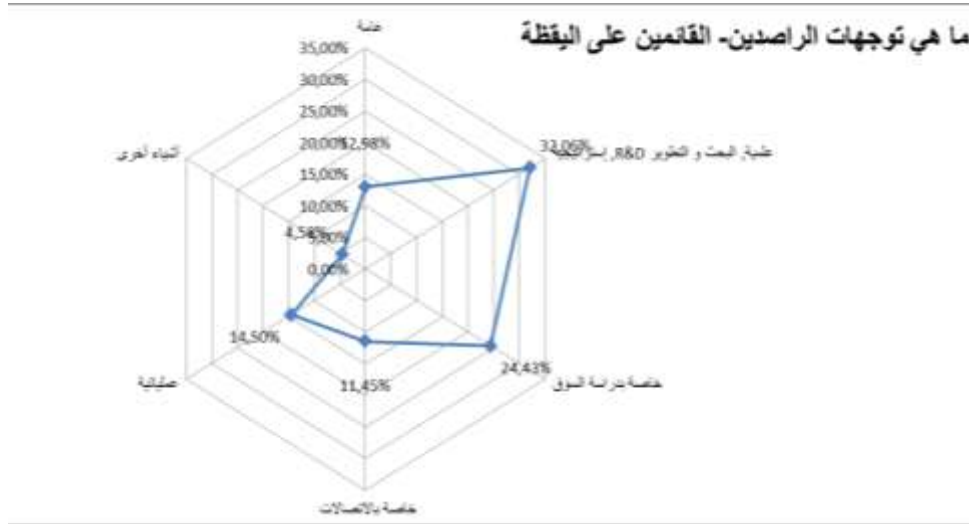


المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-11) نلاحظ أن أغلبية المستجوبين يرون بأن اليقظة عملية مركزية والخلية التي تعمل عليها تكون متصلة بقسم وظيفي حيث بلغت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا التوجه هو 52.67%، أما التوجه الذي يقر بأن عملية اليقظة غير مركزية وغير متصلة بمركز رياضي بل هي موزعة على أقسام مختلفة كانت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا التوجه بلغ 29.77% وهو ما وضعه في المركز الثاني، في حين احتل آراء الأفراد الذين يرون بوجود أشياء أخرى وغير محددة المرتبة الثالثة بنسبة 17.56%، وعليه يمكن القول بأن عملية اليقظة هي عملية مركزية تحددتها رؤية المؤسسة وترتبط بشكل وثيق بالإدارة العليا كما أنها نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطورات والمراقبة المستمرة لمحيط المؤسسة تتطلب مركزية في القرار لأنها تحوي على أبعاد تنبؤية.

2-5- ما هي توجهات الراصدین (القائمين على اليقظة)

الشكل (3-11): توجهات القائمين على اليقظة

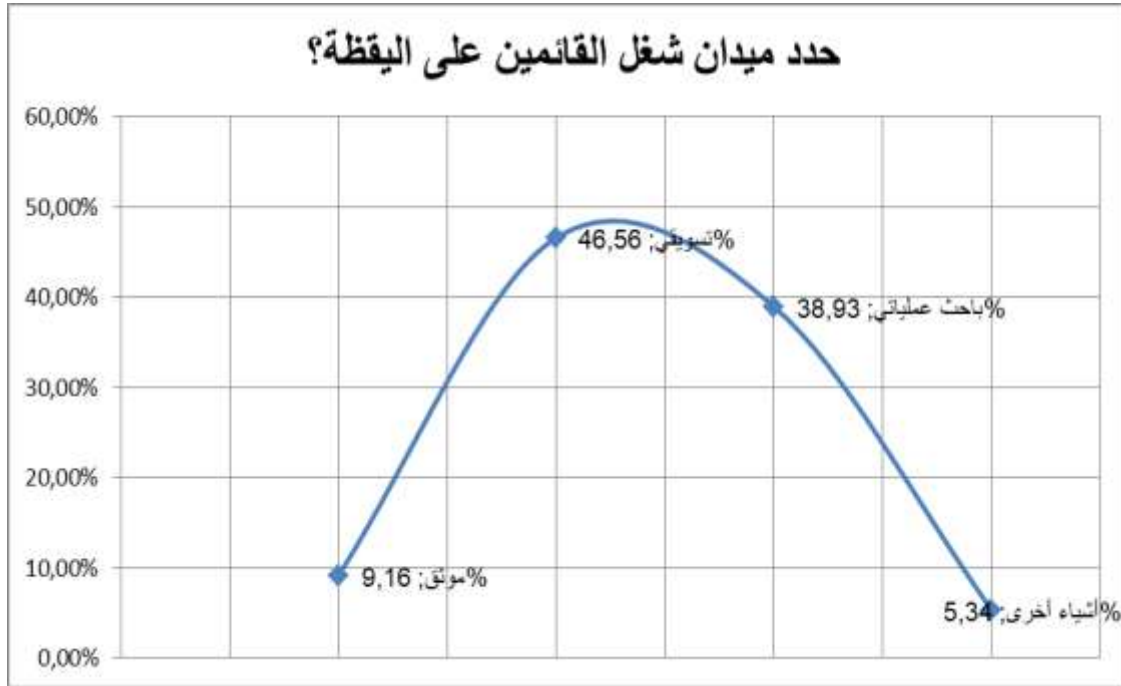


المصدر من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-12) نلاحظ أن توجهات الأفراد المستوجبين تميل بأن القائمين على اليقظة يركزون على عملية البحث والتطوير حيث بلغت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا الاختيار هو 32.06%، أما الخيار الذي يرى بأن القائمين على اليقظة يركزون على دراسة السوق كانت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا الخيار قد بلغ 24.43% مما جعله يحتل المرتبة الثانية، في حين احتل خيار الأفراد الذين يرون القائمين على اليقظة يركزون على أنها عملياتية المرتبة الثالثة بنسبة 14.50%، توجه آخر يرى بأن القائمين على اليقظة يركزون على الاتصالات كانت بنسبة 11.45%، وعليه يمكن القول بأن الراصدین (القائمين على اليقظة) هم من يقومون بإعداد أرضية اليقظة بهدف تطوير نشر منتجاتها وكذا تيسير تدفق المعلومات، ويتوجب أن تكون مرتبطة بعملية البحث والتطوير مثلما هو موجود في المؤسسة في إطار « فرق المعرفة المعنية بالاستراتيجيات»، لهدف التزويد بنظام يقظة ملائم، ويقوم الراصدین في المؤسسة بتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بدراسات السوق أو الخاصة بمجال الاتصالات ومن ثم إرسالها للخبير الذي يضيف بعض عناصر المعلومات الداخلية لتكتملها وتكون الملاحظات قد تم نشرها لأعضاء لجنة الإدارة وكذلك للعملياتيين المعنيين بالموضوع وخبراء الميدان.

2-6 - حدد ميدان شغل القائمين على اليقظة؟

الشكل (3-12): ميدان القائمين على اليقظة

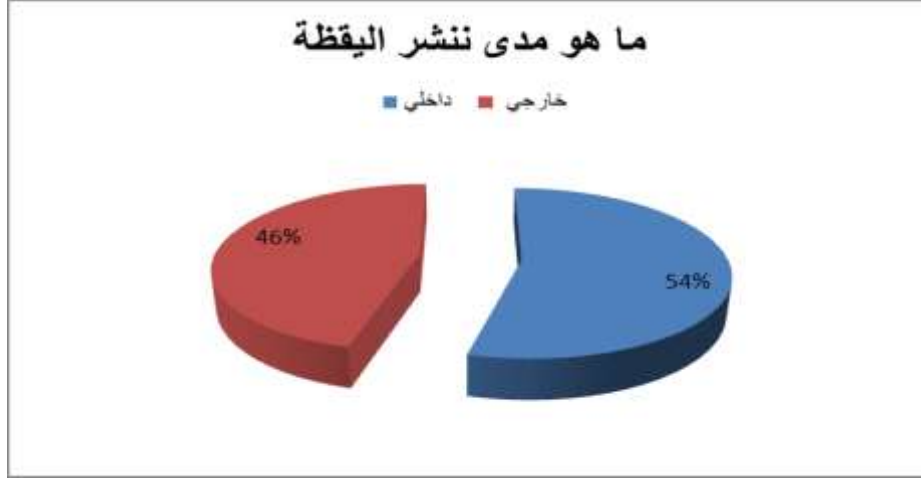


المصدر من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-13) نلاحظ أن توجهات الأفراد المستوحين تميل بأن ميدان القائمين على اليقظة ذو توجه تسويقي بلغت نسبة تأكيد هذا التوجه من أفراد العينة ما نسبته 46.56%، أما التوجه الذي يحتل المرتبة الثانية أن ميدان اليقظة هو بحث عملياتي وكانت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا التوجه قد بلغ 38.93%، في حين احتل اختيار الأفراد الذين يرون بأن القائمين على اليقظة ذو توجه توثيقي المرتبة الثالثة بنسبة 9.16%، ومن المتعارف عليه بأن القائمين على اليقظة اليوم في مواجهة رهان متزايد الأهمية مع تسارع نشر المعلومات، مع أهمية إدارة الوقت الحقيقي في بيئة شديدة التنافس يكون فيها التسويق أولوية لدى الجمعي حيث أن استعجالية المعلومة والحاجة إليها تزيد من فرص المؤسسة التسويقية وتعمل على تعزيز تنافسيتها مما يسمح لها بالتوسع في حصصها السوقية.

7-2 - ما هو مدى نشر اليقظة

الشكل (3-13): مدى نشر اليقظة

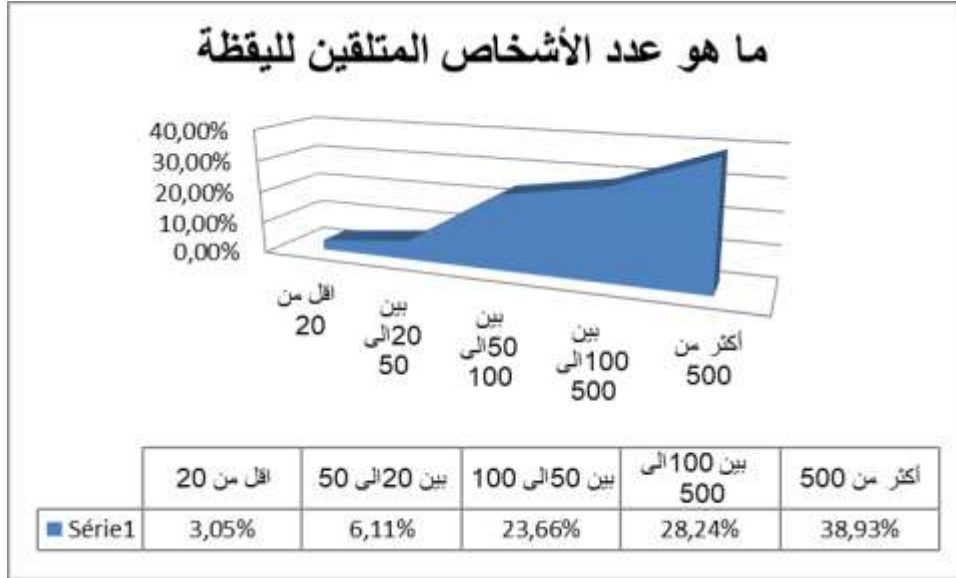


المصدر : من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-14) نلاحظ أن توجهات الأفراد المستوجبين تميل بأن مدى نشر اليقظة يكون في المدى الخارجي وبلغت نسبة تأكيد هذا التوجه من أفراد العينة ما نسبته 54%، أما التوجه الثاني الذي يرى أن مدى نشر اليقظة يكون في المدى الداخلي فقد بلغت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا التوجه 46%، وعليه القول فان اختيار نمط النشر يمكن أن يسمح بتطوير نمط نشر اليقظة سواء كان داخليا أو خارجيا والذي يسمح بتطوير التعاون داخل وخارج المؤسسة، وهنا يبرز دور تقنيات إدارة المعرفة التسويقية وميكانيزمات الذكاء الاقتصادي إذ سيكون من الحكمة جدا إنشاء نظام أكثر اكتمالا أو نشر المعلومات الخارجية إلى جانب المعلومات الداخلية ذات فائدة، من خلال تشجيع المتلقين على التفاعل والرد على المعلومات التي يتم توزيعها عليهم كما يمكن أن تساهم في تحسين رسملة المعارف والمعلومات ويجب ادن الاخذ بعين الاعتبار منطق التعاون الداخلي والخارجي والقيمة الاستراتيجية لتبادل المعلومات وهما منهجان أساسيان لإدارة المعرفة التسويقية عند وضع نظام لليقظة وخاصة لإدارة المعلومات الواردة من منتجات اليقظة والتي تعد مع اختيار وسيلة للتوزيع الأنسب، والهدف من ذلك هو التأكد من الاتساق بين طبيعة المعلومات المنشورة داخل المؤسسة والمتحصل عليها من خارج المؤسسة من جهة أخرى جهة أخرى زيادة كفاءة وفعالية الوسائل المستخدمة في اليقظة بغية إضفاء الطابع الرسمي لليقظة ولن يجب أن تصل إليه نتائجها.

2-8- ما هو عدد الأشخاص المتلقين لليقظة

الشكل (3-14): الأشخاص المتلقين لليقظة

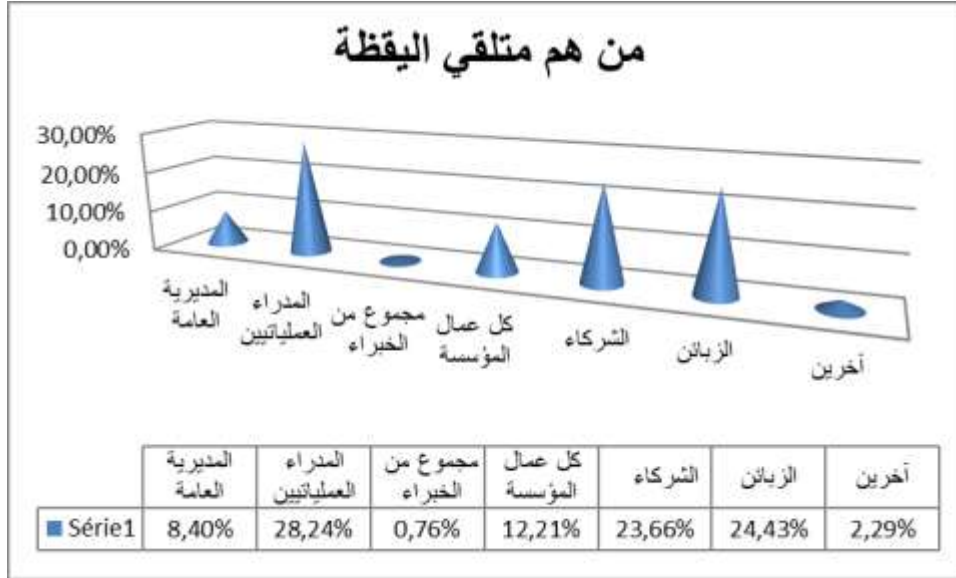


المصدر من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-15) نلاحظ أن العدد الأمثل للأشخاص المتلقين لليقظة هم أكثر من 500 شخص حيث بلغت نسبة اختيار أفراد العينة لهذا العدد هو 38.93%، أما نسبة 28.24% كانت للأفراد الذين اختاروا أن الأشخاص المتلقين لليقظة يتراوح عددهم بين 100 و 500 شخص وهو ما جعلهم في المرتبة الثانية، في حين احتل آراء الأفراد الذين يرون بأن عدد المشاركين أقل من خمسين شخص المرتبة الثالثة بنسبة تعادل أقل من 10%، وعليه يمكننا القول بأن خلية اليقظة تهدف لخلق صدى واستجابة بشكل أفضل لاحتياجات صانعي القرار، ومن هنا توجب على الخبراء التفكير بالكيفية التي تسمح لها بتوسيع جهاز اليقظة ونشرها لأبعد حد واحتمالياً يمكن تعديل منتجات اليقظة إن استلزم الأمر سواء في كيفية طرحه أو تبسيطه، لتحقيق التطلعات المتميزة لتلقي اليقظة مع تحقيقي فرصة لتقييم العمل الذي قامت به خلية اليقظة كما ونوعاً.

2-9 من هم متلقي اليقظة

الشكل (3-15): تحديد طبيعة الأشخاص المتلقين لليقظة



المصدر : من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-16) نلاحظ أن توجهات الأفراد المستوحين تميل بأن أن المتلقين لليقظة هم في الغالب المدراء العمليين حيث بلغت نسبة اختيار أفراد العينة لهد الفئة مانسبته 28.24 %، وكان نصيب الزبائن من اجابات أفراد العينة جد معتبر فقد احتلوا المركز الثاني بنسبة 24.43 %، أما الشركاء فقد احتلوا المرتبة الثالثة بنسبة 23.66 % ثم كانت اجابات أفراد العينة متفاوتة للفئات الأخرى، ويمكننا القول بأن يمثل الأشخاص المعنيين في أحسن الأحوال نموذجاً للأشخاص المتلقين لليقظة: هم المتواجدون على كل مستويات القرار للمؤسسة من المهندس إلى المدير وفي كل المديرية العملية. بحيث ان مسؤولياتهم (مستوى مسؤولياته، إدارته للمعلومة، معرفته بالأدوات التعاونية) ورأيه في ملاحظات اليقظة تجعل المدير العملي أولى الأشخاص المتلقين لليقظة

2-10- أي نوع تنشره من منتجات اليقظة

الشكل (3-16) : منتجات اليقظة

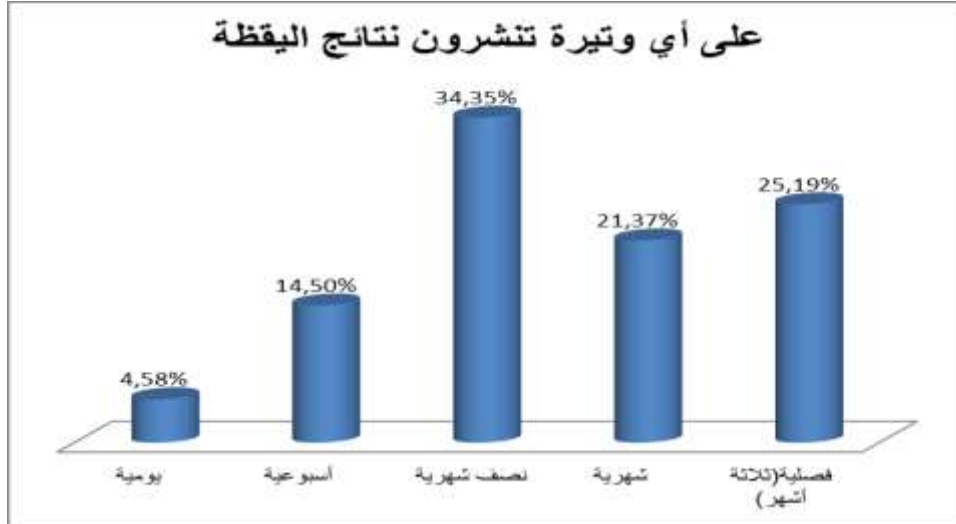


المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-17) يعتقد معظم المجيبون منتجات اليقظة هي عبارة عن إنذار وهو ما تؤكد النسبة المرتفعة من إجابات أفراد العينة مانسبته 31.30 %، وكان الرأي الثاني الأكثر ترددا من إجابات أفراد العينة تميل إلى أن الملاحظات والتقارير تعد المنتج الذي تنشره اليقظة بنسبة 26.72 %، أما الصحف فقد احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 22.14 % ثم كانت اجابات أفراد العينة متفاوتة للفئات الأخرى، ويمكننا القول بأن المنتج يستطيع أن يأخذ أشكالا متعددة(ملاحظة متعلقة باليقظة، رسالة إخبارية، إنذار، ...) للقيام بتكليفها حسب أهداف اليقظة، كأن يكون المنتج بشكل إنذار في البريد الالكتروني للعمال عندما يتم تحديد معلومة جديدة يتطلب القيام بفحص المعلومة بأنفسهم عند الحاجة إليها(والتي سيتم نشرها في موقع شبكة داخلية مثلا) وتتدخل في هذه المرحلة وفي مرحلة الجمع أيضا(بالنسبة للمعلومات الخام) عملية التخزين.

11-2 - على أي وتيرة تنشرون نتائج اليقظة

الشكل (3-17): مدة نشاط اليقظة

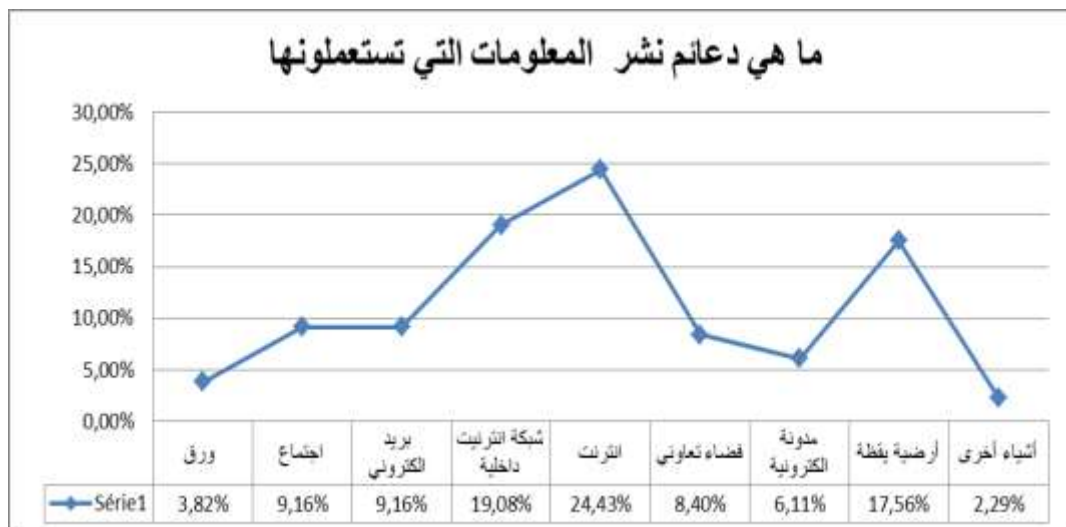


المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-18) يعتقد معظم المبحوثين أن نتائج اليقظة تكون نصف شهرية أو في مدة ثلاثة أشهر لدى جانب آخر من المستجوبين أو تكون شهرية لمدة فئة أخرى من أفراد العينة.

12-2 - ما هي دعائم نشر المعلومات التي تستعملونها

الشكل (3-18): دعائم نشر اليقظة



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS. V. 23

عند تفحص مخرجات عملية المعالجة الإحصائية والمبينة في الشكل (4-19) يعتقد معظم المبحوثين منتجات اليقظة يتم نشرها عن طريق الأنترنت وهو ماتؤكدته النسبة المرتفعة من إجابات أفراد العينة مانسبته 24.43 %، وكان الرأي الثاني الأكثر ترددا من إجابات أفراد العينة تميل إلى أن المنتجات تنشر عبر الشبكة الداخلية وهو ما توثقه نسبة 19.08 % من إجابات أفراد العينة، والنشر يعد من المراحل المرحلة الأساسية في عملية اليقظة والتي يتم من خلالها وضع المعلومات في متناول المستخدمين الرئيسيين وإن لم يتم إنجازها بالطريقة الصحيحة ستقوم بالتقليل إلى درجة جد منخفضة من فعالية اليقظة، وتعد عملية توزيع المعلومات أمر مهم في إطار اليقظة التعاونية وهذه التدفقات المعلوماتية يجب أن ولكن يمكن أن تؤثر على تنظيمها وخاصة فيما يتعلق باختيار الوسائل ومن بين أهم الوسائل نجد الأنترنت التي تعمل على إيصال المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب ليتمكن متخذ القرار من تحويلها إلى فعل.

المطلب الثالث : تحليل اتجاهات متغيرات الدراسة

أولاً. تحليل متغيرات محور الأول ابعاد اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور

الجدول رقم : (3-4) تحليل متغير اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الرتبة
العبارة 1	36	45	18	28	2,3817	1,18619	10	محايد
	27,5	34,4	13,7	21,4	3,1			
العبارة 2	6	9	8	65	3,9924	1,04142	3	موافق
	4,6	6,9	6,1	49,6	32,8			
العبارة 3	11	26	11	52	3,6038	1,27927	5	موافق
	8,4	19,8	8,4	39,7	23,7			
العبارة 4	8	3	5	64	4,222	1,0305	2	موافق
	6,1	2,3	3,8	48,9	38,9			
العبارة 5	22	48	33	21	2,5649	1,11009	9	محايد
	16,8	36,6	25,2	16,0	5,3			
العبارة 6	23	37	26	33	2,8015	1,25526	6	محايد
	17,6	28,2	19,8	25,2	9,2			
العبارة 7	26	42	27	25	2,6412	1,23456	7	محايد
	19,8	32,1	20,6	19,1	8,4			

الفصل الثالث دراسة تحليلية للعلاقة بين اليقظة التسويقية والأزمات التسويقية على مستوى مؤسسة كوندور

موافق	4	1,19340	3,6107	30	56	20	14	11	العبارة 8
				22,9	42,7	15,3	10,7	8,4	
محايد	8	1,32628	2,6260	14	22	31	29	35	العبارة 9
				10,7	16,8	23,7	22,1	26,7	
موافقة , تماما	1	1,82068	4,4046	70	53	1	5	2	العبارة 10
				53,4	40,5	,8	3,8	1,5	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.23)

يتضح من الجدول اعلاه المشير لتحليل اتجاه محور اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور ان:

1. سجلت العبارة " رقم الأعمال في مؤسسة كوندور يعكس درجة النمو في المؤسسة " فيه نسبة 34.4% للخيار " غير موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 3.1%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.38، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.18، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة العاشرة، هذا ما يفسر على دلالة رقم الأعمال وارتباطه بتطور ونمو المؤسسة فكلما زاد رقم الأعمال زاد نمو نشاط المؤسسة، ومن توقعها في السوق فكلما ارتفعت حصة المؤسسة من السوق كلما ازدادت المبيعات وازدادت المكافآت.
2. سجلت العبارة " توسيع وتنويع مجال النشاط في مؤسسة كوندور يعزز من مكانتها الريادية في السوق " فيه نسبة 49.6% للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " محايد " ب 6.1%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 3.99، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.04، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الثالثة، حيث تعتمد مؤسسة كوندور على اضافة أنشطة جديدة ترتبط بأعمالها ويتم من خلالها تسويق المنتجات الحالية في الاسواق الجديدة أو تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية.

3. سجلت العبارة " الطلب المرتفع في السوق لمنتجات كوندور يعزز من مكانتها الريادية في السوق " فيه نسبة 39.7% للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيارين "غير موافق تماما ومحايد " ب 8.4%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 3.50، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.27، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق"، واحتل هذا البند المرتبة

الخامسة، وهذا ما يفسر ان الطلب المتزايد على المنتجات الناتج من خلال زيادة نسبة ولاء الزبائن يعد مؤشر ومعيار على تفوق لمؤسسة وريادتها في السوق.

4. سجلت العبارة " الامكانيات الحالية لكوندور تسهل من عملية دخولها للاسواق الخارجية " فيه نسبة 48.9% للخيار "موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق " ب 2.3 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 4.12، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.03، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الثانية، هذا مايفسر على وجود فرص جذابة في أسواق اقليمية وبما أن حجم الاستثمار في المؤسسة أقل من المرغوب ومع توفر القوة والمرونة لدى المؤسسة يمكننا القول أن المؤسسة كوندور حظ كبير في ريادة الأسواق الخارجية.

5. سجلت العبارة " نقص المعلومات عن الأسواق الخارجية يصعب من عمليات تصدير المؤسسة " فيه نسبة 36.6% للخيار "غير موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 5.3 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.56، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.11، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة السادسة، فتميز مؤسسة كوندور بعوامل داخلية قوية وفي ظل معدلات نمو أعلى لمعدلات النمو السابقة نسبيا استوجب على المؤسسة اختراق الأسواق الخارجية غير أن العائق يمكن في غياب معلومات استراتيجية على حركة الأسواق الخارجية.

6. سجلت العبارة " نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يزيد من أهمية اليقظة التسويقية في المؤسسة " فيه نسبة 48.9% للخيار " موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق " ب 3.2 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 4.22، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.3، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق" واحتل هذا البند المرتبة السادسة، لقد وجدت مؤسسة كوندور نفسها في محيط تنافسي يتميز بحدة المنافسة بين عدة مؤسسات مستوردة للأجهزة الالكترونمية والكهرومترلة في شكل منتجات تامة الصنع أو مؤسسات تقوم بتركيب منتجاتها محليا مما أفرز على ضرورة استخدام اليقظة التسويقية.

7. سجلت العبارة " نقص الأشخاص المؤهلين للقيام بنشاط اليقظة يعترض بناء خلية لليقظة التسويقية " فيه نسبة 36.6% للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق تماما " ب 5.3%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.56، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.11، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد"، واحتل هذا البند المرتبة السابعة، وهو ما يفسر تأكيد المستجوبين على عدم إعطاء الأهمية البالغة لخلية اليقظة التسويقية.

8. سجلت العبارة " عدم وجود دعم من الإدارة يعرقل من بناء خلايا لليقظة " فيه نسبة 42.7% للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق تماما " ب 8.4%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 3.61، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الرابعة، بالرغم من اقتناع الادارة لأهمية اليقظة من الجانب النظري غير أنه عدم وجود هياكل في المؤسسة تعزز من بناء خلايا لليقظة يعد تصرفا سلبيا من جهتها.

9. سجلت العبارة " أداء المؤسسة يختلف حسب الأهداف المسطرة كل مدة زمنية معينة " فيه نسبة 26.7% للخيار " غير موافق تماما " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 10.7%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.62، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.32، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الثامنة، وهذا راجع إلى أن أداء المؤسسة يختلف من خلال تعدد المعايير والمقاييس وليس من خلال تعدد الأهداف.

10. سجلت العبارة " الخيار الأفضل للمؤسسة هو تنويع منتجاتها " فيه نسبة 53.4% للخيار " موافق تماما " في حين سجل ادنى نسبة للخيار "محايد" ب 0.8%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 4.4، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري، 0.82 وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "موافق تماما"، واحتل هذا البند المرتبة الاولى، هذا ما يفسر على ان خيار التنويع يحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية ويجعلها تتمتع بمحفظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح في أسواق متهددة وأزمة مختلفة.

الجدول رقم (3-5) : تحليل متغيرات الأزمات التسويقية

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الرتبة
العبارة 1	5	4	0	78	5	4,4198	0,94425	2	موافق
	3,8	3,1	0	59,5	3,8				
العبارة 2	2	5	1	53	70	4,4046	0,82068	3	موافق
	1,5	3,8	,8	40,5	53,4				تماما
العبارة 3	2	2	2	44	81	4,5267	0,74759	1	موافق
	1,5	1,5	1,5	33,6	61,8				تماما
العبارة 4	6	17	26	53	29	3,6260	1,10479	5	موافق
	4,6	13,0	19,8	40,5	22,1				
العبارة 5	20	26	19	39	27	3,2061	1,379621	4	محايد
	15,3	19,8	14,5	29,8	20,6				
	13,0	12,2	16,0	32,8	26,0				

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.23)

ضح من الجدول اعلاه المشير لتحليل اتجاه متغير الخيار الاستراتيجي إلى ان:

1 سجلت العبارة " عدم فاعلية كادر التسويق والمبيعات السابقين في الوصول إلى خطة ومسار يؤمن نجاح الشركة بتحقيق أهدافها فيه نسبة 59,5% للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيارات " غير موافق تماما وغير موافق ومحايد " ب 1.50%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند. 4 41، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.94، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق تماما"، واحتل هذا البند المرتبة الثانية وهذا ما يفسر على عدم فاعلية كادر التسويق والمبيعات السابقين في الوصول إلى خطة ومسار يؤمن نجاح الشركة بتحقيق أهدافها 2 سجلت العبارة " سلوك المستهلك الجزائري معقد نوعا ما ويميل إلى حالة من الترف" فيه نسبة 53.4% للخيار " موافق تماما " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق " ب 8%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.62، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.10، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "

موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الثالثة حيث المستهلك الجزائري بعد تحسن دخله السنوي كان حريصا على اقتناء أجهزة حديثة والحرص تبديل الجهاز بصورة مستمرة وعلى فترات متقاربة ومن مؤشرات الأزمة: يمكن التطرق إلى الملامح الرئيسة التي قادت إلى تحقق الأزمة في المؤسسة وهي كما يلي): انخفاض حاد في مستوى المبيعات .

توسع على المستوى الأفقي في الشركة بغية ضمان استمرارية وتطور الخدمة على المستوى الجغرافي وكان متزامنا مع انخفاض المبيعات) .

اعتماد الشركة بنسبة كبيرة على الإيرادات المتأتية من المبيعات) 1. انعكس ضعف المبيعات على درجة ثقة المستهلك بالشركة.

3. سجلت العبارة " كادر خلية الأزمة مكون من عناصر مركبة من داخل الشركة ومن خارجها " فيه نسبة 29.8% للخيار " موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار " محايد" ب 14.5%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.20، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.37، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الأولى حيث بناء على ذلك عد التسليم بوجود أزمة مبيعات حقيقية تم تشكيل فريق عمل في الشركة وعين احد المتخصصين كمدير للأزمة، تمتع هذا المدير بجملة من الصفات المؤهلة للإدارة منها حمله شهادة الماجستير، والخبرة العالية في إدارة المشاريع، والصفات الشخصية الاستثنائية التي امتلكها نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الإصرار العدد الواحد والعشرون - السنة السابعة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية استخدام أسلوب الإدارة البديلة أو إدارة الظل في مواجهة الأزمة التسويقية، والرغبة في التحدي وسرعة اتخاذ القرار، وبعد صدور الأمر الإداري لمدير الأزمة تمت المباشرة الفورية بالاجتماعات وتكوين غرفة عمليات مستقلة

4 سجلت العبارة " هناك إخفاق واضح في شبكة التوزيع الخاصة بالشركة." فيه نسبة 40.5% للخيار " موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق تماما " ب 8.40%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.62، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.189، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الخامسة، وهو ما يفسر خلال وجود أربعة موزعين رئيسيين على مستوى الجزائر، مع وجود موزعين على مستوى الولايات فقط وهناك مشكلة كبيرة في انسياب المنتج ضمن هذه الشبكة،

5 سجلت العبارة "الأزمة التسويقية مرتبطة ارتباطا وثيقا بمفهوم اليقظة التسويقية" فيه نسبة 26.00% للخيار "موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار "غير موافق تماما" ب 13.00%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.06، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.25، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الرابعة قد كان لاستخدام مفهوم اليقظة التسويقية الأثر في تغيير تشير معطيات التحليل والتشخيص داخل المؤسسة بروز عديد من نقاط القوة لديها أهمها إمتلاكها موارد مالية كبيرة وتمتع العاملين بها بخبرات جديدة وإنخفاض تكايف إنتاج المنتجات وقلة أسعار منتجاتها مقارنة مع المنافسين مما يجعل الارتباط وثيقا بين اليقظة التسويقية والأزمات التسويقية

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

يصب هذا الجزء في المحتوى الأساسي والجوهري لهذه الدراسة، فبعد تطبيق شروط استخدام الإحصاء المعلمي لم يبق لنا إلا اختبار الفرضيات.

اولا :الفرضية الأولى : مدى إرتباط ركائز اليقظة التسويقية بالأزمات التسويقية

للإجابة على هاته الفرضية يمكن اشتقاق ذلك إلى فرضيتين فرعيتين :

1. الفرضية الفرعية الأولى : مدى ارتباط متوسطات ركائز اليقظة التسويقية بالأزمات

التسويقية

للإجابة على ذلك نطرح الفرضيتين التاليتين :

▪ (H_0) يوجد علاقة ارتباطية بين ركائز اليقظة التسويقية والأزمات التسويقية عند مستوى

الدلالة 0.05

▪ (H_1) لا يوجد علاقة ارتباطية بين ركائز اليقظة التسويقية والأزمات التسويقية عند مستوى

الدلالة 0.05

بالاعتماد على اختبار الارتباط بيرسون نتضح النتائج كالتالي :

الجدول رقم (3-6): اختبار بيرسون للارتباط بين ركائز اليقظة التسويقية بالأزمات التسويقية

اليقظة التسويقية		البيان	
r=0,846	r=0,813	معامل الارتباط	الأزمات التسويقية
Sig ₂ =0.00	Sig ₁ =0.00	الدلالة المعنوية	

يتبين من خلال الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين الأزمات التسويقية وكل من الذكاء التسويقي والمعرفة التسويقية، حيث بلغت (0,846- 0,813) على التوالي، حيث كانت الارتباطات معنوية عند مستوى الثقة 0.95 وحيث بلغت Sig₁=0.000 Sig₂=0.000 وعلية يمكن قبول الفرضية H₁ والتي مفادها انه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متوسطات ركائز اليقظة التسويقية بالأزمات التسويقية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: مدى ارتباط مركبات ركائز اليقظة التسويقية مع مركبات

الأزمات التسويقية

وللإجابة على ذلك نطرح الاحتمالين التاليين :

■ (H₀) ليس كل مركبات ركائز اليقظة التسويقية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الأزمات التسويقية.

■ (H₁) كل مركبات ركائز اليقظة التسويقية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الأزمات التسويقية.

وللإجابة على الفرضيتين نعتمد على إختيار سبيرمان، وتبين النتائج كالتالي :

الجدول رقم (3-7): اختبار سبيرمان ارتباط مركبات محور اليقظة ومركبات محاور الأزمات

التسويقية :

				الازمات التسويقية الاستراتيجية	
				مركبات اليقظة الاستراتيجية	
يقظة المنتج	يقظة الزبون	يقظة المستهلك	يقظة المورد		
0.50-	0.41-	0.11	0.32	R	المحلية
0.060	0.001	0.000	0.000	Sig	
0.70	0.66	0.71	0.61	R	السعرية
0.001	0.300	0.000	0.010	Sig	
0,73	0.54-	0,87-	0.30	R	الترويجية
0.001	0.000	0.000	0.000	Sig	
0.61	0.34	0.59	0.66	R	التوزيع
0.000	0.000	0.000	0.001	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS23.0

يتبين من الجدول أعلاه أن كل الأزواج من مركبات اليقظة التسويقية عرفت إرتباطا معنويا ماعدا تلك المسجلة بين معرفة المنتج والأزمة السعرية حيث بلغت $0.66 = sig < 0.05$ وكذا يقظة الزبون وأزمة التوزيع حيث بلغت $0.401 = sig < 0.05$

وكل معاملات إختيار سبيرمان طردية ماعدا تلك بين الأزواج:

- أ. (يقظة الزبون، الأزمة الترويجية).
- ب. (يقظة المنافس، الأزمة الترويجية).
- ت.، (يقظة الزبون، الأزمة السعرية).
- ث. (يقظة المنافس، الأزمة المرئية).

وعلى العموم كانت الارتباطات الجزئية قيمها المطلقة دالة إحصائية وهو ما يثبت ما تم الحصول عليه سابقا، بين معنوية الارتباط بين ركائز اليقظة التسويقية والأزمات التسويقية، وعليه فأنا نقبل الفرضية (H_0) والتي تنص بأن ليس كل مركبات ركائز اليقظة التسويقية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الأزمات التسويقية، وعليه نقبل بصحة فرضية العدم والتي مفادها ليس كل مركبات ركائز اليقظة التسويقية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الأزمات التسويقية

ثانيا: الفرضية الثانية مدى إنعكاس اليقظة التسويقية على أزمة التوزيع في مؤسسة كوندور

وللاجابة على الفرضية محل الدراسة نطرح الإحتمالين التاليين :

(H_0) لا يؤثر أزمة التوزيع على اليقظة التسويقية.

(H_1) يؤثر أزمة التوزيع على اليقظة التسويقية.

وبالإعتماد على **SPSS 23** ، نأخذ نموذج الإندثار البسيط والنتائج مبينة في المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{Axe}_3 &= 0.381 + 0.241 \text{axe}_4 \\ \text{Sig}_1 &= 0.00 \quad \text{Sig}_2 = 0.00 \quad R^2 = 0.681 \\ \text{Sig}_F &= 0.00 \end{aligned}$$

Axe_3 اليقظة التسويقية

Axe_4 أزمة التوزيع.

من خلال المعادلة أعلاه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين axe_3 اليقظة التسويقية و axe_4 أزمة التوزيع، حيث أن زيادة axe_4 بوحدة واحدة من شأنه أن يرفع في axe_3 ب0.241.

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ $R^2 = 0.681$ ، أي أن المتغير الجوهري أثر في تفسير الظاهرة ب68.1%، وقد حققت قيمة فيشر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث ($\text{Sig}_F = 0.00$)، من جانب آخر فان المعاملات عرفت صلاحية جزئية حيث $\text{Sig}_1 = 0.00$ $\text{Sig}_2 = 0.00 < 0.05$

وبالتالي نقبل صحة فرضية الثانية والتي مفادها أن اليقظة التسويقية تستجيب طردا لازمة التوزيع.

خلاصة الفصل :

لقد إستهدفت هذه الدراسة مؤسسة كوندور، وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة عن طريق الاستبيان، كما إستعنا بالمقابلة لتدعيم إجابات الإستبيان والتأكد منها، وقد سمحت الدراسة الميدانية والتي اخترنا فيها عينة مكونة من الإطارات والعمال الذين يعملون بالمؤسسة، في مختلف الوحدات تم معالجتها بواسطة برنامج **SPSS V.23** من أجل اختبار الفرضيات، كما استطعنا التوصل من خلال الدراسة التي أجريت من الاجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة من خلال تشخيص العلاقة بين عناصر اليقظة التسويقية فيما بينهما من جهة، وعلاقتهم بالأزمة الاستراتيجي من جهة أخرى، وبعد تحليل نتائج الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة ونتائج المقابلة تبين لنا ما يلي :

■ هناك علاقة ارتباطية متفاوتة من حيث الأهمية بين مركبات ركائز اليقظة التسويقية مع مركبات الأزمات التسويقية، وقد تباينت نسبة التأثير من مركب لأخر، بحيث وجدنا وجود ثبات في علاقات الأزواج بين مركبات اليقظة التسويقية ومركبات الأزمات التسويقية

تعمل اليقظة التسويقية على تفادي أزمة التوزيع في منتجات مؤسسة كوندور بالتركيز على الخيارين الفرعيين المتمثلين في خيارى التنويع والتركيز، ولعل الأسباب التي تفسر ذلك هي قدرة المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات المتنوعة وتحقيق توافق بين المنتجات القديمة والحالية والزيادة المستمرة لنمو المؤسسة وسهولة الوصول إلى الزبون من خلال توسع شبكة نقاط البيع.

خاتمة

خاتمة:

في السياق العالمي الحالي الذي يتسم بتطور دائم للبيئة الاقتصادية والسياسية والتقنية، وفي ظل ظروف و متغيرات بيئية دائمة التحول و التغيير، تواجه المؤسسة العديد من المخاطر والتهديدات في الحقل السوقي الذي تنشط فيه، وإذا كان من الصعب تعديل الرهانات الاستراتيجية للمؤسسة في هاته الظروف فإن تطوير المؤسسة لنظامها الدفاعي يعد من أمرا حيويا غير أنه يجب أن يمر بشكل أساسي من خلال اليقظة التسويقية وهي الوحيدة التي تستطيع الجمع بين حماية المؤسسة والرصد الدائم لبيئتها الداخلية والخارجية والحد من عدم يقينها في صنع قراراتها.

وهناك العديد من المعايير التي يجب مراعاتها عند تنفيذ نشاط اليقظة التسويقية فنجاحها يعتمد على قدرتها على استخدام المعلومات بشكل استراتيجي وتحويلها إلى ميزة تنافسية ومع ديناميكية السوق والتزايد المستمر في مستوى القدرة التنافسية استوجب على قادة المؤسسات التفكير في جميع الوسائل المتاحة لهم لاتخاذ قرارات استراتيجية أو تكتيكية أفضل وتعمل على تحسين نتائج أعمالهم وقد حاولنا في هذ الدراسة الاعتماد على المقاربة التسويقية لمعرفة مدى مساهمة اليقظة التسويقية في إدارة الأزمات التسويقية وفق مجموعة من المتغيرات التي لها تأثير واضح على الخيار الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

تواجه منظمات الأعمال الهادفة للربح خلال دورة حياتها وفي مختلف مراحل هذه الدورة العديد من الأزمات التي تختلف من حيث الشدة والأثر تبعا للمؤثرات البيئية الخارجية والداخلية المسببة للأزمة وتطال هذه الأزمة كافة مفاصل وإدارات المنظمة المتمثلة بالإنتاج (الخدمة، المنتج) والإدارة المالية مثلا في مصادر واستخدامات الأموال، واستخدام الأسلوب الأمثل في الإنفاق، أو إدارة الموارد البشرية كاهتمامها في الحصول على الكوادر البشرية الكفؤة وتطوير الموارد الحالية في ظل ندرة تلك الكوادر، كذلك إدارة المعلومات كما يعتبرها الكثير من كتاب إدارة الأعمال في أدبياتهم كوظيفة خامسة للمنظمة حيث تواجه أيضا مخاطر حمة أهمها نوع وكم البيانات التي تتعلق بالقرارات وطرق معالجتها لتكون معلومات ذات قيمة ومعرفة، ونظم خبيرة ودعم قرار

خاتمة

ولأهمية إدارة التسويق التي يمكن اعتبارها واجهة المنظمة للبيئة الخارجية وارتباطها بشكل مباشر مع الزبائن والمنافس ين مع عدم تجاهل أهمية باقي الإدارات في المنظمة ، هذه الواجهة التي تطل منها المنظمة على بيئتها الخارجية من الضروري جدا أن تكون قوية بما يكفي للصمود أمام التحديات لتعكس قوة وصلابة المنظمة أمام البيئة الخارجية، لذا من الضروري أن تكون المستويات الإدارية العليا مستعدة لمواجهة الأزمات بكل أنواعها ومراحلها ووفق المنهج والنظرية الحديثة لإدارة الأزمة ، كما توصلنا إلى ان إدارة الأزمة التسويقية على تكمن في مساندة الممارسات والخطط والاستعدادات التي تقرر قبل وبعد حدوث الأزمات والحالات الطارئة لمواجهة تلك الأحداث والحالات الطارئة والتي تفس بشكل مباشر نوع المنتجات وأسعارها والسياسة الترويجية وقنوات التوزيع والمحاولة الجادة من مدراء الأزمة للتقليل من آثارها.

فالمؤسسات المعاصرة تعمل على إدارة الأزمات التسويقية من خلال تبني طرق فاعلة ومتكاملة وذات منهجية وغير معقدة نسبيا لتحسين توقعها، فبالإضافة إلى ذلك ومع العولمة وزيادة المنافسة وزيادة توقعات الزبائن ومطالبهم ، تضطر كل مؤسسة اليوم أكثر من أي وقت مضى مهما كان نوعها في تبني خيارات استراتيجية تمكنها من الارتقاء بمستوى الأداء والتكيف وفقا لظروف السوق فضلا عن مواكبة موقفها التنافسي في السوق وكل ذلك من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية.

وقد أجريت الدراسة على مؤسسة كوندور فبالإضافة إلى أنها مؤسسة رائدة في مجال الصناعات الالكترومترولية فإنها تقوم بتحديث المزيد والمزيد في قطاعات الموارد البشرية والتكنولوجيا بهدف واحد ألا وهو زيادة أدائها ، وزيادة كفاءتها وزيادة حجم مبيعاتها وهذا الأخير يعتمد بلا شك إلى حد كبير ، على تقنيات الحديثة في المبيعات وفي التسويق الذي يتم حول مجموعة من المنتجات والخدمات المقدمة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

■ البيئة غير المستقرة للمؤسسات تدفع بها إلى أن تكون أكثر يقظة وتفاعلية وفعالة وفوق كل ذلك مبتكرة من أجل مواجهة المنافسة المتزايدة وعولمة الأسواق ونتيجة لذلك ، ومن أجل البقاء ، يجب أن

خاتمة

يحصلوا على أفضل الوسائل والمعلومات الاستراتيجية، ولا يتم ذلك إلا من خلال تبني مفهوم اليقظة التسويقية.

■ اليوم من الصعب بل من المستحيل إدارة جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات داخل المؤسسة باستخدام الأدوات التقليدية، ومن خلال تعقد أساليب الإدارة، والزيادة الكبيرة في مخزون المعلومات الورقية والإلكترونية، وسرعة التطورات التكنولوجية وتنوع توقعات واحتياجات الزبائن، وتوليد ضغط تنافسي والتزام بالابتكار التسويقي المستمر للمؤسسات كل هذا يتطلب وجود خلية لليقظة التسويقية تشرف على العمليات المذكورة سابقا .

■ أظهر التحليل بأن مصادر المعلومات كثيرة ومتنوعة، وهي موجودة في شكل وسائط مختلفة وغالباً ما تكون مبعثرة غير مستغلة ومع ذلك، هناك آليات تسمح بتحسين إدارتها داخل المؤسسة ومن أبرز هاته الآليات اليقظة التسويقية.

■ تشير المعطيات التحليلية بأن اليقظة التسويقية تعمل من خلال التفاعل بين مجموعة من المعارف التسويقية ومهارات الذكاء التسويقية وسلوكيات الأفراد التي يتم تنظيمها وفقاً لهدف وفي نوع معين من المواقف، التسويقية من صانع القرار متنبهاً للتغيرات في بيئته وتساعد على التصرف بسرعة وكفاءة.

■ بعد تشخيص متغيرات الدراسة تم التأكد بأن اليقظة التسويقية تساهم بشكل كبير في الصياغة والتطبيق الصحيح للخيار الاستراتيجي مما يعزز من تنافسية المؤسسات وتعمل اليقظة التسويقية على تشخيص الفرص والتهديدات و نقاط القوة و الضعف لتمكن المؤسسة من تحديد موقفها الاستراتيجي، و من ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

■ تشير معطيات الوصف والتشخيص بأن المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية، يمكن التقاطها وإدارتها بفضل الذكاء التسويقي الذي يسمح أيضاً للمؤسسة باغتنام الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب، أما بالنسبة للبيئة الداخلية للمؤسسة فهي مليئة بموارد المعلومات القيمة ومع ذلك، غالباً ما يتم التقليل من شأنها وقلة استغلالها من قبل المديرين، ويتم استغلالها من خلال الموارد البشرية للمؤسسة وتعزيز الخبرات المتراكمة معهم أثناء عملهم في المؤسسة المعنية.

خاتمة

- وجود علاقة وثيقة بين اليقظة التسويقية وإدارة الأزمة التسويقية ، وهما آليتان باستطاعتهما أن يساهما بشكل كبير في نجاح التفوق التسويقي وتسمح للمؤسسة باغتنام فرص جديدة في السوق.
- أفاق الدراسة :يمكن للباحثين ولزيادة الإلمام بهذا الموضوع المتشعب القيام بالدراسات التالية:
 - اليقظة التسويقية ودورها في تعزيز فاعلية القرار التسويقي.
 - أثر اليقظة التسويقية في الإبداع والتنافسية..
- المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف الذكاء التسويقي وأنماط اليقظة.

الملاحق

الملاحق

إستبيان موجه للعاملين بمؤسسة كوندور

حول: دور اليقظة التسويقية في تحديد الأزمات التسويقية للمؤسسة

السلام عليكم

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر علوم تخصص علوم التسيير موضوع يناقش دور اليقظة التسويقية في تحديد الأزمات التسويقية للمؤسسة، لذا أرجو التكرم بالاطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في هذا الاستبيان ثم التكرم بقراءة العبارات بتأني والاجابة بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب، علما أن اجاباتكم ستكون مفيدة جدا للباحث ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي وفي الاخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة X أمام الوضعية المتناسبة معكم:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 25 سنة (25-35) سنة

(36-45) سنة (46-55) سنة

أكثر من 55 سنة

3-المستوى الدراسي

أقل من البكالوريا ليسانس أو مهندس

بكالوريا ماستر أو ماجستير

4سنوات الخبرة:

أقل من سنتين من 2 الى 5 سنوات

من 6 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5-المنصب الذي تشغله:

مدير نائب المدير

مسؤول عن وحدة رئيس قسم

مندوب مبيعات مهندس

الملاحق

عون استقبال محاسب

مكلف بمهام مندوب تجاري

أخرى أذكرها.

الملاحق

المحور الثاني: عموميات حول اليقظة

1- ما نوع اليقظة الذي تطبقونه؟

- تنافسية تسويقية
 تكنولوجية إستراتيجية
 أشياء أخرى:

2- لأي مدة يتم وضع نظام اليقظة؟

- اقل من سنة
 بين 1 إلى 5 سنوات
 أكثر من 5 سنوات

3- ما هو عدد الأشخاص المشاركين في اليقظة؟

4- كيف يكون وضع نظام اليقظة في مؤسستكم؟

- مركزية: خلية يقظة متصلة بقسم وظيفي.
 لامركزية: راصدين أو قائمين على اليقظة موزعين على أقسام مختلفة
 أشياء أخرى.....

5- ما هي توجهات الراصدين(القائمين على اليقظة)؟

- عامة علمية, البحث والتطوير R&D, إستراتيجية
 خاصة بدراسة السوق خاصة بالاتصالات
 عملياتية أشياء أخرى:

6- حدد ميدان شغل القائمين على اليقظة؟

- موثق تسويقي
 باحث عملياتي أشياء أخرى:

7- ما هو مدى نشر اليقظة؟

- داخلي
 خارجي
ما هو عدد الأشخاص المتلقين لليقظة؟
 اقل من 20 بين 20 الى 50

الملاحق

بين 50 إلى 100 بين 100 إلى 500

أكثر من 500

8- من هم متلقي اليقظة؟

المديرية العامة المدراء العمليتين

مجموع من الخبراء كل عمال المؤسسة

الشركاء الزبائن

أشياء أخرى:

9- أي نوع تنشره من منتجات اليقظة؟

كشف, جريدة, رسالة ملاحظة, تقرير, تركيب

قول صحف إنذار آلي

وتيرة النشر

10- على أي وتيرة تنشرون نتائج اليقظة؟

يومية أسبوعية

نصف شهرية شهرية

فصلية (ثلاثة أشهر)

11- ما هي دعائم نشر المعلومات التي تستعملونها؟

ورق اجتماع

بريد الكتروني شبكة انترنيت داخلية

انترنت فضاء تعاوني

مدونة الكترونية أرضية يقظة

أشياء أخرى:

الملاحق

المحور الثالث: واقع اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور

*تتعلق العبارات التالية بواقع اليقظة التسويقية في مؤسسة كوندور، وعليه يرجى منكم وضع علامة (X) امام العبارة التي تناسبكم.

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1- رقم الأعمال في مؤسسة كوندور يعكس درجة النمو في المؤسسة					
2- توسيع وتنوع مجال النشاط في مؤسسة كوندور يعزز من مكانتها الريادية في السوق					
3- الطلب المرتفع في السوق لمنتجات كوندور يعزز من مكانتها الريادية في السوق.					
4- الامكانيات الحالية لكوندور تسهل من عملية دخولها للأسواق الخارجية					
5- نقص المعلومات عن الأسواق الخارجية يصعب من عمليات تصدير المؤسسة					
6- نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يزيد من أهمية اليقظة التسويقية في المؤسسة					
7 نقص الأشخاص المؤهلين للقيام بنشاط اليقظة يعترض بناءخلية لليقظة التسويقية					
8 عدم وجود دعم من الإدارة يعرقل من بناء خلايا لليقظة					
9 أداء المؤسسة يختلف حسب الأهداف المسطرة كل مدة زمنية معينة					
10 الخيار الأفضل للمؤسسة هو تنوع منتجاتها					

شكرا على حسن تعاونكم

الملاحق

المحور الرابع: الأزمات التسويقية

*تتعلق العبارات التالية بالبدائل الاستراتيجية، وعليه يرجى منكم وضع علامة (X) امام العبارة التي تناسبكم.

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1- عدم فاعلية كادر التسويق والمبيعات السابقين في الوصول إلى خطة ومسار يؤمن نجاح الشركة بتحقيق أهدافها					
2- سلوك المستهلك الجزائري معقد نوعا ما ويميل إلى حالة من الترف					
3- كادر خلية الأزمة مكون من عناصر مركبة من داخل الشركة ومن خارجها.					
4- هناك إخفاق واضح في شبكة التوزيع الخاصة بالشركة					
5- الأزمة التسويقية مرتبطة ارتباطا وثيقا بمفهوم اليقظة التسويقية					

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية

الكتب

1. بوشناق عمار الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة ماجستير 2002، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر.
2. جاد الرب السيد : الأبحاث الحديثة في إدارة المخاطر الأزمات، القاهرة، دار النهضة.
3. الرفاعي محمد، جبريل ماجدة، إدارة الأزمات، 2005، القاهرة، كلية التجارة، عين شمس
4. زايد منير عبوي: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2008.
5. سليمان طشطوش "أساسيات المعاينة الإحصائية " دار الشروق، الأردن، 2001.
6. الصميدعي، محمود (2010)، إستراتيجيات التسويق، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
7. عبد الحميد غسان 2011، : استخدام أسلوب الإدارة البديلة في مواجهة الأزمة التسويقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
8. عبد النبي محمد أحمد، إدارة التسويق، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
9. العدوان عزات كريم: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن 2013.
10. علي فلاح الزعبي، التسويق وإدارة الأزمات الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. عمر أيمن علي، دراسات متقدمة فالتسويق، بدون طبعة، دار الجامعية بمصر، 2006-2007.
12. فاروق السيد عثمان : التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين لطباعة، القاهرة، 2004.

قائمة المراجع

13. فهمي محمدشامل بهاء الدين، الاحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الادارة العامة الرياض، 2005.
14. الم القحطاني وآخرون، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS المطابع الوطنية الحديثة الرياض، 2000.
15. مهنا محمد : 2004، إدارة الأزمات الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

المذكرات والرسائل الجامعية

أ-دكتوراه

1. أماني السيد أحمد البري، تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006.

ب-ماجستير

1. بوكريطة نوال : أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة ج3، 2010-2011، ص44.
2. لخضاري نسيمه: دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة 2007.

باللغة الأجنبية

1. AFNOR– Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, Paris 1998.
2. AIT EL HADJ S, L'entreprise face à la mutation technologique, Edition Organisation, 1993.

3. Alain Juillet, modèle d'intelligence économique, Edition Economica, Paris, 2004.
4. association française de normalisation , Prestations de veille, Paris ,1998.
5. Association française de normalisation, Prestations de veille, Paris, 1998.
6. Association française de normalisation , Prestations de veille , Paris ,1998.
7. BENSLIMANE Mouna, La veille documentaire : veille et méthodologie de veille [en ligne] <http://www.slideshare.net/Bachr/session-1-veille-et-mthodologie-de-veille>, (consulté le 07/08/2017).
8. BERGERO P, Observation sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisation argus, Vol.24, N°03.
9. Calori Roland Atamer Tugrul, Laurent Paul, Dynamique des marches et veille stratégique , revue d'économie industrielle, vol 46, 4 trimestre ,1998.
10. Christian Coutenceau, guide pratique de l'intelligence économique, Eyrolles, édition d'organisation, Paris, 2010.
11. COHEN Corine, Veille et intelligence stratégiques. Paris, Hermès Lavoisier, 2004,
12. DESCHARMES Sylviane, La veille est une question d'organisation, de communication et de réflexes à transmettre, Documentaliste Sciences de l'Information, ,2008, vol.45.
13. Desvals H, et Henri Dou. : La Veille Technologique, Dunod, Paris, 1992.
14. Douglan, Mc, Donald, (2007), Marketing Plan Marketing Process Company, 6 th Edition ISBN.
15. DUMAS Stéphane, Produits de veille : vers une information décisionnelle, Documentaliste Sciences de l'Information, 2008, vol.45, n°4.
16. Getz I “ Système d'information l'apport de la psychologie cognitive ” , Revue Française de Gestion, n° : 87, Juin-Juillet-Août ,2009
17. Humbert Lesca, la veille stratégique : concept et démarche de mise en place dans l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2004.

18. JAKOBIAK F, Exemples commentés de veille technologiques, Edition d'organisation, Paris,1992.
19. Jakobiak F, Pratique de la veille technologique, Editions d'Organisation, Paris1991.
20. JANISSEK-MUNIZ, Humbert Lesca 'veille stratégique: application d'internet sites web pour provoquer des information à caractère anticipative ' article publié à cerac Grenoble '2003.
21. Jérôme Bondu, Benchmarking ,des pratiques d'intelligenceEconomique, ESIEE, framatome, ANP, paris, 2001
22. KISLIN Philippe, ARNOS Davis, Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Thèse de doctorat, Université Nancy II, 2007.
23. Lake, Laura, (2010), Strategic Market Planning Marketing, about, com
24. Laurent Hermel, maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique, 2ème édition, Afnor 'France, 2007 .
25. Leanard Dumas, La Veille Marketing et L'hôtellerie : Une Pratique À Découvrir Revue Teotos, 'Vol 3 N° 03, 2004 .
26. Lesca H , Caron M.-L, « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise »,Revue Française de Gestion, sept.-oct, 1995
27. LESCA Humbert ,Veille stratégique : La méthode L.E. SCAnning ,Editions EMS Management et Société , 2004.
28. Mahan, Joshi, R, (2005) International Marketing Oxford University Press, New Delhi, New York, ISBN.
29. MARTINET B ,et RIBAUT J, le management des technologies, Édition Organisatio ' , 1991 Paris.
30. MESGUICH Véronique, THOMAS Armelle, Net recherche 2010 – Le guide pratique pour mieux trouver l'information utile et surveiller le web, ADDBS Paris.

31. Patreyron E, Le management Stratégique de l'information 'Edition Economica '1994, paris.
32. Peler O'neil : Developing au Effectives Crise Media Plan 21 Century emergency Management Canbere astrailia , 2003 ..
33. PORTER Michael, L'avantage concurrentiel , comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris, Dunod, 2006.
34. Porter Michael, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance.
35. Prax jean Le guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du Management de la connaissance 'Ed. Dunod. 2007 Paris .
36. Salah rabhi, la veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise, Présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique alger –hôtel et Aurassi 'le 23 décembre 2008.
37. Varadarajan R 'Jayachandra S, « Marketing Strategy : An Assessment of the State of the Field and Outlook » 'Journal of the Academy of Marketing Science ' Vol. 27 'No. 2.
38. What is a target Marketing ? www.Self Growth.com. Donielle, Chonody, (2009)

الملخص :

في السياق العالمي الحالي الذي يتسم بزيادة المنافسة وزيادة توقعات الزبائن ومطالبهم ، تضطر كل مؤسسة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى الاعتماد على اليقظة التسويقية من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وبوجود علاقة تبادلية بين كل من اليقظة التسويقية وإدارة الأزمة التسويقية والتي ساهمت في سهولة التعامل مع الأنواع المتعددة من الزبائن ذوي الثقافات والاتجاهات المختلفة وعملت على تكوين نظام متكامل يوفر المعلومات عن الأسواق بالقدر والكفاءة التي تساهم في زيادة فعالية القرارات التسويقية المتخذة بشأها، ويساعد هذا التفاعل متخذ القرار باتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والدقة بما يقلل من درجة عدم التأكد وتسمح باستغلال الفرص التسويقية المتاحة، بالإضافة إلى ذلك تعد تطبيق أبعاد اليقظة التسويقية أمرا هاما في تحديد وتحقيق الخيار الاستراتيجي المناسب .

الكلمات المفتاحية: اليقظة التسويقية، الفرص التسويقية، القدرة التنافسية، إدارة الأزمة التسويقية.

Abstract:

In the current global context characterized by increased competition and customer expectations and demands, each institution today has, more than ever, to rely on marketing vigilance in order to maintain its competitiveness with the existence of a reciprocal relationship between both Marketing Vigilance and Marketing crisis management, which contributed to the easiness of dealing with types of multiple clients from different cultures and trends and worked on creating an integrated system that provides information about the market in an amount and efficiency that contributes to increasing the effectiveness of the marketing decisions taken on. This interaction assists decision-makers with quick and accurate decision making that reduces the degree of uncertainty and allows the exploitation of available marketing opportunities. In addition, the application of the dimensions of marketing alertness (marketing knowledge and marketing intelligence) is important in determining and achieving the appropriate strategic choice.

Key words: Marketing Vigilance, Marketing Opportunities, Competitiveness, Marketing crisis management