



وزارة التعليم و البحث العلمي
- جامعة ابن خلدون - تيارت



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية
الموضوع

دراسة تحليلية للعلاقة بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة كوندور

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص تسويق خدمات

الأستاذ المشرف:

د. وكمال نورالدين

إعداد الطالبين :

عمر سنوسي

روبة كحلول

أعضاء اللجنة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	الأستاذ حواس امين
مشرفا مقرر	أستاذ محاضر أ	الأستاذ وكمال نوردين
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ	الأستاذة بلعجين خالدية
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ب	الأستاذ بوشقيفة محمد

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ/...../2022

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

بسم الله المستعان الذي تهون أمامه كل الصعاب والذي لولا

فضله وقدرته لما تم التوفيق لإنهاء هذا العمل

الى اللذين أنار لي درب الحب والحياة أمي وأبي أدامهما الله لي تاجا فوق رأسي

وأطال الله في عمرهما وأرتجي لهما جنان الرضوان يا رب

الى الاخوة والاخوات

الى كل الاهل والاقارب والاحباب

الى كل الاهل والاقارب والاحباب

الى كل الأصدقاء

والصديقات الى دفعة طلبة الماستر تخصص تسويق خدمات الى أساتذة وطلبة

وعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة ابن خلدون

فهرس الموضوعات

الإهداء

كلمة شكر وتقدير

قائمة الأشكال والجداول

2	مقدمة عامة
43-2	الفصل الأول: أبعاد وركائز بناء الذكاء التسويقي
7	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي
8	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي
10	المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي أداة للتطوير والابداع
12	المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي والمعلومة الاستراتيجية
13	المبحث الثاني: الذكاء التسويقي
13	المطلب الأول: ماهية الذكاء التسويقي
17	المطلب الثاني: أنواع الذكاء التسويقي
19	المطلب الثالث: مكونات الذكاء التسويقي
32	المبحث الثالث: بناء الذكاء التسويقي على أساس المعرفة التسويقية واليقظة التسويقية
32	المطلب الأول: تطور عمليات الذكاء التسويقي
35	المطلب الثاني: علاقة الذكاء التسويقي باليقظة التسويقية
40	المطلب الثالث: علاقة الذكاء التسويقي بالمعرفة التسويقية
63-45	الفصل الثاني : مؤشرات قياس الأداء التسويقي
45	المبحث الأول: مفاهيم حول الآراء
46	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء وأهميته
50	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتقسيمه
52	المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء

53	المبحث الثاني: تحسين الأداء التسويقي مراحل وأسباب اللجوء اليه
53	المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي
54	المطلب الثاني: تقييم الأداء التسويقي
56	المطلب الثالث: أهمية الأداء التسويقي
58	المبحث الثالث: الأسلوب المعتمد في مراجعة وتحسين الأداء التسويقي
58	المطلب الأول: مؤشرات ربحية
60	المطلب الثاني: مؤشرات القياس النسبية
63	المطلب الثالث: مراجعة الأداء التسويقي وتحسينه
الفصل الثالث: دراسة تحليلية للعلاقة بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي على مستوى مؤسسة كوندور	
83-65	
65	المطلب الأول: تقديم المجمع
67	المطلب الثاني: استراتيجية مؤسسة كوندور
70	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
78	المبحث الثاني: عرض لمنهجية الدراسة الميدانية
78	المطلب الأول الأدوات والأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
80	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
83	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
97	الخاتمة
100	الملاحق
	قائمة المراجع

قائمة الجداول والاشكال

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
02	جدول رقم 1-1: المصطلح المستعمل في المؤسسة
03	جدول رقم 1-2: الإحساس بالحرب الاقتصادية في المنظمات
10	الجدول رقم 1-3: المجالات الأساسية للذكاء التسويقي
33	الجدول 1-4: تدرج المفاهيم من اليقظة إلى الذكاء التسويقي
56	الجدول رقم 2-1 : المؤشرات (النسب) العامة
57	الجدول رقم 2-2: المؤشرات (النسب) الخاصة
58	الجدول رقم 2-3 مؤشرات التسعير والائتمان
59	الجدول رقم 2-4 : المؤشرات الخاصة بمصفوفة المتغيرات
81	الجدول رقم 3-1: العبارات المستعملة عند درجات مقياس ليكرت الخماسي
82	الجدول رقم 3-2: مجال رأي العينة
83	الجدول رقم 3-3: العبارات معامل ألفا كرونباخ للمحاور المرتبطة بفرضيات الدراسة
90	الجدول رقم 3-4 : تحليل متغيرات الأداء التسويقي
93	الجدول رقم 3-5: اختبار بيرسون للارتباط بين أبعاد الذكاء التسويقي بالأداء التسويقي
93	الجدول رقم 3-6: اختبار سبيرمان ارتباط أبعاد الذكاء التسويقي ومركبات الأداء التسويقي

مقدمة

مقدمة :

لقد ظهر مفهوم الذكاء التنافسي كممارسة تسويقية خلال ستينيات القرن الماضي. ويعتبر منتصف السبعينيات من القرن نفسه فترة النمو الحقيقي والمنتظم الذي طرأ على هذا المفهوم (516: Walle, 1999). لقد كان لتطور أعداد مؤسسات الأعمال في السوق. دوراً بارزاً في زيادة مستوى الإشباع السلعي بداخله، وتحول تلك المؤسسات للعمل في السوق الدولية، وزيادة حجم الطلب على منتجاتها، كما تنوعت احتياجات الزبائن ومتطلباتهم، وزاد بحثهم عن الريادة والتميز، إضافة إلى التطور التقني والتكنولوجي، وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي والإنترنت، فجميع ما سبق كان له دوراً مهماً في قيام مؤسسات الأعمال بمحاولة تكييف أنشطتها، وقيامها بمحاولات جمع المعلومات عن المنافسين وعن الزبائن وما يحيط بهما من تغيرات.

ولقد أصبح التغير والتطور السمة المهمة في ممارسات مؤسسات الأعمال، وذلك إلى الحد الذي جعل إدارتها دائمة البحث والتفكير عن الآليات والاستراتيجيات: التي تساعدها لمواجهة المنافسة المتزايدة في أسواق عملها، ما ترتب عليه قيام تلك المؤسسات بتبني عمليات رقابية للبيئة الخارجية للمعلومات المتاحة فيها. هذا التوجه ساهم في تقليل حالة عدم التأكد والتعارض بين توجهات المؤسسات وبيئة عملها، وكذلك زاد من قدرتها على خلق قيم سوقية أكبر ترتبط بمفهوم التنافسية، كما إنها - الرقابة البيئية - أصبحت تستخدم كأداة من قبل تلك المؤسسات لتحقيق الهامش (الحد) التنافسي *compétitive Edge* الذي يضمن لها البقاء في الإطار التنافسي والاستمرار في السوق وبشكل مربح في الوقت نفسه.

من هنا. فإن أهمية الذكاء التنافسي تظهر في الحصول على معلومات سوقية عن كافة التغيرات والتطورات الحاصلة فيه، ومحاولة تحليلها بشكل يجعل المنظمة قادرة على مواجهة ومراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة عملها، والهدف اللاحق هو اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة تدفع بها نحو الإمام، وتساعد على تحقيق مهامها السوقية. لذلك فإن التنبؤ وتخمين التغيرات والتطورات السوقية؛ يعد أحد أبرز الأهداف التي ينطوي عليها الذكاء التنافسي تستطيع مؤسسات الأعمال بموجبه؛ التصرف أو القدرة على اتخاذ رد الفعل الصحيح في الوقت المناسب لأي تغير قد يحدث في بيئة عملها، كما إنها تصبح قادرة على العمل في البيئة مع المنظمات الأخرى وفقاً للقواعد والأسس التي تضعها أو تحددها لذلك بنفسها، فهي تصبح صانعة لمستقبلها وليس مستقبلها للأحداث أو للتغيرات الخارجية عن سيطرتها.

هذه الحالة التنافسية التي تسيطر على معظم أسواق مؤسسات الأعمال، يجعلها دائمة التواصل والتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بها، وهو ما جعلها موجهة تنافسيًا في أغلب الأحيان، مما يعني حاجتها المستمرة إلى تنبؤ أو توقع التغيرات التي تحدث في السوق، وفهم العوامل المكونة للبيئة التسويقية التي تعمل ضمنها. لذلك فإن صناعة القرار الاستراتيجي، ومحاولة تطوير الخطط والاستراتيجيات التسويقية المناسبة والفاعلة؛ يمثل جوهر عملية الذكاء التسويقي، إضافة إلى إرضاء الزبائن، وتحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار في السوق بشكل مربح.

في هذه الدراسة وانطلاقًا من الأهمية الكبيرة التي يندرج تحتها موضوع البحث، فقد قمنا بالربط بين الذكاء التسويقي، وهذا الربط تم تبريره في الدراسات المختلفة التي تطرقت لهذا 4P's التسويق والابتكار في عناصر المزيج التسويقي الأربعة الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر، وتعتبر نتائج الدراسة الحالية من الإضافات العلمية للمكتبة المحلية والعربية، والتي أبرزت أثر تطبيق الذكاء التسويقي على الابتكار في مزيجته. كما إن مجال تطبيق هذه الدراسة يأتي للمقارنة بين مجموعة من مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية؛ وهو من العناصر المهمة التي قامت عليها دراستنا الحالية. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي من الناحية الإحصائية لتطبيق الذكاء التسويقي على الابتكار في مؤسسات

الأعمال في الأردن لدى قطاعي المقارنة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التطبيق بين القطاعات السلعية والخدمية محل البحث

مشكلة الدراسة

تتقاسم مؤسسات الأعمال على أشكالها وأحجامها الحاجة المستمرة إلى تقديم منتجات متميزة قادرة على جذب الزبائن، وتجعلها قريبة من المنافسين في السوق، وتعزز قدرتها على المنافسة بما يعظم حصتها السوقية لها. الخ من الأهداف التسويقية التي تسعى إلى تحقيقها. لذلك تبرز الضرورة والحاجة الملحة لعملية المراقبة والرصد المستمر للتغيرات التي تحدث في السوق، وكذلك للتطورات الحاصلة فيه سواء أكان ذلك على اتجاهات الزبائن أم للمنافسين، والهدف منها الحصول على معلومات مستمرة تفيد صانع القرار التسويقي فيها، لتوفير منتجات مبتكرة جديدة قادرة على تلبية حاجات وتوقعات السوق التي تنمو باستمرار.

أولاً: إشكالية الدراسة

من هنا حاولنا في هذه الدراسة الاستفادة من الإطار السابق لصياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي « ما مدى ارتباط متوسطات أبعاد الذكاء التسويقي بالأداء التسويقي »، لذلك أمكن صياغة مشكلة الدراسة بالمحاولة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما أثر الذكاء التسويقي على الأداء التسويقي في المنتج لدى مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية ؟
- 2- ما أثر الذكاء التسويقي على الابتكار في السعر لدى مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية ؟
- 3- ما أثر الذكاء التسويقي على الابتكار في التوزيع لدى مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية ؟
- 4- ما أثر الذكاء التسويقي على الابتكار في الترويج لدى مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية ؟
- 5- ما الفروق الإحصائية في استخدام الذكاء التسويقي بين مؤسسات الأعمال وفق النوع القطاع : سلمي أو خدمي؟
- 6- ما الفروق الإحصائية في تقديم الابتكار بين مؤسسات الأعمال وفق النوع القطاع : سلمي أو خدمي؟

ثانياً : فرضية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

- 1-الفرضية الرئيسية : « ما مدى ارتباط متوسطات أبعاد الذكاء التسويقي بالأداء التسويقي »، وقد انبثق عنها أربع فروض فرعية هي :
يوجد أثر إحصائي للذكاء التسويقي على الأداء التسويقي في المنتج في مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية.
يوجد أثر إحصائي للذكاء التسويقي على الأداء التسويقي في السعر في مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية.
يوجد أثر إحصائي للذكاء التسويقي على الأداء التسويقي في التوزيع في مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية.
يوجد أثر إحصائي للذكاء التسويقي على الأداء التسويقي في الترويج في مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية.

ثالثا: أهمية الدراسة

يمكن إجمال الأسباب التي تظهر أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1- تركيز هذه الدراسة على مؤسسات الأعمال الخدمية والسلعية في الوقت نفسه. فالقطاع الخدمي المدرس

تكون على القطاعات ذات المساهمة المرتفعة في الاقتصاد.

2- تعتبر من الدراسات العربية الحديثة التي ربطت الذكاء التسويقي بموضوع مهم يتعلق بديمومة واستمرار

وتميز مؤسسات الأعمال وهو الابتكار في عناصر المزيج التسويقي.

3- أن تطبيق الأسلوب المقارن على قطاعين مختلفين يعد من الإضافات العلمية المهمة لهذه الدراسة.

4- التغذية العكسية التي توفرها نتائج هذه الدراسة للمسؤولين في كلا القطاعين، وبالتالي مدى إمكانية تعميمها

على جميع مؤسسات.

رابعا: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بتفكيك موضوع الدراسة إلى مكوناته الأساسية بداية بالتطرق إلى الذكاء التسويقي وكيف تؤثر هذه العلاقة في تحسين الأداء التسويقي، وقد تم استغلال المعلومات عليها لوصف الخلفية النظرية للموضوع، ثم تم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة ثم تبويبها وتفسيرها بهدف اختيار الفرضيات واستخلاص النتائج.

خامسا: خطة البحث

الفصل الأول : أبعاد وركائز الذكاء التسويقي

ويعتبر هذا الفصل قاعدة الموضوع من حيث أنه يتضمن المفاهيم الأساسية للذكاء التسويقي ومتطلبات تنمية المؤسسة لعلاقتها مع العميل، وتأتي أهمية هذا الفصل من خلال تفعيل التوجه نحو العميل عن طريق الذكاء التسويقي

الفصل الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي

والذي نحاول فيه ابراز أهمية فاعلية الأداء التسويقي مما يسهم في تحقيق النجاح والنمو والاستمرارية للمؤسسة من خلال تنمية العلاقة مع العميل وكسب رضاه وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية للعلاقة بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي على مؤسسة كوندور

نحاول في هذا الفصل الربط بين المفاهيم النظرية بالحالة الميدانية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة كوندور، وذلك في محاولة ابراز أن لدور الذكاء التسويقي أهمية كبيرة في ترقية الأداء التسويقي واستمرار نمو ونجاح المؤسسة.

مقدمة:

إن الذكاء التسويقي هو استراتيجية تربط بين أنشطة المنظمة والموارد والقدرات التي تمتلكها، وبين البيئة المحيطة بها، بهدف تعظيم الأداء الحالي والمستقبلي، وتحويل الأهداف الحالية إلى أخرى ذات معنى وقابلة للتنفيذ من الناحيتين الوظيفية والتشغيلية. ويعتبر الذكاء التسويقي نشاط يؤثر في عملية التخطيط في المدين القصير والطويل، كونه يضيف قيمة لعملية صناعة القرار الاستراتيجي للمؤسسة أيضاً.

من مجمل ما سبق، يتبين أن الذكاء التسويقي يُعتبر من أبرز المحركات التي تركز عليها عملية تنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق النجاح في السوق. فهو يوفر أسس واقعية ذات معنى لتحقيق أهداف المنظمات بفعالية، وتعزيز نقاط القوة على المدى الطويل وربطها بالمنافسين؛ لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. هذه الأسس تشمل محاولة التنبؤ بأربعة عناصر على صلة به هي: الفرص والتهديدات دعم التخطيط والقرار الاستراتيجي فيها.

المبحث الأول : ماهية الذكاء التسويقي

يؤدي تسارع التغيرات الاقتصادية إلى ازدياد الطلب على المعلومات، حيث أن مدة حياة المنتجات تنقص، والتقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر فأكثر، والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية.

ويمكن القول إن الذكاء الاقتصادي يعتبر من بين أهم وسائل الاقتصاد المفتوح و المعولم الذي يشهد تغييرات جذرية من خلال التكنولوجيات، المعلومات والاتصالات.

ففي ظل هذه التطورات الحديثة يعتبر الذكاء الاقتصادي كشكل من أشكال الحس الاقتصادي الجيد فحتى تستطيع منظمة الأعمال أن تبتدع، تنتج وتسوق، فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة، كاملة وقابلة للاستغلال. فتحليل وتنظيم المعلومة أصبح أكثر أهمية: معرفة الأسواق، تقسيماتها، مدى تفتحها على العالم وظروف عملها، معرفة المنافسة، التكنولوجيات والإبداعات ... الخ.

المطلب الأول :

مفهوم الذكاء الاقتصادي :

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي ظهر سنة 1994 ، من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط ، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث ، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم " .

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

فالذكاء الاقتصادي إذن يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها ويضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب، وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.¹

ولقد تم اختيار مصطلح الذكاء لأنه يحمل معاني أكثر من مصطلح اليقظة، فهو يعنى القدرة على التأقلم مع المحيط.

فهذا التعريف يرتكز على الأفكار الأساسية التالية:

فكرة إنتاج المعلومة؛

فكرة دوران ومعالجة المعلومة، حيابة، معالجة، بث المعلومة؛

فكرة المعلومة المفيدة والملائمة.

و لقد نشأ مفهوم الذكاء الإقتصادي فيما وراء الأطلسي في منتصف الثمانينات ، حيث شهد أهم تطوراته . و تفضل الأدبيات الأمريكية إستعمال مفردات الذكاء التسويقي " Marketing Intelligence" و الذكاء الاقتصادي "Economic Intelligence" عن إستعمال مصطلح ذكاء المنافس "competitor Intelligence" الذي يعد مفهوما ضيقا.²

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

²A .Bloch , L'intelligence économique , Economica , Paris , 1996 ,P .10

الفصل الأول :

أبعاد وركائز الذكاء التسويقي

و هناك العديد من المصطلحات المستعملة في منظمات الأعمال حسب ما أوضحتها دراسة إحصائية أجريت في فرنسا سنة 1999 على 1200 منظمة . و لقد أجريت من قبل المعهد العالي لدراسات الدفاع الوطني L'IHEDN . كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 1-1 : المصطلح المستعمل في المؤسسة

%	مؤسسة تطبق الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n 1	مؤسسة في طور تطبيق الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n2
الذكاء الاقتصادي	9,8	13,1
الذكاء التنافسي الاستراتيجي	54,5	45,8
اليقظة	35,9	41,1
المجموع	100	100

Source : F .Bournois , P.J. Romani , L'intelligence économique et stratégique dans les entreprise Française , Economica , Paris , 2000 , P.62

حيث : n1 : مؤسسات ذات 200-500 أجير = 473 منظمة.

n : مؤسسات ذات 500-1000 أجير = 175 منظمة.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن المصطلح المفضل استعماله في المنظمات هو مصطلح الذكاء التنافسي و ذلك ب 54.5 % أو الذكاء الاستراتيجي .

فالذكاء الاقتصادي و التنافسي ظهر منذ زمن ، لكن الجديد في ذلك هو أنه في مرحلة عدم التأكد هذه ، أصبح ضروري جدا للمنظمات :

بالنسبة للمنظمات الكبيرة ، لأن المحيط يتغير و يجب أن تتكيف و تتعايش معه ؛

بالنسبة للمنظمات الصغيرة ، و هي دائما مهددة من طرف منافسيها ؛

بالنسبة للمنظمات المتوسطة ، و التي تطمح أن تصبح قوية ، و لذلك عليها أخذ الأحسن .

وما يدل عن شعور الخوف الذي ينتاب منظمات الأعمال من منافسيها هو شعور بالحرب الاقتصادية هو ما تؤكدته الدراسة السابقة الذكر. حيث يبين الجدول رقم 2 أن حوالي 95% من المديرين يؤكدون بأنهم في حالة حرب.

جدول رقم 1-2 : الإحساس بالحرب الاقتصادية في المنظمات :

مؤسسات تمارس الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n1	مؤسسات في طور تطبيق الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n2	%
94,6	96	حرب اقتصادية
5,4	4	عدم وجود حرب اقتصادية
100	100	المجموع

Source :F .Bournois , P.J. Romani , L'intelligence économique et stratégique dans les entreprise Française , Economica , Paris , 2000, P.62

حيث : n=653

n1=478

n2=175

و يستعمل الذكاء الاقتصادي في العديد من المجالات :¹

تطوير منتج جديد ؛

تحسين الأداء ؛

زيادة المبيعات ؛

اتخاذ القرارات ؛

الحصول على ميزة تنافسية.

¹ B .Martinet , op.cit ,P.13.

المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي أداة للتطوير و الإبداع :

تقود استراتيجيات التمييز في المنظمة إلى طرح منتجات ذات تنافسية عالية في الأسواق، معتمدة في ذلك على المعلومة ، التي تعد سلعة غير مادية تستخدم عند الحاجة . و بذلك تعد المعلومة مصدرا للأرباح، و ضمانا لاستمرار و بقاء المنظمة .

فللحفاظ على الميزة التنافسية بين منافسيها ، ينبغي على المنظمة أن تكون سباقة في الحصول على المعلومات و الإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالإحتياجات ، و ردة فعل السوق ، مثلا : إطلاق منتج جديد ، التغيير في التشريعات ، إكتشاف بعض التطورات و التكنولوجيات الجديدة ، ...إلخ .

فتطور الذكاء الإقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفة تحت تصرف المنظمة. كما أن تطبيقه بطريقة غير مباشرة بواسطة خلية متكاملة أو بواسطة متخصصين ، يعتبر عامل لتطوير إدارة المعلومة ، و تدفقها داخل المنظمة .لقد إهتمت النظرية الإقتصادية بالتطور التكنولوجي و الإبداع كأهم العوامل اللازمة لتنافسية منظمات الأعمال . و أثار موضوع الإبداع العديد من النقاشات منذ أكثر من ثلاثين سنة ، حيث ظهر بصورة جديدة و كان محل إهتمام نظريات الإدارة و حتى علم إجتماع المنظمات ، و كذا التحليل الإقتصادي و الإستراتيجي .

بصفة عامة يمكن تحديد عنصرين أساسين للإبداع هما : محتواه التكنولوجي من جهة ، و خصائصه الإبداعية من جهة أخرى ، ويمكن تصنيف الإبداع كما يلي :

شكل رقم 1-1: التصنيف التقليدي للإبداع

إدراك المنتج (التطور التكنولوجي)

قوي	ضعيف	ضعيف
إبداع تقني (تعديل في الهيكل الداخلي)	إبداع إضافي	
إبداع جذري	إبداع إجتماعي	قوي
تغيير كامل	تعديل في التطبيقات	

الإدراكي (المستهلك) التطور

Source :A. Bloch , Op.cit. , P. 27

منه يمكن القول أن أهم أنواع الإبداع :¹

¹ A .Bloch , op .cit ,PP.27-28.

-الإبداع الإضافي : و لقد وجد هذا النوع ليضع خطوة إضافية في تطور المنتج ، حيث يحدث تطور لدى المستعملين .

-الإبداع التقني : لا يظهر مباشرة على المنتج بحد ذاته (إدراك المستهلك ضعيف) ، و إنما يمثل تقدم للمنتج (ربح الوقت ، الإقتصاد... إلخ) .

-الإبداع الإجتماعي : و يتميز بمحتواه التكنولوجي الضعيف ، و التغير في سلوك الإستهلاك و/أو الإستعمال في نفس الوقت .

-الإبداع الجذري : و هو إبداع ذو محتوى تكنولوجي قوي ، كما يتميز بتغير جذري في سلوك الإستهلاك و الإستخدام.

المطلب الثالث : الذكاء الإقتصادي و المعلومة الإستراتيجية :

تعمل المنظمة الآن في محيط تتدفق فيه المعلومة بسرعة و بكمية كبيرة ، فلقد أصبح اليوم بإمكان أفراد المنظمات الحصول على عشرات المعلومات ذات المصادر المختلفة : زملاء ، مجالات ، صحافة ، تعليمات ، جرائد رسمية ، رسائل إلكترونية... إلخ ، و هذا يعد عائقا بالنسبة للمنظمة ، و يتطلب من المتخصصين في الذكاء الإقتصادي ، التركيز على تنظيم هذا الكم من المعطيات حسب إحتياجات النشاط.¹

إن قيمة المعلومة تعتمد على مدى منفعتها و هذا يتطلب مجموعة حقيقية من المعلومات التي تستطيع الحصول عليها ، فالصعوبة تتمثل أساسا في معرفة المعطيات و المعلومات التي يجملها الغير أو على الأقل التي يصلوا لها قبلنا ، أو حيازة المعطيات و المعلومات - بطرق غير شرعية أو بطريقة حرية - التي يعرفها الغير ، لكنها محبأة أي الحرب السرية ، فالصعوبة ليست في حيازة المعلومة ، و إنما في إستخراج هذه المعلومة بطريقة أسرع من الآخرين من الكم الهائل للمعلومات المتاحة ، و الشكل الموالي يبين لنا كيفية إستخراج المعلومة.²

و هناك تعريف واسع للمعلومة المفيدة بأنها " المعلومة التي يحتاج إليها متخذ القرار في الوقت المناسب و بالشكل الذي يرغب فيه " ، و هذا يتضمن :

¹ حسين علي ، استثمار الابداع في عالم الأعمال ، من الفكرة إلى المنتج ، الطبعة الأولى ، سلسلة الرضا للمعلومات ، دار الرضا للنشر ،

سوريا ، 2000 ، ص ص 74-75

² نفس المرجع ص 77

- ضرورة تحديد متخذي القرار ، و هو أمر ليس بالسهل في جماعات كبيرة مختلفة ؛

- ضرورة تحديد الإحتياجات ؛

- يجب إعطاء شكل للمعلومة ؛

- يجب توفيرها في الوقت المناسب ، فالشخص الذي يمارس الذكاء الإقتصادي يجب أن يستقي المعلومة بما يتلاءم و نظام المنظمة²⁰.

- إن المهمة الشاملة الدائمة للذكاء الإقتصادي ، هي الإستجابة إلى مختلف الإحتياجات و النشاطات الدقيقة و الخاصة . فمختلف مراحل حياة و نمو المنظمة ، ترتبط دائما بإحتياجات خاصة للمعلومة. فمثلا إنشاء منظمة ، إنطلاق منتج جديد ، دخول منافس جديد في السوق ، إنخفاض تكاليف التصنيع و الإنتاج... إلخ ، فكل من هذه الوضعيات تقوم على معلومات مفيدة و خاصة. و التي تحتاج إلى بحث و إستغلال في حدود معينة بوضوح .

المبحث الثاني: الذكاء التسويقي

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

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

المطلب الأول: ماهية الذكاء التسويقي

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

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

يعرف **Marter** بأنه مجموع النشاطات المنسقة للبحث والتحليل، والتوزيع بغرض الاستغلال للمعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين يتم القيام بهذه الأنشطة في إطار الشرعية (وفق الأطر القانونية) مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على إرث المؤسسة وهذا ضمن أحسن شروط النوعية المتعلقة بالآجال والتكاليف.²

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

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

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

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

² -Chirouze, Yves ,op cit, P 106

الفصل الأول : أبعاد وركائز الذكاء التسويقي

الذكاء التسويقي: هو مجموعة منسقة ونظامية من الإجراءات المتكاملة والمصممة في كل أرجاء المؤسسة التي تهدف إلى توليد وتقييم وتوزيع المعلومات التسويقية¹.

هو الأسلوب أو الطريقة التي يتمكن مدير التسويق من خلاله بفحص ومعرفة التغيرات التي تحدث في كل من البيئة التسويقية الخارجية العامة والخاصة بصفة دائمة ومستمرة ومتجددة².

نظام الذكاء التسويقي هو كل المعلومات المفيدة والتي يمكن استعمالها من قبل إدارة التسويق لتعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة³.

نظام الذكاء التسويقي هو مدى واسع من الأنشطة التي يمكن أن تستخدم في جمع المعلومات عن المنافسين⁴.

بناء على ما تقدم يمكن القول بأن الذكاء التسويقي هو مجموعة من الأفراد والإجراءات والمعدات التي تستخدم بأساليب قانونية وأخلاقية، تسمح بالتدفق المستمر للمعلومات المتعلقة بالأحداث أو التغيرات التي قد تجري في البيئة التسويقية من أجل اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة لمواجهة تلك الأحداث والتغيرات دعماً للأهداف العامة للمؤسسة⁵.

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

يستلزم تشغيل الذكاء التسويقي مجموعة من المتطلبات والموارد.

أن نظام الذكاء التسويقي ذو منهجية قانونية وأخلاقية مشروعة على خلاف ما يعتقد البعض.

يتطلب هذا النظام التفاعل المستمر مع البيئة التسويقية والمراقبة المتواصلة للأحداث من أجل رصد واستلام أي إشارات حول التغيرات المحتملة.

يمكن لنظام الذكاء التسويقي أن يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات.

¹ - محمد عبد حسين الطائي، نمر محمد العجارسة، نظم المعلومات التسويقية، مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، دار الإسراء، عمان الأردن، 2008، ص 76.

² - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، ج1، مكتبة الاستماع، مصر، 1996، ص 137.

³ - سمير البعايد، نظام سيودان، التسويق الصناعي، مفاهيم وإستراتيجيات - دار الحامد، عمان الأردن، 1999، ص 162.

⁴ المرجع نفسه، ص 164.

⁵ - علاء فرحان طالب وآخرون، نظام الجمارك التسويقية، دار صفاء، عمان الأردن، 2009، ص 59.

يعد النظام من أنظمة المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة لأنه يزود الإدارة بالمعلومات الاستخبارية الحيوية. كما يعرف على أنه ممارسة لجميع البيانات المتصلة بجهود التسويق التي تبذلها المؤسسة، ومن بعد ذلك يتم جمع وتحليل البيانات لتوجيه عملية اتخاذ القرارات التسويقية بدقة وكفاءة عالية.

ثانياً: أهمية نظام الذكاء التسويقي في المؤسسة

لقد أثبتت إحدى الدراسات التي أجراها الباحث (Francir Joseph Agniter) أن مدير التسويق يلجأ إلى: 45% للبحث عن أخبار الأسواق المحتملة، 11% لمفاوضات البيع، 09% لأخبار المستهلكين، 35% أخبار المنافسين والجوانب الأخرى، كما توصل هذا الباحث إلى أن مدير التسويق يلجأ في تحديد مصادر البيانات للحصول على المعلومات الضرورية إلى المرؤوسين بنسبة 25% والمستهلكين بنسبة 22% و 16% للصحف والمجلات والباقي من الوسائل الأخرى¹.

كما يمكن أن نؤشر عن أهمية نظام الذكاء التسويقي في المؤسسة من خلال النقاط التالية²:

يمثل نظام الذكاء التسويقي الحجر الأساس في نظام الإنذار المبكر أو بناء رادار تنظيمي يقوم باستلام الإشارات التحذيرية لإيصالها لمتخذي القرار.

كون نظام الذكاء التسويقي يمثل نظاماً وقائياً يساعد في تقديم المعرفة والإدراك الأفضل لمستخدميه حول ما يحيط بهم من تغيرات بيئية مختلفة.

يشكل جسراً بين كميات كبيرة جداً من المعلومات واستراتيجيات الأعمال.

التعرف عن قرب وبدقة على المتغيرات البيئية المختلفة وما قد يحدث فيها من تغير وتطور.

يمثل نظام الذكاء التسويقي أحد المصادر الأساسية لتحقيق الابتكار والإبداع في المؤسسة، قد أثبتت إحدى الدراسات بأن أغنى 1000 مؤسسة في العالم تستخدم نظام الذكاء التسويقي في تحقيق أنواع عديدة من الإبداع والابتكار.

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

¹ - محمد عبد حسين الطائي، نثر محمد العجارس، مرجع سابق، ص 25.

² - علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سابق، ص 63.

الجدول رقم 1-3: المجالات الأساسية للذكاء التسويقي

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

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

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

المطلب الثاني: أنواع الذكاء التسويقي

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

أولا تقسيم الذكاء التسويقي: يمكن تقسيم الذكاء التسويقي وفقا لأكثر من معيار فإذا اتخذنا درجة المركزية كمعيار نجد: الذكاء التسويقي المركزي والذكاء التسويقي غير المركزي، وإذا أخذنا درجة الرسمية التجارية كمعيار وجدنا الذكاء التسويقي الرسمي والذكاء التسويقي غير الرسمي، وسنحاول أن نتعرض لهم بشيء من التفصيل فيما يلي¹:

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

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

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

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

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

ثانيا وسائل تحسين كفاءة نظام الذكاء التسويقي: بالنظر إلى الأهمية الكبيرة لنظام الذكاء التسويقي بالنسبة للمؤسسة فيما يخص الاتصال المستمر بالبيئة والسوق، فقد وجب على إدارة التسويق تحسين كفاءة هذا النظام من خلال¹.

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

¹-عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 157.

ب- شراء المعلومات من وكالات تسويقية متخصصة¹: حيث تتواجد وكالات وشركات متخصصة في جمع المعلومات عن المؤسسات في مختلف القطاعات، ومن أهم ما توفره هذه الوكالات نجد نسب الحصص التسويقية وأرقام الأعمال وأسعار المواد الأولية ولذلك يتوجب على المؤسسة البحث عن هذه المعلومات وشرائها نظرا لأهميتها في النشاط التسويقي.

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

وبشكل عام فإن نظام الذكاء التسويقي يلعب دورا هاما في تغذية المعلومات التسويقية بالبيانات الضرورية خاصة عن المنافسين والتغيرات البيئية الأخرى².

المطلب الثالث مكونات الذكاء التسويقي:

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

على العموم يمكننا أن نقول أن نظام الذكاء التسويقي يتكون من أربعة أنظمة فرعية متكامل فيما بينها لتوفير المعلومات المهمة وتقديمها إلى الإدارة التسويقية لاستخدامها وهاته الأنظمة الفرعية هي³:

ذكاء الزبون؛

ذكاء السوق؛

ذكاء المنتج؛

ذكاء المنافسين؛

أولا ذكاء الزبون:

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

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

³ - خالد قاشي، زواحي سامية، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة معارف جامعة البصرة، 2017، ص 08.

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

يعتبر الزبون نقطة الانطلاق في النشاط التسويقي المعاصر، ففي المؤسسات الحديثة يكون الشعار – اعرف زبونك- أهم مصادر العوائد التي تتحصل عليها المؤسسة، إذ أن الزبون يمثل مركز اللعبة وجوهر العمل التسويقي، لذا أصبح التفوق في قواعد اللعبة الجديدة يعتمد في التنافس بين المؤسسات على أساس من يستطيع أن يفي بهذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل¹.

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

-الزبائن المستهدفين؛

كيفية كسب زبائن جدد والاحتفاظ بهم؛

العمل على التحسين المستمر لمنتجات وخدمات المؤسسة؛

التعرف على سلوكهم، والكيفية التي يقومون من خلالها بإشباع حاجاتهم ورغباتهم؛

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

وفي الأسواق ذلك المجال الذي يشهد فيه تطورا في العلاقات بين البائعين والمشتريين، نادرا ما ستجد علاقات بسيطة بيدي فيها الزبون ولاء تاما اتجاه المؤسسة التي يتعامل معها، إذ تتطور أغلب العلاقات من خلال مجموعة من المراحل تبدأ بتجربة الزبائن لنماذج مختلفة من المنتجات وغالبا ما يقوم الزبائن بالانتقال بين العديد من المؤسسات، فعلاقة المؤسسة مع الزبون يمكن أن تكون علاقة طارئة والذي يعبر عنها بعلاقة

¹ -، Cloud Motricon , Op-Cit, p 56.

الصفقة، أو قد تكون العلاقة قائمة على أساس ارتباط متبادل يعبر عن مصلحة واهتمامات مشتركة وهذا هو نمط العلاقات طويلة الأمد، وفي السابق كان النشاط التسويقي يقوم على أساس الصفقة إذ أن هذا النشاط لم يكن له دو سوى القيام بعملية البيع، والذي يعبر عن قصر نظر الإدارة الذي لا يمكن تبريره إزاء الزبون إلا أن المؤسسات سرعان ما اكتشفت أن الزبون لن يكون مجدي في الأمد الطويل إلا على أساس علاقات طويلة الأمد وأن هذا التحول (من فلسفة الصفقة والعلاقة طويلة الأمد) يحمل في طياته ما يلي:¹

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

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

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

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

أ- أن عملية البيع للزبون الجديد تكلف (6) مرات أكثر من عملية البيع للزبون المعتاد.

ب- أن الزبون غير الراضي عن منتجات المؤسسة سيبلغ نمطياً (8-10) من الأفراد الآخرين عن تجربته.

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

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

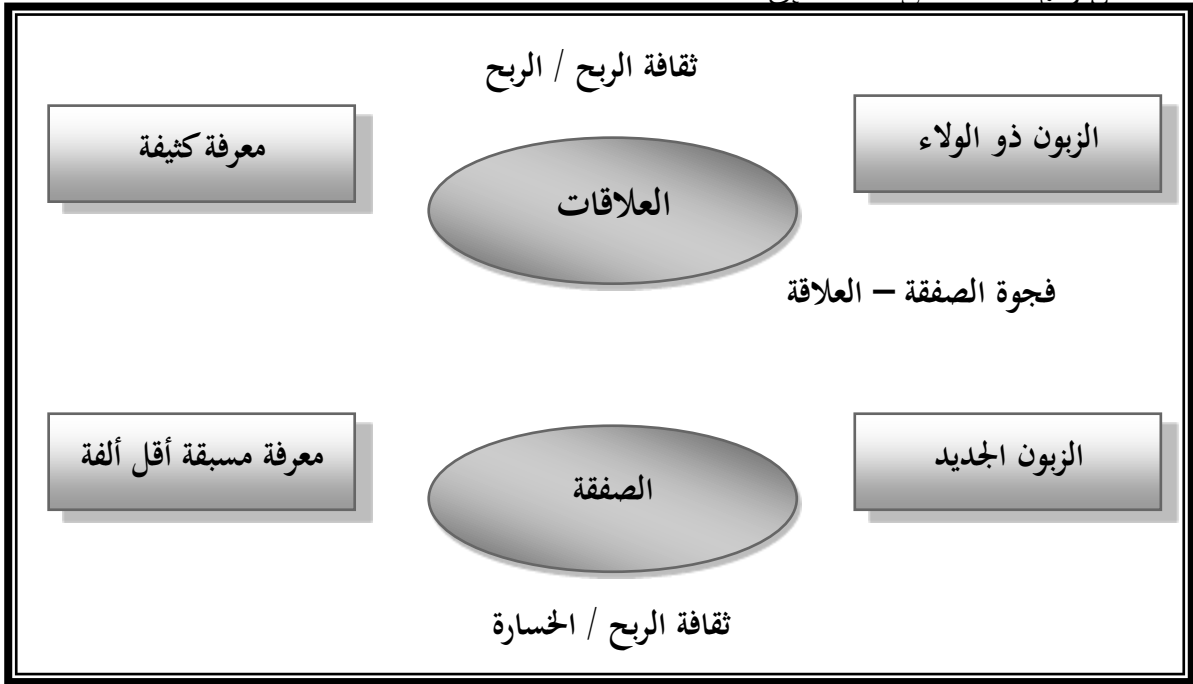
هـ- أن نسبة (70 %) من الزبائن ذوي الشكاوى سيقومون بمعاودة التعامل مع المؤسسة ثانية إذا استجيب لشكاوهم بشرعة من خلال تحسين الخدمة التي أدت إلى شكاوهم.

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

² - علاء فرحان طالب، مرجع سابق ص 61

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

الشكل رقم 1-2: من الصفقة إلى العلاقات



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

ثانيا: ذكاء السوق:

إذ اكانت المؤسسة تسعى للبقاء والفوز في أسواق المستقبل وتحاول صياغته والمشاركة فيه بدلا من انتظاره، يجب عليها ان تلقي نظرة فاحصة على جميع الجوانب تاريخها وموظفيها ونشاطاتها وإدارتها ومنافسيها، ثم تسأل نفسها هل تملك تصورا شاملا عن مدى اختلاف المستقبل وهل تركز الإدارة جزءا من وقتها وفكرها لوضع تصور للاستحواذ على سوق المستقبل؟

ومن أهم المتغيرات التي يتوجب التحسب لها في فهم السوق هي: نمو السوق، الحصة السوقية، حجم السوق، طبيعة الزبائن المحتملين ، فالتعرف على هذه العوامل ينتج إدراكا واضحا من قبل الإدارة

للأسواق المحيطة بها عن طبيعتها وديناميكياتها، والتعرف عن السوق يلعب دورا رئيسيا في تحديد استراتيجية المؤسسة التي تدفعها للارتقاء المحيطة بها عن طبيعتها ظروف السوق من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة الحصة التسويقية ومعدل نمو المبيعات.¹

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

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

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

وافترضت بعض البحوث أن ذكاء السوق هو نوع من أنواع السلوك والعمليات، أكثر من كونه جزءا من الثقافة (القيم والمعتقدات) وعلى هذا فقد افترض ذكاء السوق يمكن قياسه كمجموعة من السلوكيات والعمليات، كما أن الذكاء السوقي يمكن بناؤه داخل ثقافة المؤسسة والذي بالتأكيد سوف يؤثر على فاعلية وأداء السوق يعتمد ذكاء السوق على جوانب سلوكية تتعلق بمدى اعتقاد العاملين بالمؤسسات - على اختلاف أنواعها - بأن احتياجات السوق يجب أن تعطى لها الأهمية القصوى، وترجمة ذلك في مجموعة الأنشطة والتصرفات والقرارات والخطط التي تقوم بها المؤسسة من أجل تسليم قيمة أفضل

¹ Kotler Ph, Marketing International, edition Mc Growhill, U.S.A, 2003, P53

لعملائها ويتطلب ذلك ضرورة انتشار هذا التوجه عبر المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة وأن تعمل الأخيرة على سيادة التوجه بالسوق بدلا من التركيز على إدارة التسويق.

حيث أن المؤسسات المستندة إلى السوق والموجهة للزبون والمنافسين سوف تتميز بما يلي:¹

الفهم الجيد الواسع لحاجات ورغبات المستهلكين والتركيز على خلق القيمة للزبون.
المعرفة الواسعة بمواطن القوة والضعف لدى المنافسين.

تطوير وفهم وتنفيذ الاستراتيجيات التي توجه لتسليم أفضل قيمة ورضا الزبون.

مشاركة الإدارات في الأنشطة الخاصة بتنمية التفهم الكامل للاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وكافة القوى المؤثرة مثل المنافسين والقوانين واللوائح... الخ.

ومع تصارع خطوات التغيير لا تستطيع المؤسسات أن تعتمد على ممارسات الأعمال التجارية السابقة لتبقى في نفس المستوى، ولكن حتى تنتهي عمليات التجديد نهاية ناجحة يجب أن تسير جنبا إلى جنب مع الدراسة العميقة للهدف وهذا الهدف بالطبع هو الزبون، ويرتكز ذكاء السوق على :

توليد الاستخبارات التسويقية:

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

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

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

¹ -Day George, Market Driven ,Strategy The Free Press ,New York ,1998 ,P12

² - أماني السيد، مرجع سابق، ص134

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

نشر وتبادل المعلومات (الاستخبارات)

أي أن يتم نشر وتبادل المعلومات الاستخباراتية عبر الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وتتطلب عملية الاستجابة لاحتياجات السوق بكفاءة مشاركة فعلية من جانب جميع الإدارات داخل المؤسسة وذلك لأن عملية تبادل المعلومات لا تتم دائما عن طريق إدارة التسويق إلى الإدارات الأخرى، وإنما قد تتم من خلال أي اتجاه آخر وذلك حسب الإدارة التي بدأت في خلق تلك المعلومات، وتكمن أهمية عملية تبادل المعلومات في أنها تضع أساسا للتعاون بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، كما أن عملية تبادل المعلومات يمكن أن تتم بأكثر من اتجاه رأسي وأفقي، وكذلك يمكن أن تتم في شكل رسمي¹.

الاستجابة:

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

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

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

العوامل المساعدة على نجاح ذكاء بالسوق

وقد تناول العديد من الباحثين تأثير بعض هذه العوامل على درجة ذكاء السوق وكانت المحاولة الوحيدة لاختبار هذه العوامل ميدانيا هي في دراسة (Kohli & Jaworski,1990) وقد ركز الكاتبان على مجموعة من العوامل الداخلية والتي يمكن السيطرة عليها والتي من شأنها أن تزيد من فاعلية تطبيق فلسفة ذكاء بالسوق، كذلك تم اختبار العلاقة بين هذا التوجه وأداء المؤسسات والعاملين بها.³

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

² -المرجع نفسه، ص 68

³ -Kohli A & Jaworski J, Market Orientation Construct Research Propotion and Managerial Implication ,Journal of Marketing, april1990 ,Vol 39, P41

وهنا يفترض الكاتبان وجود ثلاثة مجموعات من العوامل والمسببات المرتبطة بذكاء السوق في المؤسسات ، وتؤثر هذه المتغيرات بدرجة كبيرة على المدى الذي يتم فيه تطبيق الذكاء التسويقي، من حيث توليد ونشر وتبادل الاستخبارات والمعلومات السوقية والاستجابة لها في شكل خطط وقرارات وعلى هذا يمكن القول بأن أهم العوامل المساعدة على نجاح التوجه بالسوق تتمثل في:¹

دعم الإدارة العليا:

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

العلاقات بين الإدارات المختلفة:

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

المتغيرات التنظيمية التي تضعها المؤسسة:

كذلك فإن المتغيرات التنظيمية التي تضعها المؤسسة والتي تتعلق بدرجة الرسمية والمركزية وتكوين الإدارات وأنظمة الحوافز والمكافأة يعتبر مؤثرا في مدى وصول الفكر الموجه باحتياجات السوق داخل المؤسسة والتي تؤثر بالطبع على المدى الذي يتم فيه جمع ونشر واستخدام المعلومات داخل المؤسسة. حيث يجب على المؤسسات أن تهتم بعمل توازن بين الحد الأدنى اللازم من الهيكل التنظيمي لمواجهة الميزانيات والجداول الزمنية وبين المرونة اللازمة لإنتاج سلع وخدمات مبتكرة تخدم احتياجات الأسواق المتقبلة أي المقارنة بين البقاء كما نحن أو التغير والتجديد.

¹ -Kohli & Jaworski, op cit ,PP5355

الثقافة التسويقية:

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

وبالرجوع إلى تعريف التسويق نجد أن التسويق هو العملية التي بمقتضاها يتم تعريف احتياجات الزبائن وإشباعها مما يعني أن خلق ثقافة تسويقية يرتبط بمستوى أعلى لإرضاء المستهلك والذي يتجدد بشكل كبير بالتوجه التسويقي¹

الاهتمام بالتحسين والابتكار:

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

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

ثالثا ذكاء المنتج:

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

المنتج الجديد :

إن مفهوم المنتج الجديد هو مفهوم متعدد الأبعاد والجوانب، فإنه من الناحية النظرية يعبر عن تغيير تجربة المؤسسة على بعد من أبعاد المنتج، ومنه يعتبر منتجا جديدا بالنسبة للمؤسسة التي تجري تلك

¹ - Kohli & Jaworski, op cit, p 66.

² - Kohli & Jaworski, op cit, p 68.

التغييرات ، مما يعني أن أي تغيير أو إضافة على أبعاد المنتج مثل الجودة، السعر، مستوى الخدمة، التكنولوجيا، التغليف، طريقة توزيعه ... الخ، يعتبر جديدا بالنسبة للمؤسسة ، وهناك العديد من الأسباب التي تكمن وراء تطوير المنتج منها:¹

إن السلع الموجودة في الأسواق تستبدل وفقا لـ:

التغير الحاصل في أذواق الزبائن.

خروج السلعة من السوق.

المحافظة على مركز المؤسسة في السوق، مع المحافظة على حجم المبيعات ذاته وهذا يتطلب أن تكون سلع المؤسسة بعضها في مرحلة النمو، والآخر في مرحلة النضوج، وقسم آخر في مرحلة الإشباع والانحدار وهكذا.

زيادة الضغط على المؤسسات من قبل الزبائن وذلك نتيجة زيادة معلوماتهم وخبرتهم في المنتجات المعروضة.

الرغبة المتزايدة للمؤسسات في التوسع والبقاء والاستمرار أيضا.

الرغبة في تحقيق برامج تسويقية جيدة، وبشكل خاص للسلع الجديدة في الأسواق.

ويوجد عدد كبير من المعاني المتنوعة الضمنية لمصطلح "منتج جديد" على ثلاث فئات للمنتجات الجديدة هي:²

المنتجات الجديدة المبتكرة فعليا: وهي تلك المنتجات الفريدة من نوعها، ومن المنتجات التي لا تزال تنتج في هذه الفئة والتي تعد منتجات جديدة، الأدوية المستخدمة لعلاج مرض السرطان مثلا، والسيارات التي يتم إصلاحها بسهولة وبدون تكاليف باهظة، حيث يفني كل منتج في هذه الفئة بحاجة حقيقية، لم يكن ليتم إشباعها قبل تقديم هذا المنتج الجديد.

الاستخدامات الجديدة البديلة للمنتجات: وهي تختلف اختلافا كبيرا عن المنتجات الموجودة في السوق بالفعل فيما يتعلق بالشكل والوظيفة، والأهم من ذلك المزايا التي توفرها تلك المنتجات الجديدة.

¹ - الحاج طارق وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك ، دار صفاء للنشر عمان الأردن، 1995، ص 109

² - نوتس كوبك، مرجع سابق، ص 18

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

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

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

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

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

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

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

السلع التي يعاد تغليفها وتسميتها: إن المعنى المقابل للسلعة الجديدة بشكل كامل هو السلعة الجديدة التي تكون نتيجة لإعادة التغليف أو التسمية أو التصنيف، ويرى البعض بأن هذا النوع من السلع يجب ألا يتعامل معه كابتكارات جديدة، في حين يرى البعض الآخر أن هذا النوع من السلع إذا تم إدراكها من قبل السوق (الزبائن) بأنها جديدة، فإنها تمثل ذكاء تسويقي، ويجب أن تسوق بشكل صحيح، وأن إعادة

¹ - الصرن رعد، مرجع سابق، ص 205

التغليف أو التسمية أو التصنيف تمثل جوانب فنية لابتكار السلعة في الواقع جزء من استراتيجية تجديد السلعة.

رابعا ذكاء المنافس:

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

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

إدارة التنافس إستراتيجيا

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

التكتيك الزمني:

وهو يحاول الإجابة على السؤالين الآتيين:

متى على المؤسسة أن تبدأ عملية التنافس؟

هل ترغب المؤسسة في أن تكون رائدة أم تابعة في هذا المجال؟

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

ص 8

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

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

التمتع بالسمعة الناتجة عن كون المؤسسة رائدة في حلبة التنافس.

جني كميات كبيرة من الأرباح لمنتج لا منافس له في السوق في المد التي تسبق دخول المنافسين الجدد.

تحديد المعايير التي تحكم عملية التنافس باستخدام هذا المنتج الجديد.

أما بالنسبة لنقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة الرائدة في السوق فهي ما يلي:¹

قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تقليد المنتج بعد مدة قصيرة من الزمن، وهذا يعني أن المؤسسة الرائدة قد استثمرت كثيرا من الموارد والإمكانات في مجال البحث والتطوير من أجل إنتاج ذلك المنتج الذي تستخدمه المؤسسات المنافسة الأخرى الآن، بلا تكلفة أو بالحد الأدنى من الإنفاق على البحث والتطوير.

إن المؤسسة الرائدة تتحمل مخاطر كبيرة مرتبطة بإنتاج المنتج الجديد والبحث عن سوق مناسب له.

التكتيك المكاني:

ويحاول هذا التكتيك الإجابة على السؤال الآتي:²

أين سيتم التنافس؟ أي ما هو السوق المناسب لذلك؟

ومما تجدر الإشارة إليه فإن المكونات الأربعة لنظام الذكاء التسويقي يمكن أن تعمل بشكل متكامل ومترابط مكونة شبكة من الذكاء التسويقي لتغذية الإدارة بالمعلومات، لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأداء بشكل أفضل.

¹ - السلام مؤيد، مرجع سابق، ص ص 161-166

² - المرجع نفسه، ص 170

المبحث الثالث: بناء الذكاء التسويقي على أساس المعرفة التسويقية واليقظة التسويقية

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

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

المطلب الأول : تطور عمليات الذكاء التسويقي

لو تتبعنا المراحل الادارية التي تمر بها المؤسسات وتفاعلها مع كل من الذكاء التسويقي وعمليات المعرفة التسويقية سنجد ما يلي:⁴⁰

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

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

⁴⁰ - Kuhn Robert ,Hand Book for Creativity and Innovation ,Managers Mc Grw Hill, New York,1987 ,P206

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

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

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

ثانياً : متطلبات تولد المعرفة التسويقية الذكية :

هناك عدد من المتطلبات لعملية التفكير حتى يمكن أن تولد المعرفة التسويقية وهناك خمس عناصر وضعها الباحثون وهي:⁴¹

التحفيز: هي المادة المحفزة للمعرفة التسويقية ومن خلالها تظهر الرغبات والتفضيلات والمؤثرات الأخرى.

الدافعية: حيث ان توافر الدافعية الداخلية للفرد وحماسه وإقباله على المعرفة أمر أساسي وحتمي للمعرفة التسويقية الذكية.

الإرادة: وهي تشمل عدة جوانب فيها: التصميم الذاتي، مستوى المجهود، الالتزام، الغرض أو الهدف وهي ركيزة عملية المعرفة التسويقية الذي ستضبط أو تتحكم في مستوى الجهد الذي يبذله الفرد أو يطبقه في الأداء العملي.

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

⁴¹ -Kuhn Robert ,Op Cit ,P232

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

ثالثا: سمات المعرفة التسويقية الذكية

إن نتاج المعرفة التسويقية الذكية هو خروج أفكار جديدة غير معلومة أو مألوفة لدى الآخرين والتي تتميز بالسمات الآتية: ⁴²

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

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

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

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

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

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

رابعا: مصادر تولد المعرفة التسويقية الذكية:

تتمثل هاته المصادر فيما يلي: ⁴³

الاطلاع بالظروف الداخلية للمؤسسة.

الاطلاع على بعض الظروف الخارجية المماثلة.

⁴² أماني السيد مرجع سابق ص 92

⁴³ -Day George, Marketing Theory With a Strategic Orientation, Journal of Marketing, 2002, Vol 47, P 100

متابعة تحركات المنافسين.

التحلي برؤي استراتيجية عميقة.

خامسا: العوامل التي تساعد على تولد المعرفة التسويقية الذكية:

اثبتت العديد من الدراسات أن هناك العديد من العوامل التي تساعد على تولد المعرفة التسويقية

الذكية والتي منها على سبيل المثال: ⁴⁴

حرية السلوك و الأداء.

تخصيص الميزانيات لتشجيع المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي.

اختيار الكفاءات ذوي خصائص معينة .

وجود إدارة محفزة للمعرفة التسويقية والذكاء التسويقي.

نشر المعلومات.

وجود بيئة تساعد على تحصيل للمعرفة التسويقية والذكاء التسويقي.

المطلب الثاني: علاقة الذكاء التسويقي باليقظة التسويقية

من خلال التعريف السابقة نلاحظ أن مفهومي اليقظة التسويقية والذكاء التسويقي مفهومي

مقاربتين حيث أن هناك من يعتبر الذكاء التسويقي عنصر مكون لليقظة التسويقية ، ويرى مجموعة من

الباحثين العكس أي أن اليقظة التسويقية جزء من الذكاء التسويقي في حين يرى البعض الآخر أن هناك

اختلافات بين المفهومين.

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

أولا الذكاء التسويقي مرحلة من مراحل اليقظة التسويقية

المدخل الأول: وهو يعتبر الذكاء التسويقي مرحلة من مراحل اليقظة التسويقية، فالذكاء التسويقي يهتم في

مضمونه برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني...إلخ) ، في حين اليقظة

⁴⁴ -Many Frankly ,Innovation Marketing ,Strategy، Performance Journal of Marketing , 2003 ,Vol 56, P 43

التسويقية هي عملية مؤسسة ومستمرة ومتكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات.

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

فقد أكد (Chaikin,1985) أن الذكاء التسويقي يساعد على زيادة الإنتاجية ولكن مع دراسة اليقظة التسويقية دراسة كاملة وبدون ذلك فإن تأثيره يكون سلبيا على إنتاجية المؤسسة ، كما أن تفاعل اليقظة التسويقية مع الذكاء التسويقي يساعد على زيادة النصيب السوقي للمؤسسات وعلى استمرارية المؤسسة بنجاح في السوق.⁴⁵

أما (Anderson,1990) فقد أوضح أهمية تكوين فرق للذكاء التسويقي للوصول إلى الأفكار الجديدة، بما يساعد على تحسين إجراءات اليقظة التسويقية وتطوير أساليبها ، وركز على أن مقابلة احتياجات الزبائن فقد تستند على الذكاء التسويقي الذي يساعد على بلورة منتج يقابل احتياجات الزبائن، كما أنه يساعد على إحداث تأثير تطوري من شأنه دفع المنتجات نحو التجدد الذاتي.⁴⁶

أما (Gobeli & Brown,1993) فقد ربطا بين تحسين عملية الذكاء التسويقي داخل المؤسسة وبين إحداث اليقظة التسويقية وذلك من خلال التوجه بالمستهلك واستمرارية التطوير من خلال تدريب وتأهيل العاملين بذلك، كما أوضح أن اليقظة التسويقية تساعد على خلق المعرفة الجيدة داخل المؤسسة وبناء النماذج وأدوات الخبرة المختلفة، بما يساعد على نمو المؤسسة وتحسينها.⁴⁷

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

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

⁴⁵ CHAIKIN, M Some Economic Aspect Of Invention and Innovation Textile Ins Manchester Engl,1985, P53

⁴⁶ Andorson Neil , Innovative Teams at Work Personnel Management, Vol 22, 1990 ,P 86.

⁴⁷ Gobeli H & Brown D, Improving The Process of Product Innovation Research, Technology Management, V32 N2, 1993, P 33

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

تحسين الربحية والنصيب السوقي ومعدلات نمو المؤسسة واستمراريتها في السوق.

تحسين جودة المنتجات المقدمة وزيادة معدلات تطورها.

الزيادة في قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات السريعة وتقلبات الأسواق وتغيرات حاجات الزبائن وأذواقهم.

تحسين عملية إدارة المعلومات داخل المؤسسة وتدفعها وحسن استخدامها.

الزيادة في قدرة المؤسسة على توليد الأفكار وتلبية حاجات الزبائن.

استمرارية المؤسسة بنجاح داخل السوق وبقائها وتحدد الذات.

تحسين أداء المؤسسات وذلك عن طريق تحسين المناخ الإبداعي للمؤسسة.

ثانيا : اليقظة التسويقية مرحلة من مراحل الذكاء التسويقي

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

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

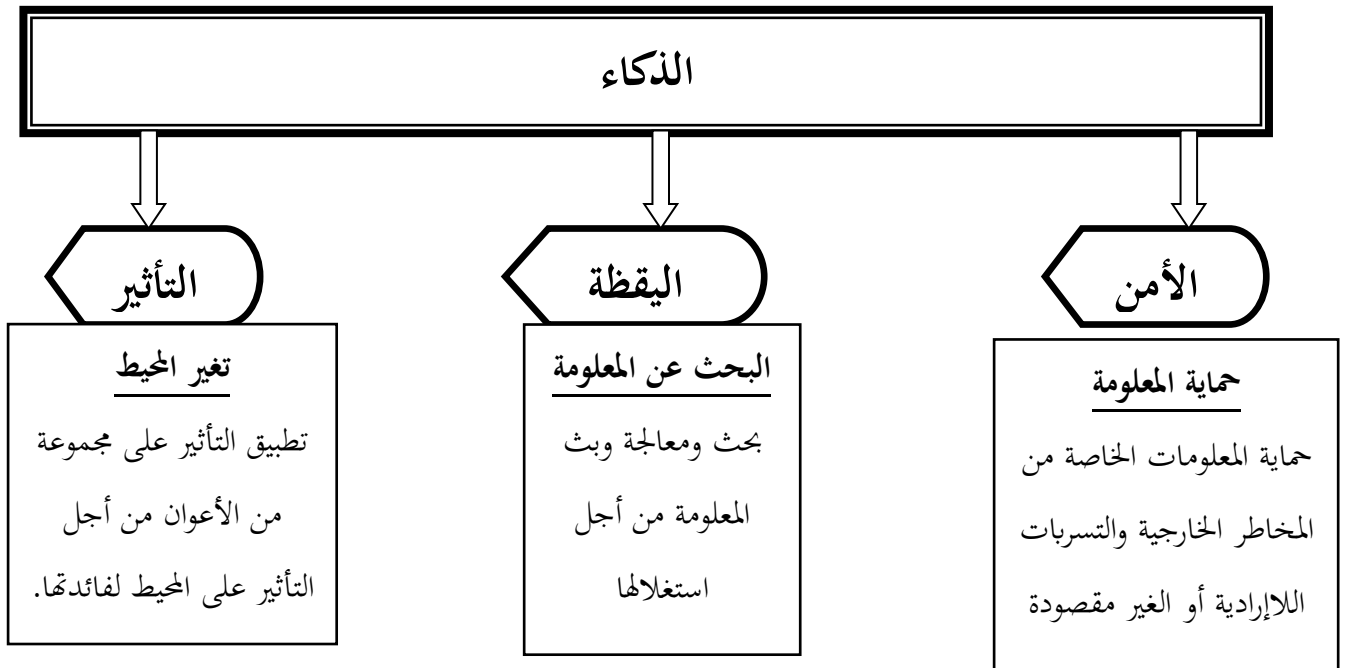
إذ يقول "**Baumard**": اليقظة التسويقية ليست إلا وسيلة في حين الذكاء التسويقي عبارة عن نظام متكامل⁴⁸.

⁴⁸-Christian Coutenceau , Guide pratique de l'intelligence économique , edition d'organisation, Paris, 2010, p 23.

أما "Marter" ومن خلال تعريفه بين أن الذكاء التسويقي يميز بين أعمال اليقظة من خلال وظيفة حماية الممتلكات التنافسية، ووظيفة التأثير أي أن اليقظة تهتم بجمع المعلومات، والمصادقة عليها، في حين الذكاء التسويقي إضافة إلى هذا يحاول التأثير على محيطه من خلال ترجمة هذه المعلومات إلى قرارات استراتيجية ذات تأثير فعال⁴⁹

وبالتالي نستنتج من كل هذا أن اليقظة التسويقية هي "الجزء" من "الكل" الذي هو الذكاء التسويقي، وهي عنصر من عناصر الذكاء التسويقي إضافة إلى الأمن والتأثير وهذا ما يعبر عنه بالشكل التالي :

الشكل رقم: 1-3 : العلاقة بين اليقظة التسويقية والذكاء التسويقي



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

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

اليقظة: هي نظام معلومات منفتح على الخارج.

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

⁴⁹ Christian Coutenceau, Op cit, P 45

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

ثالثا. اليقظة والذكاء مفهومان مختلفان

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

ويمكن تلخيص جوانب الاختلاف بين اليقظة التسويقية والذكاء التسويقي من خلال شرح دورة اليقظة التسويقية ودورة الذكاء التسويقي:⁵⁰

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

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

⁵⁰ -Christian Coutenceau ,Op Cit P122

يبين الجدول التالي تدرج مفاهيم اليقظة على حسب كل مستوى:

الجدول رقم 1-4: تدرج المفاهيم من اليقظة إلى الذكاء التسويقي

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

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

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

المطلب الثالث : علاقة الذكاء التسويقية بالمعرفة التسويقية

أولا: تشخيص علاقة الذكاء التسويقي بالمعرفة التسويقية

من خلال الاستعراض لوجهات نظر المؤلفين فإن عمليات إدارة المعرفة التسويقية تعمل بهدف إشباع حاجات ورغبات ومطالب الزبون التي تتميز بالتغيير المستمر والتعدد والتعقيد ، كما تعد المعرفة التسويقية

من النشاطات الرئيسية في المؤسسة ضمن بيئة الأعمال التي تعمل وتتنافس في بيئة مفتوحة تتميز بالتغيير وعدم الاستقرار.

وتسعى المؤسسات الناجحة دوماً إلى :

بناء المعرفة التسويقية الجديدة وامتلاكها وتأطيرها بوصفها معرفة ذات معنى وقيمة.

التنقيح من خلال وضع المعرفة التسويقية في سياق محدد والعمل على حفظها بطريقة ملائمة وفعالة.

تدقيق وتقييم ومراجعة المعرفة التسويقية.

نشر المعرفة التسويقية وإتاحتها لأفراد المؤسسة حسب الحاجة وفي أي وقت ومكان.

وفي السياق ذاته نجد أن العالم الحالي الذي يتسم بتطور دائم للبيئة الاقتصادية والسياسية والتقنية ، تجعل المؤسسة اليقظة التسويقية ضرورة داخل فبالإضافة إلى ذلك ، ومع العولمة وزيادة المنافسة وزيادة توقعات الزبائن ومطالبهم ، تضطر كل مؤسسة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى البحث باستمرار عن اليقظة ، خاصة في مجال التسويق من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية وإدامة معيار التميز .

بالإضافة إلى ذلك ، تقوم المؤسسات بتحديث المزيد من المعلومات والمعرفة في قطاعات الموارد البشرية والتكنولوجيا بهدف واحد هو زيادة أدائها ، وزيادة كفاءتها وزيادة حجم مبيعاتها.

كما أنها تعتمد بلا شك إلى حد كبير ، على المبيعات والتسويق الذي يتم حول مجموعة من المنتجات و / أو الخدمات المقدمة ومع ذلك ، ينبغي على المؤسسات أيضاً أن تعمل على تحديث قطاع إدارة موارد المعلومات.

هذه الأخيرة لها نفس القيمة الاستراتيجية للمؤسسة بنفس الطريقة التي تمتلكها الموارد المادية والبشرية والمالية الأخرى، فمصادر المعلومات كثيرة ومتنوعة ، وهي موجودة في شكل وسائط مختلفة وغالبا ما تكون مبعثرة وغير مستغلة بسبب سوء الإدارة.

ومع ذلك ، هناك آليات تسمح بتحسين إدارتها داخل المؤسسة، فيما يتعلق بالمعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية ، والتي يمكن التقاطها وإدارتها بفضل اليقظة التسويقية التي تسمح أيضاً للمؤسسة باغتنام الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب.

ومما استنتجناه في الفصل الأول أن الذكاء التسويقي مصدر مهم لتطور للمؤسسات ، ولا سيما وجه الخصوص تلك ، التي "تعيش" في بيئة تتميز بما يلي :

التأثير المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (وخاصة الشبكات) سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.

الغموض: أذواق واحتياجات وتوقعات الزبائن في حالة تغير مستمر.

التعقيد الشديد للبيئة الخارجية

ثانيا إدارة المعرفة التسويقية في خدمة الذكاء التسويقي:

يهدف الذكاء التسويقي إلى تلبية احتياجات الزبائن الذين يدخلون أسواقاً جديدة على أفضل وجه، مع وضع منتج جديد في السوق بهدف زيادة المبيعات.

ويمكن للمعرفة التسويقية خدمة الذكاء التسويقي فقد شهد التطور المتزايد لمجتمع المعلومات انتشار الهياكل المخصصة للرصد وأنشطة الاستخبارات التسويقية من خلال:⁵¹

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

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

إدارة جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات داخل المؤسسة باستخدام الأدوات التقليدية وأساليب الإدارة تدويل الأسواق والتبادلات ، والزيادة الكبيرة في مخزون المعلومات الورقية والإلكترونية .

فحص ومواكبة سرعة التطورات التكنولوجية.

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

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

إن عواقب هذا السياق العالمي الحالي بالنسبة للمؤسسة هو أن صانع القرار يجب أن يكون متنبهاً للتغيرات في بيئته والتصرف بسرعة وكفاءة ولديه استجابة لأي ضغط تنافسي والتزام اليقظة التسويقية و المستمرة للمؤسسات

⁵¹ COHEN Corine, OP Cit , P145

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

ومن الأدوات التي تجعل المعرفة التسويقية تعزز من الذكاء التسويقي نجد :⁵²

أدوات لتحليل وتنسيق المعلومات .

أدوات لنشر المعلومات من المهم ملاحظة أن لكل تقنية طريقتها الخاصة في جمع المعلومات وترميزها وتصنيفها واستعادتها.

الدلائل: (التصنيف حسب الفئات) .

محركات البحث: (استجواب عدة محركات كلاهما)

الوكلاء الأذكىء: (المراقبة تعتمد على نوع الوكيل والموضوع)

من خلال ما سبق يمكننا القول أن المعرفة التسويقية ركيزة من ركائز اليقظة التسويقية حيث ان هاته العلاقة لها العديد من الخصائص الجوهرية من بينها : تنقل المعرفة التسويقية في خلية اليقظة ويتم نشرها وتقاسمها .

وفي هذا السياق يمكننا القول أن المعرفة التسويقية في المؤسسات اليقظة هي موردًا ، ناقلاً للصورة والقيمة ، سواءا كان منتجًا أو خدمة سوقية ، ذو أصل مالي ولكن أيضًا مصدرًا محتملاً كبيرًا لتكوين الثروات.

كما يثبت تطبيق نهج التكامل بين كل من المعرفة التسويقية واليقظة التسويقية أنه الحل الأكثر فعالية لزيادة ومهارات المتعاونين والزبائن والموردين والشركاء من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق أهداف نموها.

⁵² -Jean-François Miaux, Mise en œuvre d'une activité de veille Le cas de Réseau Ferré de Franc MEMOIRE pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire INTD France P25

الفصل الثاني

مؤشرات قياس الأداء التسويقي

تمهيد:

يمكن اعتبار التسويق بمثابة لعبة تعليمية، حيث يقوم المدير باتخاذ القرار ثم يشاهد النتائج التي تحدث و عندئذ يمكنه التعلم من تلك النتائج التي شاهدها الأمر الذي قد يساعده في النهاية على صنع القرارات بشكل أفضل، و لذلك فإن أفضل نوعية من رجال التسويق هم هؤلاء الذين يقومون بممارسة النشاط التسويقي ثم يتعلمون من أخطائهم التي وقعوا فيها و نظرا لتعاظم أهمية العملية التسويقية في العالم اليوم و مدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي و فعال و في ظل تقدم تكنولوجيا مدهل و متطور و مستمر و مدى ما نواجهه من تحديات و مشكلات تعاظمت أهمية التسويق خلال السنوات الماضية و مازالت تتعاظم حتى اليوم لعدة أسباب جوهرية و هامة و من أهمها على الإطلاق التطور التكنولوجي المستمر و تغير مفاهيم التسويق و الأداء التسويقي.

وعلى هذا يجب على المؤسسات العمل باستمرار على تقييم أدائها التسويقي من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المؤسسات واعتمادها على التحسين والتطوير في عناصر الاتصالات التسويقية المختلفة من أجل ضمان البقاء والاستمرار والحفاظ على حصتها السوقية لمواجهة منافسيها. ومن أجل الإحاطة بمفهوم الأداء التسويقي سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى:

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء التسويقي، مراحله وأسباب اللجوء إليه.

المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين عناصر الاتصالات التسويقية والأداء التسويقي للمؤسسة

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء و تقييمه

مفهوم الأداء:

يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁽²⁾. كما يرى حمادي (H.M,Hamady) أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه"⁽³⁾. وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه استظهار يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

مفهوم تقييم الأداء:

1. تعاريف:

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية"⁽¹⁾.

أما آن- روبرول (Anne-RIBEROLLES) فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة ويقول «لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء"⁽²⁾.

⁽²⁾ عبد المحسن توفيق مُجّد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 03.

⁽³⁾H.M Hamady, Administrative réform in developing countries with special referenceto Egypte and lybia, PH.S this is University of strathclyde-Glasgow, 1975, P215-216.

⁽¹⁾ عبد المحسن توفيق مُجّد ، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 3.

ويشير في نفس الصدد أنه: " يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري- أداء - مستقبل)⁽³⁾

في حين يرى الباحث باري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه:

" تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:

- وضع وإعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب"⁽⁴⁾.

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن

يتوافر فيه الخصائص التالية:

- عملية إدارية منتظمة؛
- عملية دورية مستمرة ؛
- عملية مراجعة شاملة ؛
- عملية عادلة و موضوعية ؛
- عملية تطويرية و هادفة ؛
- عملية مراقبة إدارية ؛
- عملية قياس و مقارنة.

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل"⁽¹⁾.

تري أيضا الباحثة ماري تريزاني (Marie tresanini) تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية"⁽²⁾.

⁽²⁾ Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N° 1292, France, 1992, P13.

⁽³⁾ ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص322 .

شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة ⁽¹⁾ دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص 19.

⁽²⁾ Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004- P 18.

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء" (3).

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، و لأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية" (4).

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملا أن تقييم أداء المنظمة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء" (5).

2. فوائد تقييم الأداء: تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية

العمليات وتبسيط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك.

- الاستخدام غير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.

- التوزيع غير السليم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر

تحمل بالقليل من عبء العمل.

(3) عبد المحسن توفيق مُجّد ، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره ، ص 5.

(4) عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003، ص 01.

(5) من استنتاج الطالبة.

- توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة.
- التشغيل غير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور⁵³ ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية:
- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة و الضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة.
- كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة. سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل: شراء ماكينات أو آلات جديدة - تغيير المنتجات- أو غزو أسواق جديدة... الخ.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط⁵⁴.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء و أهميته.

أ. العوامل المؤثرة في الأداء:

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بينها مايلي:

⁵³ عبد المحسن توفيق مُجّد ، تقييم الأداء، تقييم سبق ذكره، ص 5، نقلا عن علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل بالمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر 1976، ص 42

⁵⁴ .Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris-France 2003 ; P 226.

- Claude levy, évaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ? éditions d'organisation Paris, 3^{ème} édition, France 2001, P 61.

- Robert Bacal, Améliorer les performances de son équipe, maxima laurent du mesnil éditeur, France 2001, P.19.

-Jacques Barraux, entreprises et performance globale, economica édition, Paris 97, P 64.

- John R.Schermerhorn, Richard N.Osborn, Comportement humain et organisation, édition : village mondial, 2^{ème} édition, Canada 2000, P 252.

1. الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
 2. وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي⁵⁵.
 3. التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء:
يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية - (حل الآلة محل الأعمال اليدوية)- ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.
 4. الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدي نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع.... الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .
 5. نوعية وحدة العمل التام ، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج : فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز ، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.
- هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما يلي⁵⁶ :

عبد المحسن توفيق مُجَد ، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 7..⁵⁵

- ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 325⁵⁶

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

ب. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

- يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة و مراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:
- مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله و قدراته و تتناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه.
 - تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتنا الصدق والثبات.
 - مدى صلاحية برامج التدريب: أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.
- ويتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.
- كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وتوجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.
- يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟
- هل تم وضع الخطط بشكل جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟ هل كان التنسيق والاتصالات كافيين؟ هل توافرت المواد الضرورية؟ لا شك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.

يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه و تطوير أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات إتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى⁵⁷.

المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء

تقوم كل منظمة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يتم تعيين أفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة، وفعالية ممكنة.

ومن هنا كان لزاما على المنظمة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة.
كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان:

- أما الأول فهو متعلق بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياستها العامة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف الدولة وسياستها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.

- والثاني يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المنظمة، وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة⁵⁸.

واعتبارا لما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى استظهار دور المشرف في عملية التقييم، وخطوات تقييم الأداء سنوجزها فيما يلي:

• **دور المشرف في عملية التقييم:** يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلا في عملية التقييم، فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من الواجب، لأنه في هذه الحالة يظلمهم أو يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على أكمل وجه، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها. فنجد أثناء مجانبة واقع

⁵⁷ - عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، 2003، ص 02.

⁵⁸ Yves Emery , François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, Paris 1999, P 14.

المنظمات أن أقسام هذه الأخيرة تقدم النصح و المشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الأداء، إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات⁵⁹.

• خطوات تقييم الأداء: يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات تتمثل في:

- تحديد الوظيفة، و تعني أن هناك اتفاق بين الرئيس و مرؤوسيه حول واجبات الوظيفة و المعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.
 - أما تقييم الأداء فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية.
 - التغذية العكسية و التي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات على مستويات الأداء و نقاط القوة و الضعف به، بغرض ترشيده نحو المسار الصحيح.
- كانت هذه نظرة موجزة عن تقييم الأداء الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بتقييم أداء العاملين حيث يتجلى لنا تبيان مفهوم وأهمية وأهداف عملية تقييم الأداء والجوانب المحيطة به على صعيد آخر من الذكر. في المباحث التالية ليتسنى لنا معرفة أو استشفاف أن تقييم الأداء هو الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء سياسات الموارد البشرية⁶⁰.

المبحث الثاني: ماهية الأداء التسويقي

. يعتبر الأداء التسويقي لرجال التسويق من أهم الأسس التي تحسن من أداء المؤسسة ككل والذي يسمح لها القيام بالنشاط المنوط¹ ل يحقق لها أهدافها و نظرا لأهمية هذا الأخير في المؤسسة ارتأينا للإشارة إلى مختلف التعاريف التي أسندت إلى الأداء التسويقي إلى جانب أهميته .

المبحث الثاني: تحسين الأداء التسويقي مراحلها و أسباب اللجوء اليه

المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي

. هناك العديد من التعاريف للأداء التسويقي و نذكر منها 1 :أولا:

الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية

⁵⁹ ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 327.

⁶⁰ نفس المرجع، ص 328.

. ثانيا: الأداء التسويقي هو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورًا الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة و إستمراريتها .

ثالثا: الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المختصين في مجال التسويق لوصف و تحليل كفاءة و فعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز عن الموائمة بين مخرجات أنشطة و إستراتيجيات التسويق و بين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة و الإستراتيجيات و قياس الأداء التسويقي .

2رابعاً: كما عرف الأداء التسويقي درجة نجاح المؤسسة و تتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها المؤسسة .
خامساً: ويرى AMBLER أن الأداء التسويقي درجة نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال سعيها و قدرًا على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء و التكيف مع المتغيرات البيئية.

سادساً: ويعرف أيضا على أنه المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة³ .

يعرف على أنه وصف و تحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية ،ويتم ذلك عن طريق التركيز عن الموائمة بين مخرجات أنشطة وإستراتيجيات التسويق و بين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاسراتيجيات .

كما يعرف على أنه درجة نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال سعيها من خلال سعيها،وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية .

من خلال هذا التعريف يتبين أن الأداء التسويقي يعبر عن مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية و يرتبط بمفاهيم عديدة نذكر منها الكفاءة والفعالية، وسوف يتم قياس الأداء التسويقي على كل من الربحية ،ونمو حجم المبيعات، والحصة السوقية، ورضا الزبون

المطلب الثاني : تقييم الأداء التسويقي

يتم تقييم الأداء التسويقي من خلال عدة محاور منها:

- تتم المقارنة بين زيادة في المبيعات والترويج للمؤسسة بين الوقت السابق والوقت الحالي- . زيادة حجم المبيعات حيث يتم وضع الخطط التسويقية على أساسها والتي بدورها تزيد من انتشار المؤسسة والعلامة التجارية.

- العمل على دراسة أسعار المنتجات الخاصة بالمؤسسة وأسعار المنافسين وإمكانية المنافسة من هذا الجانب والعمل على تنفيذ العروض على هذه الأسعار.
- العمل على اختيار أفضل القنوات التسويقية للمنتجات واختيار أسواق جديدة وأماكن بيع متميزة.
- اختيار افضل طرق عرض للمنتج بالشكل الذي يعود على المؤسسة بالأرباح وتحقيق أفضل نسبة مبيعات.
- تأهيل فريق التسويق والمبيعات على أحدث طرق التسويق التي تحتاجها المؤسسة في الترويج لمنتجاتها.
- العمل على تمويل عمليات التسويق المختلفة لزيادة المبيعات وتحقيق هدف المؤسسة.
- العمل على تخفيض سعر المنتج إذا احتاج الأمر لذلك.
- الإعتداد على التخطيط الاستراتيجي في تسيير عمليات التسويق المختلفة للمؤسسة.
- وعلى المؤسسات التي تسعى للنجاح العمل على تطبيق قياس الأداء التسويقي والعمل على تطويره وهو ما يؤدي بدوره لتطوير الشركة وزيادة أرباحها وزيادة المبيعات التي تُبقي على المؤسسة في السوق المستهدف.
- ولرفع كفاءة الأداء التسويقي للشركة والإرتقاء بها وتحقيق أهدافها يجب على المؤسسة ادراك والعمل على ما يلي:
- الإهتمام بجودة المنتج وتطويره والعمل على رفع الكفاءة الخاصة به.
- تطوير وتدريب فرق التسويق ووضع الخطط التسويقية واستراتيجيات التسويق الملائمة لنوعية المنتجات التي يتم الترويج لها في الأسواق المستهدفة.
- وعليه فإن وضع المعايير عملية ليست سهلة و خاصة عندما يتوفر أمام المؤسسة عدد من البدائل و التي عليها أن نختار من بينها، و على الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها عند تقديم الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق على ضرورة توفر أربع خصائص أو شروط معينة يجب أن تتصف بها معايير الأداء التسويقي :

-الثبات: بمعنى الحصول على نتائج مماثلة و متشابهة نتيجة تكرار استخدام المعيار، أي أن ثبات المعيار يتضمن جانبيين هما الاستقرار و التوافق .

-المصداقية: بمعنى أن يقيس المعيار الأشياء التي صمم من أجلها، حيث أن الجوانب التي تحتويها تكون ذات أهمية و ارتباط حقيقي بالكفاءة و الفعالية المطلوبة للأداء.

-العملية: بمعنى أن يكون المعيار سهل في التطبيق، و أن يكون مقبولا و واضحا، و هذا ما يعكس حقيقة الأداء التسويقي الفعلي للمؤسسة.

-التميز: و يقصد به مدى قدرة المعيار على التعرف بين المستويات المختلفة للأداء، حيث تبرز أهمية و ضرورة أن يتضمن المعيار قدراً مناسباً من التميز في الحالات التي تكون كفاءات الوحدات و الأقسام متقاربة.

إن المعايير تعكس الأهداف، فهي التي تقرر وتحدد ما يجب إنجازه، وقد تأخذ شكلا زمانيا أو ماديا أو ماليا أو أرقاما قياسية، بحيث يجب أن تكون ثابتة نوعا ما، وفي نفس الوقت يجب أن تتمتع بدرجة مناسبة من المرونة، مع القبول بانحرافات معقولة حتى يمكن لها أن تعبر بوضوح عن الأهداف، وما عملية وضع المعايير إلى المرحلة الأولى من مراحل التقييم

ويجب أن نشير أن مع معايير الأداء التسويقي الأكثر استعمالا هي: الربحية، ونمو حجم المبيعات، والحصة السوقية، ورضا الزبون

المطلب الثالث: أهمية الأداء التسويقي

نظرا لتعاظم أهمية العملية التسويقية في العالم اليوم و مدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي و فعال و في ظل تقدم تكنولوجيا مدهل و متطور و مستمر و مدى ما تواجهه من تحديات و مشكلات فرضها عليها الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا و انفتاح الأسواق أصبح العالم يعتمد التحسين و التطوير الأمثل أسلوب لمواجهة هذه التحديات و كسب الفرص المتاحة أمامه، لذا مواكبة هذا التطور المتسارع بتحسين و تطوير الأداء التسويقي في هذا لا يتم إلا عن طريق التنظيم و المستمر لرجال التسويق ووجود حدود دنيا من

المعارف و المهارات تتيح لهم مواجهة هذه التحديات و الحصول على الفرص المتاحة و خلقها نتيجة هذا التنظيم و التدريب⁶¹

و لقد تعاضمت أهمية التسويق خلال السنوات الماضية و مازالت تتعاضم حتى اليوم لعدة أسباب جوهرية و هامة ومن

أهمها على الإطلاق التطور التكنولوجي المذهل و المستمر و تطور عمليات الإنتاج و الخدمات، و الرغبة في فتح أسواق

جديدة و تغير مفاهيم التسويق و الأداء التسويقي.

و لهذه الأسباب تم الإهتمام بعملية التسويق بشكل أسهم بدوره في

أن تتعاضم أهمية القائمين على التسويق، و أصبح الإهتمام برجال التسويق هو حقيقة المعيار الذي يثبت نجاح او فشل عملية التسويق نظرا لكون الفارق في هذا النجاح أو الفشل عائدا إلى الإهتمام بكيفية تحسين و تطوير أداء رجال التسويق في هذه المؤسسات الذي من شأنه إعطاء القدرة على مواجهة المشكلات و بقاء و استمرار و تقدم المؤسسات، و إذا تمكنت إدارة التسويق من لعب دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة فإننا يمكن القول أن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك أن الأداء التسويقي الجيد سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة⁶²

61

علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، التسويق المعاصر (مصر:الدار الجامعية، 2007 ص) 2

⁶²علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم مرجع سابق ص 277

المبحث الثالث: الأسلوب المعتمد في مراجعة وتحسين الأداء التسويقي

تسعى المؤسسة الى تحديد جوانب القوة والضعف وتحديد المشكلات والفرص وكذلك الاخطار والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي لذا فإن المؤسسة في اجرة الى ان تهتم بالمؤشرات التي تساعد في قياس مدى كفاءة الأداء التسويقي ومراجعتة والعمل على تحسينه.

المطلب الأول: مؤشرات الربحية

تستخدم هذه المؤشرات لقياس ربحية المنتجات المختلفة والمناطق والعملاء وقنوات التوزيع الخ وهي تنفيذ الإدارة العليا في تحديد عما إذا كان أي منتج أو نشاط تسويقي يجب أن يتم التوسع فيه أو تقليصه أو تقليصه أو إقصائه من نشاط الشركة ويتم ذلك من خلال:⁶³

أولاً: تحليل ربحية مناطق البيع

يفيد هذا التحليل في معرفة الربح المحقق لكل منطقة بيع، وتحديد مناطق أخرى يمكن الوصول اليها بأقل تكلفة وتكون نسبة المبيعات فيها عالية، والكيفية التي يتم بها تحليل ربحية مناطق البيع هي: تقسيم رقم الاعمال الإجمالي حسب المناطق البيعية المختلفة التي تقوم بها المؤسسة بخدمتها وتغطيتها وتحديد التكاليف البيعية التي تتحملها لكل منطقة وتقدير ربحيتها فقد تكون التكاليف في منطقة معينة تمثل نسبة كبيرة من المبيعات

حيث تحليل ربحية كل منطقة بيع، فإذا كان الاتجاه العام لربحية المبيعات في منطقة معينة يختلف عن الاتجاه العام للمبيعات في المناطق الأخرى فإنه يستوجب البحث عن أسباب هذا الاختلاف لتصحيحه وتجنب وقوعه في المستقبل، وكذلك يجب أن تنصب الرقابة على التكاليف التسويقية وحجم المبيعات الموجهة لتلك المناطق⁶⁴

يتضح مما سبق أنه من الواجب تحليل المبيعات على أساس المناطق لأن الاستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظرا لعدد السكان والمستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل منطقة وتحليل ربحية المناطق يساعد المؤسسة على معرفة هامش الربح المتحصل عليه من كل منطقة

⁶³ توفيق مُجَّد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007 ص 24

⁶⁴ مُجَّد فريد الصحن، نبيلة عباس، مرجع سبق ذكره ص 393

ثانيا: تحليل ربحية المنتجات

يستخدم هذا التحليل في حالة قيام المؤسسة بإنتاج منتجات عديدة وبالتالي يهدف هذا التحليل الى دراسة المبيعات من كل سلعة على حدى حتى يمكن توجيه الجهود التسويقية نحو السلع التي لا تحقق زيادة ونمو وربحية، ومن أهم التكاليف التي تتحملها المؤسسة خلال الترويج والتوزيع لمنتجاتها⁶⁵:

نفقات بيع مباشرة وقت البيع المخصص لكل سلعة

نفقات بيع غير مباشرة

الإعلان مباشر حسب المساحة، الوقت والوسيلة

النقل: وسائل النقل، مصاريف، إدارة النقل

التخزين والشحن: تحميل، تجميع، نفقة العمل

من خلال ما سبق يتبين أن تحليل ربحية المنتجات يساعد على التقييم الأداء التسويقي، وذلك بتبيان مدى تحكم المؤسسة في تقليل التكاليف وزيادة المبيعات

ثالثا: تحليل ربحية العملاء

تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات بشكل مباشر لتلبية احتياجات ورغبات العملاء لأنه كلما زاد عدد العملاء كلما اتسعت مبيعات المؤسسة إن ثم تحقيق ربحية أعلى لذلك فإن من المهام الأساسية لبحوث التسويق التعرف على العملاء الجدد أو مناطق تواجدهم وجمع المعلومات التي تلبي رغباتهم وحاجاتهم

من خلال ما سبق يتضح أن مؤشرات الربحية تمد المؤسسة بالعديد من الأدوات التي تمكن من الحكم على مدى كفاءة الأداء التسويقي ومعرفة مواطن القوة والضعف مواطن القوة والضعف فتساعدها على استخلاص النتائج واتخاذ التدابير اللازمة لجعل الأداء التسويقي أفضل

المطلب الثاني: مؤشرات القياس النسبية

تستخدم هذه المؤشرات في الرقابة وتقييم الأداء التسويقي للمؤسسة وذلك على النحو الاتي⁶⁶:

⁶⁵ محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ص 39

أولاً: مصفوفة الأهداف

يمكن استخدام مصفوفة الأهداف كوسيلة لقياس الأداء التسويقي خلال فترة زمنية معينة وهذه المصفوفة كما طورها مركز أوريجون Oregon للإنتاجية، حيث يمكن تطبيقها لقياس الأداء الخاص بأي نشاط من الأنشطة (صناعي، تجاري خدمي.....) وتكون على الشكل الموالي:

أ النسب العامة تمثل المؤشرات العامة لمصفوفة الأهداف، كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 2 - 1 : المؤشرات (النسب) العامة

المؤشرات (النسب)	المستهدف	الفعلي	الفروق
$100 \times \frac{\text{إجمالي فروق المبيعات}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$			
$100 \times \frac{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}{\text{متوسط قيمة المخزون بسعر البيع}}$			
$100 \times \frac{\text{الأرباح}}{\text{صافي قيمة المبيعات}}$			
$100 \times \frac{\text{قيمة مبيعات الشركة}}{\text{قيمة مبيعات الصناعة}}$			
$100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات السنوية}}{\text{التكاليف السنوية}}$			

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص 606

ب- المؤشرات الخاصة بالتوزيع والتخزين: وتمثل النسب الخاصة لمصفوفة الأهداف، كما هي موضحة في الجدول الموالي:

⁶⁶ مُجد فريد الصحن، نبيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 395

الجدول رقم 2-2: المؤشرات (النسب) الخاصة

المؤشرات (النسب)	المستهدف	الفعلي	الفروق
$100 \times \frac{\text{إجمالي قيمة المبيعات لتجار الجملة}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$			
$100 \times \frac{\text{إجمالي قيمة المردودات بسبب النقل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$			
$100 \times \frac{\text{عدد الوحدات التالفة بسبب النقل}}{\text{إجمالي عدد الوحدات المباعة}}$			
$100 \times \frac{\text{إجمالي تكلفة النقل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$			
$100 \times \frac{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}{\text{تكاليف التخزين}}$			

المصدر: جمال مُجد نواره، كمال مصطفى، الإنتاجية بين المقياس والتحسين، دون دار النشر القاهرة 1990 ص 191

ت-المؤشرات الخاصة بالتسعير والائتمان: وهي مؤشرات تستخدمها المؤسسات المالية في قياس الأداء التسويقي، كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم 2-3 مؤشرات التسعير والائتمان

المؤشرات	المستهدف	الفعلي	الفروق
إجمالي قيمة المبيعات النقدية $100 \times$ إجمالي قيمة المبيعات			
إجمالي الديون المعدومة $100 \times$ إجمالي قيمة المبيعات			
إجمالي الذمم $100 \times$ صافي المبيعات الآجلة			
صافي المبيعات الآجلة $100 \times$ إجمالي الذمم			

المصدر: جمال محمد نواره، محمد كمال مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص. 190.

تقوم إدارة التسويق بمقارنة الأداء الفعلي مع التقدير لمعرفة مدى تطور السوق وأوضاع المنافسة والاسعار..... الخ، وما يتم إنجازه وأي مشكلات أخرى خلال فترة زمنية معينة وتقوم باستخلاص نتائج العمليات والانجاز التسويقي ومنه الحكم على مدى كفاءة الأداء التسويقي.

ثانيا: مصفوفة المتغيرات

طبقا لهذا الأسلوب يتم قياس الأداء التسويقي من خلال إعداد مصفوفة تحتوي على عدد من المتغيرات التابعة والمستقلة التي ترتبط بإنجاز النشاط التسويقي، ونعكس نتائجها مدى الفعالية في الإنجاز. ويجدر بالذكر هنا أن عدد المتغيرات أو طبيعتها يتوقف على أهداف القياس أو القائم به وكذلك نوع النشاط أو الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة. أما بخصوص إعداد المصفوفة فتكون على الشكل الموالي⁶⁷

⁶⁷ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002ص604

الجدول رقم 2 - 4: المؤشرات الخاصة بمصفوفة المتغيرات

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة		
	حجم الأرباح	كمية المبيعات	قيمة المبيعات
عدد رجال البيع	حجم الأرباح	كمية المبيعات	قيمة المبيعات
	عدد رجال البيع	عدد رجال البيع	عدد رجال البيع
ميزانية الإعلان	حجم الأرباح	كمية المبيعات	قيمة المبيعات
	ميزانية الإعلان	ميزانية الإعلان	ميزانية
عدد تجار الجملة	حجم الأرباح	كمية المبيعات	قيمة المبيعات
	عدد تجار الجملة	عدد تجار الجملة	عدد تجار الجملة
عدد تجار التجزئة	حجم الأرباح	كمية المبيعات	قيمة المبيعات
	عدد تجار التجزئة	عدد تجار التجزئة	عدد تجار التجزئة

المصدر: عبد السلام أبو قحف، سياسيات التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 611

المطلب الثالث: مراجعة الأداء التسويقي وتحسينه

تحتاج الخطط التسويقية الى فترة من الزمن حتى توتي ثمارها، وبعد هذه الفترة تحتاج المؤسسة الى مراجعة تلك الخطط التي تم تنفيذها وتحديد التصرفات الواجبة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال ما يلي⁶⁸:

أولاً: مراجعة الأداء التسويقي

يهدف هذا الأسلوب الذي يعرف بالمراجعة التسويقية الى الاختبار الشامل والنظامي والمستقبلي لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات، وذلك على فترات متباعدة حيث تقوم باختبار ستة مجالات تعكس المواقف التسويقية المختلفة للمؤسسة، وهذه المجالات هي⁶⁹:

أ- مراجعة البيئة التسويقية: ويختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة للمؤسسة مثل التغيرات السكانية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وتأثير تلك التغيرات على عمل المؤسسة

⁶⁸ عبد السلام أبو قحف مرجع سبق ذكره، ص 609

⁶⁹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 610

وبالإضافة الى ذلك تقوم المؤسسة بتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتي تؤثر بشكل مباشر على عمل المؤسسة مثل الأسواق والمستهلكين والمنافسين والموردين والموزعين والمؤسسات التسويقية التي تسهل من أداء المؤسسة مثل وكالات الإعلان والمكاتب الاستشارية .

ب- **مراجعة الاستراتيجية التسويقية:** ويقوم المراجع باستعراض رسالة المؤسسة ووحدات الاعمال التابعة لها والاهداف التسويقية على مستوى المؤسسة ووحدات الاعمال وكذلك الاستراتيجية التسويقية الحالية والمستقبلية للمؤسسة مثل القيام بتقسيم السوق الى قطاعات، ماهي استراتيجيات المركز التنافسي والسوق التي تم تطبيقها وماهي التوجهات الاستراتيجية التي قامت المؤسسة بتبنيها وتطبيقها.

ت- **مراجعة التنظيم التسويقي:** يختص بتقديم القدرات التنظيمية لإدارة التسويق ومدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية وفي الخصوص يتم التأكد من مدى فعالية تنظيم إدارة التسويق سواء وفق المناطق أو المنتجات أو العملاء أو التقسيم الوظيفي ومدى قدرة التنظيم المطبق على تحقيق الأهداف الموضوعية ويلاحظ أنه من الناحية التنظيمية يجب أن يتم التطرق في المراجعة التسويقية الى مشاكل التنسيق بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى ومدى وجود تكامل أو صراع بين هذه الإدارات في تحقيق أهدافها.

ث- **مراجعة الأنظمة التسويقية:** وتقوم المراجعة التسويقية بتقديم وتقييم جودة الأنظمة الفرعية للمؤسسة في خدمة أهدافها وفي تحليل وتخطيط ورقابة الأنشطة التسويقية وفي هذا الصدد يتم تقييم ما يلي:

- أنظمة المعلومات التسويقية
- أنظمة التخطيط التسويقي
- أنظمة الرقابة التسويقية
- نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة

ج- **مراجعة الإنتاجية التسويقية:** ويختص هذا الجانب باختبار ربحية الكيانات التسويقية المختلفة ووحدات الاعمال التي تمتلكها المؤسسة وفعالية التكاليف التسويقية ومدى الرقي في الأداء التسويقي، وهناك الكثير من مؤشرات الفعالية والإنتاجية التي يمكن استخدامها سواء على مستوى النشاط التسويقي بشكل عام أو على مستوى كل عنصر المزيج التسويقي⁷⁰

ح- **مراجعة الوظيفة التسويقية:** تقوم بالتقييم المعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (المنتج السعر، الترويج، المكان) ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية .

⁷⁰ محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر 1992 ص 534

ثانيا: تحسين الأداء التسويقي

بعد التقييم الشامل للأداء التسويقي في المؤسسة والوقوف على مدى كفاءته وتحديد مواطن القوة والضعف فيه، هنا تأتي النقطة الأساسية وهي العمل على تحسين الأداء التسويقي، حيث عندما تجد الإدارة منطقة بيعه ذات نسبة ربحية منخفضة عن نسبة الربحية العامة للمؤسسة ويتم الوقوف على الأسباب وراء ذلك، هنا يتوافر للإدارة العديد من البدائل للتصرف إذ قد تقرر إعداد برامج تدريبية خاصة لتلك المنطقة أو التنقل بعض الخبرات المدربة من منطقة لأخرى، وربما قد يرجع ذلك الى الضعف في نظام التوزيع مما يتطلب معه ضرورة تغيير خط التوزيع، وقد تكون شدة المنافسة وراء الانخفاض في نسبة الربحية مما يتطلب مع الامر تغيير في البرامج الترويجية المستخدمة حاليا وقد يتطلب الامر البحث عن منطقة بيعه جديدة غير المناطق الحالية ذات الربحية المنخفضة⁷¹، وعليه فإن تحسين الأداء التسويقي يتم أيضا عن طريق:

مراجعة وتعديل الأهداف البيعية

إعادة صياغة ورسم السياسات والاستراتيجية البيعية

إعادة تصميم المزيج التسويقي

خفض النفقات التسويقية

البحث عن ميزة تنافسية

ويتضح مما سبق أن مراجعة الأداء التسويقي هو اختبار دوري شامل ومنهجي للبيئة التسويقية ولنظام التسويق ولأنشطة التسويق بحيث تتمكن من تحديد المناطق التي تظهر فيها المشاكل مع التوصية بتصحيح الموقف والعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للتسويق.

وفي الأخير يمكن القول بأن الأداء التسويقي يعد من أكثر الاشكال الأداء التي ترتبط بوظائف المؤسسة تأثر بالمتغيرات التي تشمل البيئة التسويقية المحيطة حيث يتمثل جوهر التسويق في تحقيق توافق بين الفرص التسويقية من ناحية وإمكانيات وأهداف المؤسسة من ناحية أخرى وإن المخرجات أو النتائج التسويقية هي انعكاس لمدى نجاح أو فشل وظيفة التسويق في تحقيق الأهداف التسويقية التي تسعى إليها، وللوقوف على مدى الاستراتيجية التسويقية ومدى تحقيق هذه الأهداف لابد من وجود نظام يعمل على تقييم الأداء التسويقي حتى يتم التعرف على أوجه القوة والضعف في هذا الأداء وعليه فإن هذه الوظيفة لا يمكن للمؤسسة تجاهلها ما دامت تسعى الى تحقيق استمراريتها مع الوصول الى تحقيق أرباح معتبرة في ظل تكاليف منخفضة.

⁷¹ مُجد فريد الصحن، نبيلة عباس، مرجع سابق، ص 398

خلاصة الفصل

تركز الاهتمام بشكل واضح على كيفية قياس الأداء بصورة عامة والأداء التسويقي بصورة خاصة، نظرا لارتباطه بوجود المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية، فالأداء التسويقي في أبسط صوره يمثل الوسيط بين التغير والتكيف البيئي، أو تطوير للألية التي يمكن للمؤسسة من خلالها التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأهداف، ويمكن حصر التوجهات الأساسية لقياس الأداء التسويقي فيما يلي:

-التحول من مقاييس المخرجات المالية (العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، التدفق النقدي، الربحية) الى المخرجات غير المالية (مقاييس الحصة السوقية، الابداع، رضا الزبائن وولائهم، إسهام العلامة التجارية).

-التحول من مقاييس المخرجات المالية الى مقاييس المدخلات التسويقية المدخلات التسويقية كتوجه نحو السوق، التوجه نحو الزبون، التدقيق التسويقي، وهذا الأخير يهتم في الاختيار الشامل النظامي للبيئة التسويقية الداخلية والخارجية والذي يعني التحليل البيئي لمجمل التحديات البيئية لمجمل التحديات البيئية بما تتضمنه من محاكاة وتحليل كافة الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة وأثارها على الأداء التسويقي -إن التوجه الثالث يركز على التحول من المقاييس ذات البعد الواحد (مقاييس المخرجات المالية مثلا) الى مقاييس متعددة الابعاد إن هذه الأخيرة تركز على الكفاءة والفاعلية فضلا عن بطاقة التقييم المتوازنة التي تعتمد على عدة مؤشرات كالتدقيق التسويقي، الكفاءة والفاعلية والتحليل المعتمد للمتغيرات البيئية.

يلاحظ من المقاييس الخاصة بالأداء أن التوجيهات الراهنة تركز على التحليل البيئي من مفهوم التدقيق التسويقي والتحليل المتعدد لمتغيرات البيئة المتعددة والمؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء التسويقي. ان المؤسسات المعاصرة باتت تواجه بيئة سريعة التغير في متطلباتها ومواردها وفي حجم الطلب والتنوع في مواصفاتها وفضلا عما يواجه المؤسسة من منافسة حادة في الأسواق، الامر الذي فرض عليها توجهها لتطوير تقنياتها وإمكانيتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة والأسواق وتحقيق الأهداف، ففيما تتمثل الفرص الجديدة القائمة على البيئة والتي على المؤسسة اغتنامها لتحقيق حماية البيئة والتميز.

الفصل الثالث

دراسة تحليلية للعلاقة بين الذكاء التسويقي و الأداء التسويقي علي مؤسسة

كوندور

في ظل هذه التطورات الحديثة يعتبر الذكاء التسويقي كشكل من أشكال الحس التسويقي الجيد فحتى تستطيع مؤسسة الأعمال أن تبده، وتنتج وتسوق، فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة، كاملة وقابلة للاستغلال. فتحليل وتنظيم المعلومة أصبح أكثر أهمية فمعرفة الأسواق ومعرفة تقسيماتها ومعرفة المنافسة ومعرفة اتجاهات المستهلكين والتكنولوجيات والإبداعات كل مسبق تعد روافد للذكاء التسويقي

وتعد مؤسسة كوندور عملاقة سواء من حيث عدد مناصب الشغل المتوفرة للكفاءات الجزائرية الشابة وقد 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، و الهدف من الدراسة الميدانية هو التوصل إلى نتائج ومعلومات وذلك من إجراء بعض المقابلات مع المسؤولين وإجراء استبيان مع القيام بعملية فحص دقيق لواقع المؤسسة داخليا وخارجيا و من أجل الامام بما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور وتحليل 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 الإلكتروني 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 أخذ الممومنين الرئيسين للسوق المحلية والخارجية لجودة نوعيتها وهذا ما أهلها لأن تكون محلة ثقة الزبائن داخل و خارج الجزائر لاحتوائها على هياكل والآت جد متطورة.

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

الفصل الثالث: دراسة تحليلية للعلاقة بين الذكاء التسويقي و الأداء التسويقي علي مؤسسة

كوندور

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 بوغريج، وتمكنت هذه الطاحونة مع منشآتها الجد العصرية والتقنية وكفاءة مستخدميهما وجودة مادتها الأولية من فرض نفسها كإحدى القيم الأكيدة للصناعة الغذائية، وفيما يخص الجودة فإن منتوجاتها المختلفة (السميد والفريئة والكسكس وغيرها) من بين الأفضل في الجزائر.

3 مؤسسة ARGILOR وهي وحدة صناعة الآجر وهدفها الرئيسي أن يعود للآجر المنتج في الجزائر مكانته النبيلة، وتحديها 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 (الفريئة والسميد والخضر الجافة والملح، الخ) ومنتجات البحر .

5 مؤسسة HODNA Métal وهي تنشط في مجال المواد المعدنية أدت فكرة إنشاء حضنة ميتال من

معاينة السوق الوطنية التي تتطلب الكثير من المنتج 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

¹ من وثائق المؤسسة

المسيلة بدأت أشغال انجاز البناء في أوت 2006، وبعد مضي 10 أشهر فقط، بدأت حضانة ميتال في الانتاج.

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

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

المطلب الثاني : استراتيجية مؤسسة كوندور

كوندور يقدم للمستهلك الجزائري أعلى وأحدث تكنولوجيا بأقل سعر وتتوفر المؤسسة على أحدث التقنيات والتطبيقات المصممة خصيصا للزبون الجزائري وفق الخصوصية الجزائرية وذلك بالمستوى المتميز من الجودة والتنوعية 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 وفيها 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 بوغريبرج، 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 ب 109 قاعات منتشرة عبر الوطن، وتتسم المنتجات المعروضة من قبل "كوندور" بالأسعار المتناسبة مع القدرة الشرائية للمواطن الجزائري بغض النظر عن فئته العمرية وطبقته الاجتماعية، مع التميز بالعديد من المزايا التقنية والتكنولوجية العصرية ذات الجودة العالية.

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

وتملك مؤسسة كوندور الكترولنيك 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 لمرسوم الوزاري رقم 2000/74 ، المؤرخ في 2000/04/02 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية في اطار التركيب وهي CKD و Complete Knock Down و SKD و Semi Knock Down.

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

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

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

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

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

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

ثالثا أهداف مؤسسة كوندور الالكترونيك

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

1. تحقيق حاجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات والخدمات والمتطلبات القانونية والبيئية.
2. تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
3. العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج.
4. المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.
5. تدعيم الاستثمارات باقتناء وسال إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة.
6. تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة.
7. التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي.
8. التكوين المستمر للعمال والإطارات.
9. الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.
10. تعظيم الربح إلى أكبر قدر ممكن.
11. زيادة الإنتاجية من أجل غزو أكبر للأسواق وذلك عن طريق التحفيز المقدمة للعمال، وكذا عن طريق توظيف عمال ذوي تكوين جامعي في جميع التخصصات سواء الإدارية أو التقنية.
12. العمل على تقديم منتوجات ذات جودة عالية.
13. العمل على تحقيق ميزة تنافسية في استغلال الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق جميع الدراسات العلمية عن الموارد البشرية وكيفية التكوين والتحفيز لهذا العصر المهم في المؤسسة.
14. التنويع في المنتجات من أجل مواجهة المنافسة والتوسع في السوق.
15. السعي إلى الريادة في مجال صناعة البطاقات الإلكترونية.
16. دعم الولاء للعلامة من أجل الحفاظ على السوق الحالي للمؤسسة، ودخول أسواق جديدة وذلك عن طريق تحسين خدمات ما بعد البيع.

17. تطوير الاقتصاد الوطني وتوفير منتج وطني جزائري في السوق.
18. السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
19. الإرضاء التام للزبائن الحاليين والمستقبليين، وهذا بالتحسين والترقية الدائمة لجودة ونوعية منتوجات كوندور الإلكترونيك.
20. الرفع من رقم الأعمال وتوسيع حصتها السوقية.
21. توسيع نشاطها ومواجهة المنافسة وتهدداتها.
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

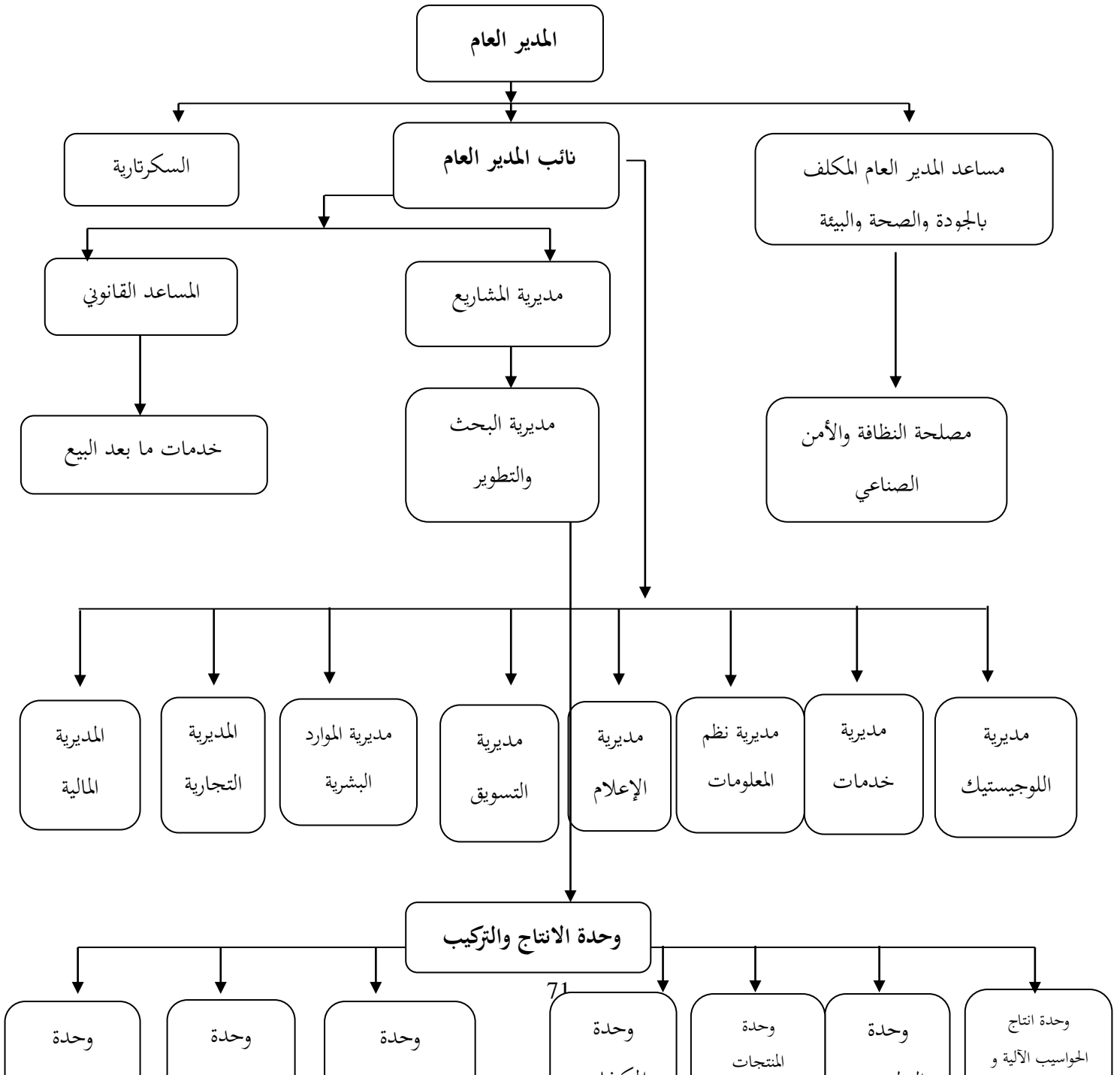
الفصل الثالث: دراسة تحليلية للعلاقة بين الذكاء التسويقي و الأداء التسويقي علي مؤسسة

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 رقم 3-1 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: وثائق المؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مماليي :

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، و يمثل المؤسسة عند السلطات القضائية وكل الهيئات الأخرى ويقوم بالإمضاء على كل الوثائق باسم المؤسسة.
- 2) نائب المدير العام: يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حالة غيابه.
- 3) السكرتارية: مسؤولة على تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه، وبين الأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها.
- 4) مساعد المدير العام المكلف بالجودة والصحة والبيئة :

الفصل الثالث: دراسة تحليلية للعلاقة بين الذكاء التسويقي و الأداء التسويقي علي مؤسسة

كوندور

مسؤول تسيير الجودة وظيفة استشارية مهمته السهر على السير الحسن لمختلف مراحل الإنتاج من

أجل تقديم منتج جيد، وهذا من خلال:

- تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض التوجيهات اللازمة.
- القيام بتقييم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح.
- تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم على إرضائهم لأي مؤسسة.
- هو المسؤول عن خلية اليقظة في المؤسسة .
- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.
- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

(5) المساعد القانوني:

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

(6) مديرية الموارد البشرية :

يسهر على تسيير مختلف شؤون المستخدمين من خلال:

- إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف الوظائف.
- توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة.
- ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التابعة للعمل والتي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.
- تطبيق مخطط التكوين للعمال، مع الاشراف على التكوين والترقية.
- معالجة المشاكل القانونية

(7) مصلحة العتاد Logistique

هي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، البنزين، 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 المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة ودراسة الفروق وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

(9) مصلحة الأمن والوقاية :

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

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

(10) المديرية التقنية : تتمثل مهامها في :

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

(11) المديرية التجارية:

تتمثل مهامها فيما يلي :

- بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع بالمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغيرات التي تطرأ على السوق.
- التنسيق الممول لتنظيم الطلبيات ومتابعة في مراكز العبور.
- معالجة الطلبيات اتجاه البنك الإمضاء الامضاء على الموافقة من طرف البنك
- فرز ملفات الشراء.

(12) مديرية خدمات ما بعد البيع :

تتمثل مهامها في :

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

(13) مديرية التسويق

تتمثل مهامها فيما يلي :

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

(14) وحدات الانتاج والتركيب وتتكون من :

أ. وحدة انتاج المكيفات الهوائية :وتتمثل مهامها فيما يلي:

-تطبيق كل الاحتياطات للوصول إلى الجودة.

-تلبية احتياجات مصلحة البيع.

ب. وحدة انتاج الثلاجات تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب الثلاجات .

- تطبيق كل الاحتياطات للوصول 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 الاحتياط 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 الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - تلبية احتياجات مصلحة البيع.
 - ج. وحدة إنتاج الحواسيب الآلية والهواتف النقالة تتمثل مهامها فيما يلي:
 - تطبيق كل الاحتياط 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 البولبيستران تقوم هذه الوحدة ب :
 - صناديق التغليف لوحدة التلفاز الثلاجات والمكيفات الهوائية.
 - تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - تلبية احتياجات وحدة التلفاز الثلاجات والمكيفات الهوائية.

المبحث الثاني: عرض لمنهجية الدراسة الميدانية

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

المطلب الأول الأدوات و الأساليب الاحصائية 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 الطالبين 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 الطالبين 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"⁽⁷⁴⁾، 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.

(74) سليمان طشطورش "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 (بهامش خطأ لا يتجاوز 5% على أكثر حد)، وباعتبار أن عناوين الموظفين متوفرة يمكن اختيار عينة عشوائية بسيطة ذات مرحلة واحدة ، ثم تقسيمها باستعمال أعداد الموظفين في كل قسم (أنظر الجدول رقم)

1-3- حجم العينة: باعتبار طبيعة المعطيات الكيفية في هذه الدراسة و التي تأخذ قيم ثنائية وليكن P هو احتمال الظاهرة المدروسة في المجتمع و \hat{P} هو تقدير هذه القيمة مأخوذاً من العينة ذات الحجم n

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

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

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

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

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

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

و منه يكون :

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

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

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

يكون: إذن الحد الأدنى لحجم العينة المدروسة هو 32 فرد

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

لقد تم اعتماد الاستمارة بناء على أهداف الدراسة و إجراء عملية اختبار قبلي pré-test تم من خلالها تعديل صياغة بعض الأسئلة و إعادة ترتيبها و قد اشتملت على 5 محاور، وقد تضمنت الاستمارة على أسئلة مغلقة تهدف إلى التصنيف وأخرى مفتوحة و شبه مفتوحة بغرض تشجيع المبحوثين على إبداء رأيهم وموافقهم والحصول على أجوبة لم يدرجها الطالبين 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 الطالبين أثناء عملية البحث، أما عن المقابلة فقد كانت مباشرة سواء بتقديم الاستمارة للمبحوث لمأها بنفسه مع بعض التوضيحات إذا كان هناك غموض في فهم الأسئلة أو ملئها من طرف الطالبين 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: وتضمنت الأسئلة حول العبارات المرتبطة بأبعاد الذكاء التسويقي

المحور الثالث: وشمل عدة أسئلة تتعلق بالأداء التسويقي.

أساليب المعالجة الاحصائية

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

- استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاختبار صدق وثبات أسئلة الاستبيان.
- حساب التكرارات والنسب المئوية للكشف عن المعلومات الشخصية لأفراد العينة المشاركة وكذا التعرف على كافة مستويات اجاباتهم عن أسئلة الاستبيان.

- استعمال الوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لقياس تجانس إجابات مفردات العينة المختارة حول متوسطات موافقتهم اتجاه المتغيرات المستعملة في الدراسة، إذ يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات، بحيث يكون المتوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري⁷⁵
- 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 الصدفة⁷⁶

ولالإجابة على فقرات القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والقسم الثاني المتعلق بعموميات حول اليقظة فهناك مجموعة من الخيارات يختار منها المستجوب خيارا واحد، 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 رقم 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

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 :

⁷⁵ - فهمي محمدشامل بهاء الدين ، الاحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول، إدارة الطباعة والنشر

بمعهد الادارة العامة الرياض، 2005، ص 190

⁷⁶ - سالم القحطاني و آخرون، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS المطابع الوطنية الحديثة الرياض،

2000، ص 258

- 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 $(4=1-5)$.
 - 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 $(0.8=5/4)$.
 - إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل قيمة في مقياس ليكرت الخماسي (1) لنحصل على $(1.8=0.8+1)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) و(1.8) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي غير موافق تماما.
 - إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الأولى (1.8) لنحصل على $(2.6=0.8+1.8)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1.81) و(2.6) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي غير موافق.
 - إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الثانية (2.6) لنحصل على $(3.4=0.8+2.6)$ ، ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (2.61) و(3.4) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي محايد .
 - إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الثالثة (3.4) لنحصل على $(4.2=0.8+3.4)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (3.41) و(4.2) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي موافق.
 - إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الرابعة (4.2) لنحصل على $(5=0.8+4.2)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (4.21) و(5) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي موافق بشدة.
- ومنه نحصل على الاتجاه العام للإجابات المحصل عليها حول كل عبارة من العبارات المستعملة في الاستبيان في مجال جديد يدعى رأي العينة الموضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم 3-2 : 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 انواع الصدق التي يعتمد عليها في القياس، إذ تم عرض الاستبيان قبل توزيعه في حلته النهائية على لجنة من المحكمين مكونة الأساتذة المختصين في التسويق وإدارة الأعمال والإحصاء لضمان جودة الاستبيان، ولقد تم الأخذ بنصائحهم وتوجيهاتهم من خلال تقليص بعض الأجزاء وحذف بعض الأجزاء الأخرى، بما يتلائم وخصوصيات الدراسة ومعطياتها وفي ضوء ذلك تم تقديم الاستبيان بصياغته الحالية .

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

الجدول رقم 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 .

أولا: وصف المتغيرات الديمغرافية

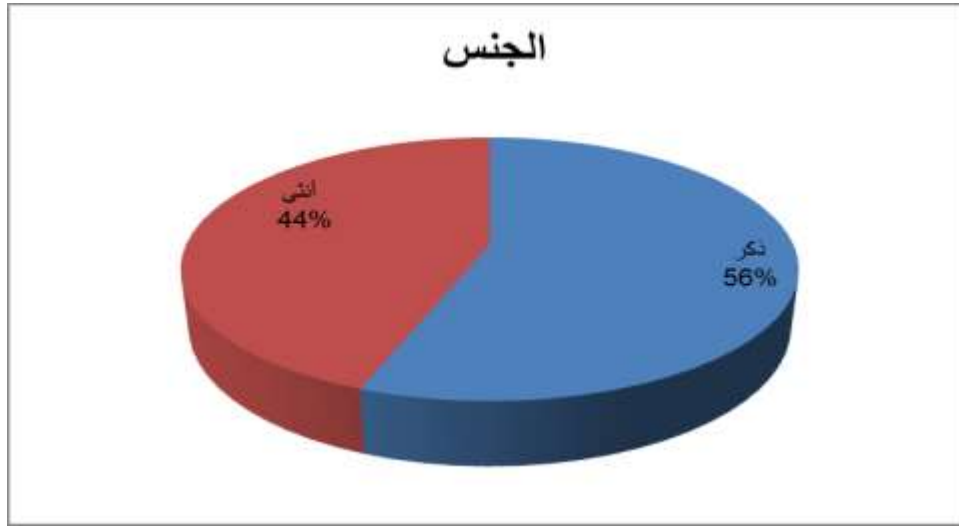
1 المتغيرات الشخصية

عند استخراجنا للتائج الاحصائية للأفراد المكونين للعينة المدروسة المتمثلة في الجنس السن المستوى

الدراسي سنوات الخبرة تبين ما يلي:

1-1- الجنس

الشكل رقم 3-2: توزيع مفردات العينة حسب الجنس



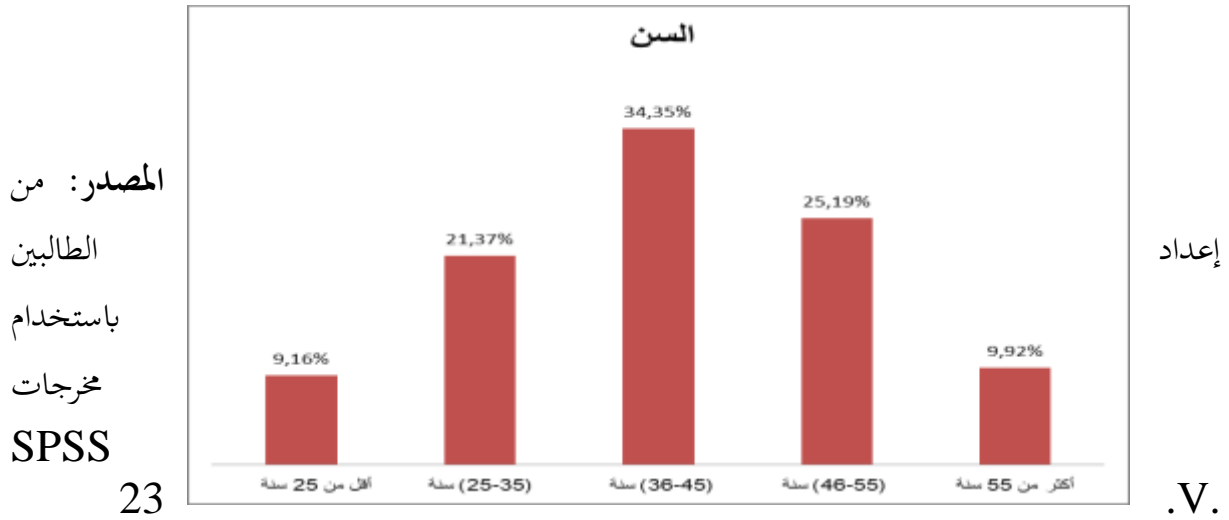
المصدر : من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

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 للعينة، 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 للعينة، أما عدد الاناث المساهمين في حجم العينة التي بلغت 58 فرد يمثلون نسبة 44,27% من إجمالي التعداد

1-2- السن

الشكل رقم 3-3: توزيع مفردات العينة حسب السن



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 و45 سنة بنسبة 34,35% وكانت النسب الأخرى متفاوتة فيما بينها .

1-3- المستوى الدراسي

الشكل رقم 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 الماجيستر 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

المطلب الثاني : تحليل متغيرات الدراسة

تحليل متغيرات محور : الذكاء التسويقي

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
الذكاء التسويقي									
غير موافق	10	1,09169	1,9771	2	17	13	43	56	العبارة 1
				1,5	13,0	9,9	32,8	42,7	
غير موافق	6	1,16420	2,5649	5	32	20	49	25	العبارة 2
				3,8	24,4	15,3	37,4	19,1	

الفصل الثالث: دراسة تحليلية للعلاقة بين الذكاء التسويقي و الأداء التسويقي علي مؤسسة كوندور

العبارة 3	غير موافق	7	1,03276	2,4733	1	25	34	46	25
					,8	19,1	26,0	35,1	19,1
العبارة 4	موافق	3	1,19133	2,8931	6	49	20	37	19
					4,6	37,4	15,3	28,2	14,5
العبارة 5	موافق	5	1,12339	2,4275	4	20	38	35	34
					3,1	15,3	29,0	26,7	26,0
العبارة 6	غير موافق	8	1,00550	2,2061	1	13	37	41	39
					,8	9,9	28,2	31,3	29,8
العبارة 7	غير موافق	4	1,17735	2,4351	3	29	26	37	36
					2,3	22,1	19,8	28,2	27,5
العبارة 8	غير موافق	9	1,13582	1,9008	5	15	3	47	61
					3,8	11,5	2,3	35,9	46,6
العبارة 9	محايد	2	1,24818	2,6794	9	35	17	45	25
					6,9	26,7	13,0	34,4	19,1
العبارة 10	محايد	1	1,19713	3,1679	13	52	25	26	15
					9,9	39,7	19,1	19,8	11,5
					43,5	40,5	7,6	3,1	5,3

يتضح من الجدول اعلاه المشير لتحليل اتجاه محور ابعاد اليقظة التسويقية ان:

سجلت العبارة " يتضح من الجدول اعلاه المشير لتحليل اتجاه محور ابعاد اليقظة التسويقية ان:

1. سجلت العبارة " تقوم الذكاء التسويقي بتفسير حركية القطاعات السوقية " فيه نسبة 42.7 % للخيار " غير موافق تماما " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 1.5 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 1.97 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.09 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "غير موافق"، واحتل هذا البند المرتبة التاسعة مما يفسر إلى أن الذكاء التسويقي يعمل على مراقبة القطاعات السوقية ولا تتدخل في ديناميكيتها.

2. سجلت عبارة يتنبأ الذكاء التسويقي بتحركات المتوقعة للمنافسين وردود أفعالهم، " فيه نسبة 37.4 % للخيار " غير موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 3.8 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.56 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " غير موافق"، واحتل هذا البند المرتبة السادسة وهذا ما يؤكد أن الذكاء يقوم بعملية الرصد والتنبؤ في نفس الوقت .

3. سجلت العبارة " نظام اكتشاف أو التعرف على التهديدات الفرص تتم من خلال تبني مفهوم الذكاء التسويقي " فيه نسبة 35.1% للخيار " غير موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 8.00 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.47 ، وقد بلغ حجم الانحراف

- المعياري 1.03 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " غير موافق " ، واحتل هذا البند المرتبة السابعة، وهو ما يؤكد أن الذكاء التسويقي لا يتدخل بصفة كبيرة في تشخيص البيئة الخارجية.
4. سجلت العبارة " نظام الذكاء التسويقي أحد المصادر الأساسية لتحقيق الابتكار " فيه نسبة 37.4% للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 4.6 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.89 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق" ، واحتل هذا البند المرتبة الثالثة ، وهذا ما يؤكد عن وجود علاقة وثيقة بين الذكاء التسويقي والابتكار داخل المؤسسة.
5. سجلت العبارة " خلية اليقظة نواة أساسية في المؤسسة " فيه نسبة 29.00% للخيار "محايد " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 3.10 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.42 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.12، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق " ، واحتل هذا البند المرتبة الخامسة ، وهذا ما يؤكد على الأهمية البالغة لليقظة التسويقية داخل المؤسسة وتمركز مختلف العمليات حولها .
6. سجلت العبارة " الذكاء التسويقي أحد المدخلات الأساسية في عمليات صنع القرار " فيه نسبة 31.3% للخيار " غير موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 8.00%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.20 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.00 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " غير موافق " ، واحتل هذا البند المرتبة الثامنة وهذا ما يفسر على أن الذكاء التسويقي يتنبأ بالقرار ولا يتدخل في صنعته.
7. سجلت العبارة " يعتبر الذكاء التسويقي وسيلة لتموقع أفضل للمؤسسة " فيه نسبة 28.2 % للخيار " غير موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 2.3 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.43، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.17، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " غير موافق " ، واحتل هذا البند المرتبة الرابعة ، وهذا ما يفسر عن نظام الذكاء التسويقي من أنظمة المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة لأنه يزود الإدارة بالمعلومات الاستخباراتية الحيوية.
8. سجلت العبارة في يساهم الذكاء التسويقي في تحسين الأداء التسويقي نسبة 46.6% للخيار "غير موافق تماما " في حين سجل ادنى نسبة للخيار "محايد " ب 2.3 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 1.90، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.13 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة

الفصل الثالث: دراسة تحليلية للعلاقة بين الذكاء التسويقي و الأداء التسويقي علي مؤسسة كوندور

درجة " غير موافق"، واحتل هذا البند المرتبة التاسعة ، حيث أن الذكاء التسويقي يعد عملية لتحضير لاتخاذ القرارات التسويقية بدقة كفاءة عالية ولا يقوم بتحسين الأداء التسويقي.

9. سجلت العبارة " من خلال الذكاء التسويقي يمكننا تحسين منتجات المؤسسة " فيه نسبة 34.4 % للخيار " غير موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 6.9 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.67 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.24 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الثانية ، حيث أنه تشغيل الذكاء التسويقي يتطلب مجموعة من المتطلبات والموارد، ويحقق للمؤسسة تنافسية يحقق لها منتج ذو جودة عالية وسعر أقل.

10. سجلت العبارة " التحكم بالذكاء التسويقي يمكن المؤسسة بالارتقاء بمستوى الأداء " فيه نسبة 39.7 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 9.9 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.16 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الأولى ، حيث أن الذكاء التسويقي له دورا استراتيجي كبير في المؤسسة

الجدول رقم 3-4 : تحليل متغيرات الأداء التسويقي

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
العبارة 3	2	2	2	44	81	4,5267	0,74759	1	موافق				
									1,5	1,5	1,5	33,6	61,8
العبارة 4	6	17	26	53	29	3,6260	1,10479	5	موافق				
									4,6	13,0	19,8	40,5	22,1
العبارة 5	20	26	19	39	27	3,2061	1,379621	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 الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.23)

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

1 سجلت العبارة " تطور نمو المبيعات بشكل ملحوظ " 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 وجود المقارنة بين زيادة في المبيعات للمؤسسة بين الوقت السابق والوقت الحالي .

2 سجلت العبارة " زادت الحصة السوقية بدرجة عالية " 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 فالتنمية المستدامة تعمل على محاولة العمل على دراسة أسعار المنتجات الخاصة بالمؤسسة وأسعار المنافسين وإمكانية المنافسة من هذا الجانب والعمل على تنفيذ العروض على هذه الأسعار

3 سجلت العبارة " تمكنت المؤسسة من زيادة جذب الزبائن بدرجة عالية جدا " 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 ينظر إلى تأهيل فريق التسويق والمبيعات على أحدث طرق التسويق التي تحتاجها المؤسسة في الترويج لمنتجاتها 4 سجلت العبارة " إرتفع صافي الربح بشكل كبير " 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 سعي قيادة المؤسسة على العمل على تخفيض سعر المنتج إذا احتاج الأمر لذلك

5 سجلت العبارة " وجود كفاءة وفعالية تسويقية في المؤسسة " 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 وعلى المؤسسات التي تسعى للنجاح العمل على تطبيق قياس الأداء التسويقي والعمل على تطويره وهو ما يؤدي بدوره لتطوير الشركة وزيادة أرباحها وزيادة المبيعات التي تُبقي على المؤسسة في السوق المستهدف. و لرفع كفاءة الأداء التسويقي للشركة والإرتقاء بها وتحقيق أهدافها.

4. المحور الثالث: تحليل النتائج وتحليلها

1. المحور الثالث: تحليل النتائج وتحليلها

1.4 إختبار الفرضيات

الفرضية الأساسية : مدى إرتباط أبعاد الذكاء التسويقي بالأداء التسويقي

للإجابة على هاته الفرضية يمكن اشتقاق ذلك إلى فرضيتين فرعيتين :

1. الفرضية الفرعية الأولى : مدى ارتباط متوسطات أبعاد الذكاء التسويقي بالأداء التسويقي

للإجابة على ذلك نطرح الفرضيتين التاليتين :

- (H_0) يوجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الذكاء التسويقي بالأداء التسويقي عند مستوى الدلالة 0.05
- (H_1) لا يوجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الذكاء التسويقي بالأداء التسويقي عند مستوى الدلالة 0.05

بالاعتماد على اختبار الارتباط بيرسون نتضح النتائج كالتالي :

الجدول رقم 3-5: اختبار بيرسون للارتباط بين أبعاد الذكاء التسويقي بالأداء التسويقي

الذكاء التسويقي	البيان	
$r=0,856$	معامل الارتباط	الأداء التسويقي
$Sig=0.00$	الدلالة المعنوية	

يتبين من خلال الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين الذكاء التسويقي التسويقية وكل من الذكاء التسويقي و الأداء التسويقي، حيث بلغت ($0,856$) على التوالي، حيث كانت الارتباطات معنوية عند مستوى الثقة 0.95 وحيث بلغت $Sig=0.00$

وعليه يمكن قبول الفرضية H_1 والتي مفادها انه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد الذكاء التسويقي بالأداء التسويقي

2. الفرضية الفرعية الثانية: مدى ارتباط أبعاد الذكاء التسويقي مع مركبات الأداء التسويقي.

وللإجابة على ذلك نطرح الاحتمالين التاليين :

- (H_0) ليس كل أبعاد الذكاء التسويقي لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الأداء التسويقي .

- (H_1) كل أبعاد الذكاء التسويقي لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الأداء التسويقي.

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

الجدول رقم 3-6: اختبار سبيرمان ارتباط أبعاد الذكاء التسويقي ومركبات الأداء التسويقي:

الذكاء التسويقي				مركبات		معايير الاداء التسويقي
ذكاء المنافس	ذكاء السوق	ذكاء المستهلك	ذكاء المنتج	الأداء التسويقي		
0.88	0.85	0.73	0.61	R	الربحية	
0,001	0.000	0.400	0.00	Sig		
0,61	0.66	0.54	0.74	R	نمو حجم المبيعات	
0,001	0.003	0.10	0.010	Sig		
0.81	0.73	0.61	0.66	R	الحصة السوقية	
0,000	0.000	0.001	0.00	Sig		
0.73	0.61	0.42	0.59	R	رضا الزبون	
0,000	0.000	0.000	0.00	Sig		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS23.0

وعليه وعلى العموم كانت الارتباطات الجزئية قيمها المطلقة دالة إحصائية وهو ما يثبت ما تم الحصول عليه سابقا، بين معنوية الارتباط بين أبعاد الذكاء التسويقي ومركبات الأداء التسويقي، وعليه فأنا نقبل الفرضية (H_0) والتي تنص بأن ليس كل أبعاد الذكاء التسويقي لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الأداء التسويقي، وعليه نقبل بصحة فرضية العدم والتي مفادها ليس كل أبعاد الذكاء التسويقي لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الأداء التسويقي.

خاتمة

5. النتائج والتوصيات

- انطلاقاً من نتائج تحليل الإستمارة الموجهة لإطارات مؤسسة كوندور تم التوصل إلى النتائج التالية:
- أ - لقد بينت الدراسة أن الذكاء التسويقي له تأثير كبير على الأداء التسويقي في المؤسسة.
- ب - لقد أظهرت النتائج أهمية الاستفادة من أبعاد الذكاء التسويقي في تصميم الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة.
- ت - كما بينت الدراسة أن الأداء التسويقي مفهوم هام و جوهري بالنسبة للمؤسسة، كان في بادئ الأمر مرادف للإنتاجية وكان تقييمه مالياً، ثم، أما اليوم فالأداء يتعلق أكثر من ما مضى بالتقلبات المفاجئة للسوق وهذا ما أدى إلى الاهتمام بتحسينه من ناحية الإستراتيجية و المنافسة، وهو مصطلح متعدد الأبعاد، يشمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح و الفشل، الكفاءة التسويقية و الفعالية التسويقية، بالإضافة إلى تحليل التكاليف التسويقية وتحليل الحصة السوقية و غيرها الكثير من العوامل المتعلقة به، هو يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها، وقدرتها على التكيف مع بيئتها، أو فشلها و انكماشها، وفق أسس و معايير تضعها المؤسسة حسب متطلبات نشاطها .
- ث - الأداء التسويقي يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة و المتداخلة، الداخلية و الخارجية، وعلى اختلاف الآراء فإنها تتمحور في نفس الإطار، وتختلف في شدة و طريقة التأثير، فمجالها يبقى واسع جداً، و القائمة غير قابلة للضبط، ولعل الملاحظ في جميع المقاربات الحضور الدائم لعامل واحد رغم اختلاف وجهات النظر، إنه الذكاء التسويقي الذي يعد أحد العوامل الرئيسية و المحددة و المحققة لأداء المؤسسة؛
- ج - تحسين أداء المؤسسة يشكل عنصر أساسي في مفهوم إدارة الأداء، حيث يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع أو منع انخفاض الأداء، ذلك في مواجهة متغيرات بيئتها، تختلف أساليب و مداخل تحسين الأداء و تنوع، أهمها الجودة الشاملة التي تمثل نظام فعال و عملية تحسين مستمرة تستهدف أعلى مستويات الرضا للزبائن بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة، أما إعادة الهندسة تهتم بإعادة التصميم الجذري للعمليات بغية الحصول على تحسينات جذرية في مختلف مستويات المؤسسة وهذا لتحسين أدائها وهذا من خلال الاستفادة من مخرجات الذكاء التسويقي؛

ح هناك علاقة بين الذكاء التسويقي و الأداء التسويقي تترجمها نشاطاته المختلفة، فهناك عدة عوامل تنظيمية متشابكة و متشعبة تؤثر في الذكاء التسويقي و تجعل منه إما عامل محقق للأداء الأحسن أو معرقل و مضعف له.

6. التوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، فإنه يمكن عرض التوصيات التالية لمؤسسة كوندور كما يلي:

- العمل على مواكبة في مجال المعلومات بالشكل الذي يمكن من زيادة كفاءتها في مجال إستخدام الذكاء التسويقي في تحسين الأداء التسويقي.
- التطور المتزايد لمجتمع المعلومات في ضوء انتشار الهياكل المخصصة لذكاء الأعمال وأنشطة الاستخبارات أوجب على المؤسسات تبني مصطلح الذكاء التسويقي في المؤسسة بهدف تنسيق نحو هدف مشترك تعزيز الابداع وتحسين استخدام المعدات والتكنولوجيا المناسبة سواء لإيجاد الأفكار أو لتصنيع المنتجات.

إستبيان موجه للعاملين بمؤسسة كوندور

حول : دراسة تحليلية للعلاقة بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي

السلام عليكم

يندرج هذا الاستبيان في إطار مذكرة تخرج ماستر تسويق الخدمات يناقش العلاقة بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي، 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 الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة X أمام الوضعية المناسبة معكم:

1-الجنس:

ذكر أنثى

3-المستوى الدراسي

أقل من البكالوريا ليسانس أو مهندس

بكالوريا ماستر أو ماجيستير

4سنوات الخبرة:

أقل من سنتين من 2 الى 5 سنوات

من 6 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: العبارات المرتبطة بأبعاد الذكاء التسويقي

*تتعلق العبارات التالية بأبعاد الذكاء التسويقي، وعليه يرجى منكم وضع علامة (X) امام العبارة التي تناسبكم.

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1- تعمل الذكاء التسويقية على تحسين دور المؤسسة					
2- تسمح الذكاء التسويقية بذكاء الزبون والمنافس والمنتج والموارد					
3- من خلال الذكاء التسويقية تتمكن من تطوير منتجات جديدة					
4- تسهم الذكاء التسويقية في تحسين أداء المؤسسة					
5- الذكاء التسويقية تلعب دورا هاما في تغذية المعلومات التسويقية					
6- الذكاء التسويقية لسيت فقط هدف وإنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي					
7- دراسة الزبون والمنافس وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم تمكن المؤسسة من السيطرة على السوق					
8- تلعب الذكاء التسويقي الدور الأكبر في انجاح عملية الدخول للسوق					
9- ادارة الابتكار التسويقي تنمو من خلاله موارد المؤسسة					
10- الذكاء التسويقية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة					

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1- تطور نمو المبيعات بشكل ملحوظ					
2- زادت الحصة السوقية بدرجة عالية					
3- تمكنت المؤسسة من زيادة جذب الزبائن بدرجة عالية جدا					
4- إرتفع صافي الربح بشكل كبير					
5- وجود كفاءة وفعالية تسويقية في المؤسسة					

المحور الثالث: الأداء التسويقي

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

ملخص: هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي، فاستخدام المعلومات التسويقية يعمل على زيادة فاعلية العديد من الأهداف التسويقية المختلفة، ولتحديد فعالية القرارات المتعلقة بالمنافسين والمنتجات واتجاهات المستهلكين وتحسين الأداء التسويقي يتم الاستعانة بالذكاء التسويقي الذي يعتبر من بين أهم وسائل الإدارة المعاصرة المفتوحة ، والذي من خلاله تستطيع المؤسسة أن تبتدع ، وتنتج و تسوق ، فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة وكاملة.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي تترجمها نشاطات مختلفة، فهناك عدة عوامل تنظيمية متشابكة ومتشعبة تؤثر في الذكاء التسويقي و تجعل منه إما عاملا محققا للأداء التسويقي الأحسن أو معرقلا و مضعفا له.

كلمات مفتاحية: الذكاء التسويقي، الأداء التسويقي ، الفعالية، الكفاءة، المعلومات التسويقية

Abstract: This study aimed to identify the relationship between Marketing Intelligence and Marketing Performance, the use of marketing information increases a lot of different marketing goals. To determine the effectiveness of the decisions related to competitors, products, consumers 'attitudes, and marketing performance improvement, it is aided by marketing intelligence which is considered one of the most important means of contemporary open management, and through which the enterprise be able to create, produce and market, so that it needs certain and complete information. Amongst the most important reached results is the existence of a relationship, between marketing intelligence and marketing performance, that various activities translate it, so there are several interlocking and complex organizational factors that affect marketing intelligence and make it either a realizing factor of better marketing performance or an obstruction and a weaker one.

Keywords: Marketing Intelligence, Marketing Performance, Effectiveness, Efficacy, Marketing Information.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- 1- بن رقية بن يوسف، شرح قانون المستثمرات الفلاحية ، ديوان المطبوعات الوطني للأشغال التربوية، الجزائر، طبعة الأولى 2001.
- 2- حمدي باشا عمر: نقل الملكية العقارية في التشريع الجزائري، الطبعة الأولى، دار العلوم لنشر والتوزيع الجزائر 2000.
- 3- حمدي باشا عمر: القضاء العقاري في ضوء أحداث القرارات عن مجلس الدولة والمحكمة العليا دار الهومة، الجزائر، طبعة 2008.
- 4- خلوفي رشيد، قانون المنازعات الإدارية تنظيم واختصاص القضاء الإداري ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثانية، 2005.
- 5- عمار بوضياف، القضاء الإداري في الجزائريين نظام الوحدة والازدواجية 1962-2000 ، الطبعة الاولى دار الريحانة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 6- عمار بوضياف، النظام القضائي في الجزائر، دار الريحانة للنشر والتوزيع الجزائر طبعة 2003.
- 7- عمر حمدي باشا ، ليلي زروقي، المنازعات العقارية، طبعة جديدة في ضوء آخر التعديلات وأحدث الأحكام دار الهومه الجزائر ، طبعة 2003.
- 8- مسعود شيهوب، المبادئ العامة في المنازعات الإدارية ، الجزء الأول ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، طبعة 1999.
- 9- مُجَدِّ الصغير بعلي، القانون الإداري للتنظيم، الإداري دار العلوم للنشر والتوزيع عنابة، طبعة 2002.
- 10- مُجَدِّ الصغير بعلي، الوجيز في المنازعات الإدارية، دار العلوم لنشر والتوزيع، عنابة طبعة 2002.
- 11- مسعود شيهوب، المبادئ العامة في المنازعات الإدارية نظرية الاختصاص، الجزء الثالث ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر، طبعة 2005.
- 12- جمال بوشنافة، شهر التصرفات العقارية في التشريع الجزائري، دار الخلدونية، طبعة 2006.

قائمة المصادر والمراجع

- 13- بربارة عبد الرحمن، شرح قانون الإجراءات المدنية والإدارية، دار العلوم لنشر والتوزيع، عنابة، طبعة 2002.
- 14- حسين علي، استثمار الابداع في عالم الأعمال، من الفكرة إلى المنتج ، الطبعة الأولى ، سلسلة الرضا للمعلومات ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2000
- 15- مُجَّد عبد حسين الطائي، نمر مُجَّد العجارسنة، نظم المعلومات التسويقية، مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، دار الإسراء، عمان الأردن، 2008
- 16- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، ج1، مكتبة الاستماع، مصر، 1996
- 17- سمير البعايد، نظام سيودان، التسويق الصناعي، مفاهيم واستراتيجيات- دار الحامد، عمان الأردن، 1999
- 18- علاء فرحان طالب وآخرون، نظام الجمارك التسويقية، دار صفاء، عمان الأردن، 2009
- 19- طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 1997
- 20- العريقي منصور، أطروحة دكتوراة المدخل الشمولي في عملية صنع القرار الإستراتيجي والتنظيمي ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة البصرة العراق ، 2007
- 21- خالد قاشي، زواغي سامية، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور ،مجلة معارف جامعة البويرة، 2017
- 22- نجم عبود، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008
- 23- علي ناجح علي منصور، نموذج مقترح لتأثير مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء وقيمة العميل رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2012.
- 24- الحاج طارق وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر عمان الأردن، 1995

قائمة المصادر والمراجع

- 25- قاشي خالد زواحي سامية، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة معارف جامعة البويرة، 2017
- 26- السالم مؤيد ، سعيد أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005
- توفيق مُجَّد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، القاهرة ، 2007
- 27- مُجَّد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- 28- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 29- مُجَّد سعيد عبد الفتاح، التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر 1992
- 2- المقالات:**

- 1- رشيد خلوفي، القضاء بعد 1996 إصلاح أم مجرد هيكلية؟ مجلة إدارة المدرسة الوطنية للإدارة الجزائر، العدد الأول سنة 2000.
- 2- حمدي باشا عمر، شهر الدعاوى العقارية، مقال منشور بمجلة الموثق، دورية داخلية متخصصة العدد 09 جانفي 2000.
- 3- بن يوسف بن رقية، شروط وإجراءات استقام حق الانتفاع الدائم في المستثمرات الفلاحية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسة، عدد خاص حول الملتقى الوطني للقانون العقاري جامعة الجزائر سنة 2001.
- 4- ليلي زروقي، دور القاضي الإداري في مراقبة احترام الإدارة للإجراءات المتعلقة بنزع الملكية، مجلة مجلس الدولة العدد 3 سنة 2002.
- 5- مجيد خلوفي، الدفتر العقاري، مجلة الموثق العدد 8، سنة 2003.

3- الرسائل الجامعة والمذكرات:

- 1- اسماعيل شامة، الأدوات السياسية العقارية في الجزائر منذ 1990، رسالة معهد الحقوق والعلوم الإدارية بن عكنون، جامعة الجزائر 1998.

قائمة المصادر والمراجع

2- محمودي رشيد، نظام الشهر العيني للجزائر دراسة تحليلية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، البلدة، 2001.

3- نصيرة دحو (ز) بورتان، اختصاص القاضي العقاري في المنازعات التي تكون الإدارة طرفاً فيها مذكرة تخصص عقاري، الدفعة الثانية معهد الوطني للقضاء 2001-2002.

4- حياة جاجي العقد التوثيقي ومدى سلطة القاضي في ابطاله، مذكرة تخرج الدفعة 12، المعهد الوطني للقضاء الجزائر، 2001-2002.

4- المجالات:

المجلة القضائية قسم المنشورات والوثائق للمحكمة العليا الجزائر العدد 01 سنة 2000.

ثانيا : المؤلفات باللغة الفرنسية:

Ahmed Rahmani : les Biens publics ét internatinal 1996

ثالثا: النصوص التشريعية:

1/ الأوامر والقوانين:

- الأمر رقم 74/75 المؤرخ 12-11-1975 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري، الجريدة الرسمية، العدد 92 المؤرخة في 15/11/1975.

- القانون رقم 12/84 المؤرخ في 23/06/1984 المعدل والمتمم بالقانون 20/91 المؤرخ 02/12/1991، المتضمن النظام العام للغابات.

- القانون رقم 19/87 المؤرخ في 08/12/1987 المتضمن كفيات استغلال الأراضي الفلاحية التابعة للأموال الوطنية وتحديد حقوق المنتخبين وواجباتهم، الجريدة الرسمية العدد 50 المؤرخة في 09/12/1987.

- القانون 30/90 المؤرخ في 01/12/1990 المتضمن قانون الأملاك الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد 52 المؤرخة في 02/12/1990.

قائمة المصادر والمراجع

- القانون 09/08 المؤرخ في 25 فبراير 2008 المتعلق بقانون الإجراءات المدنية والإدارية.

2- المراسيم والقرارات:

أ- المراسيم التنفيذية:

1- المرسوم 32/73 المؤرخ في 05/11/1973 المتعلق بإثبات الملكية الخاصة، الجريدة الرسمية العدد 97، المؤرخة في 30/11/1973

2- المرسوم 63/76 المؤرخ في 25/03/1976 المتضمن تأسيس السجل العقري، الجريدة الرسمية العدد 30 مؤرخة في 13/04/1976.

3- المرسوم التنفيذي: رقم 186/93 المؤرخ 27/07/1993 المنظم لكيفيات تطبيق القانون 11/91 المؤرخ 27/04/1991 المتضمن نزع الملكية من أجل المنفعة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 15 لسنة 1991.

4- المرسوم 356/98 المؤرخ في 14/11/1998، الجريدة الرسمية العدد 48 لسنة 1998 يتضمن كيفيات تطبيق القانون المتعلق بالمحاكم الإدارية رقم 02/98، المؤرخ في 30/05/1998 الجريدة الرسمية رقم 37 لسنة 1998.

ب- القرارات:

1- القرار رقم 179146 المؤرخ في 25/03/1998، المجلة القضائية للمحكمة العليا قسم الوثائق والمستندات، العدد 1 لسنة 1998.

2- القرار رقم 190541، المؤرخ في 29/03/2000، الصادر عن الغربة العقارية.

3- القرار رقم 191983 والقرار رقم 1931419، المؤرخين في 08/05/2000.

4- القرار المؤرخ في 09 أكتوبر 2000، محكمة التنازع ملف رقم 11 فهرس رقم 11 مجلة مجلس الدولة، العدد 01 لسنة 2002.

5- قرار الغرفة المدنية بالمحكمة العليا رقم 239307 المؤرخ في 06/02/2001، المجلة القضائية قسم المنشورات ووثائق المحكمة العليا، الجزائر العدد الأول لسنة 2003.

6- القرار رقم 5638 المؤرخ في 2002/07/15، مجلة مجلس الدولة الجزائر، العدد 03 لسنة 2003.

7- قرار مجلس الدولة الغرفة الرابعة، رقم 13673 المؤرخ في 2005/02/01.

المؤلفات باللغة الفرنسية:

-Day George, Marketing Theory With à Strategic Orientation, Journal of Marketing, 2002, Vol 47

-Many Frankly, Innovation Marketing, Strategy, -Performance Journal of Marketing, 2003, Vol 56

-Bournois , P.J. Romani , L'intelligence économique et stratégique dans les entreprise Française , Economica , Paris , 2000 .

-B .Martinet, L'intelligence économique, deuxième édition, Editions d'organisation, Paris, 2001

A. Bloch, L'intelligence économique, Economica , Paris , 1996

-Chirouze Yves, Le marketing stratégique : stratégie segmentation, positionnement et politique d'offre, ellipse, Paris,2005 ,

-Ph, Marketing International, edition Mc Growhill, Kotler U.S.A, 2003

-Market Driven, Strategy The Free Press, New Day George, York ,1998, P12

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

-Kuhn Robert, Hand Book for Creativity and Innovation, Managers Mc Grw Hill, New York,1987, P206

-CHAIKIN, M Some Economic Aspect Of Invention and Innovation Textile Ins Manchester Engl,1985, P53

- 1 -Anderson Neil , Innovative Teams at Work Personnel Management, Vol 22, 1990 ,P 86
- Improving The Process of Product H & Brown D, Gobeli , P 1993Technology Management, V32 N2, Innovation Research, 33
- Christian Coutenceau , Guide pratique de l'intelligence économique , edition d'organisation, Paris, 2010, p 23.
- Dunod, Paris Cloud Motricon,le système marketing, Edition France,1993, p 23.
- veille stratégique et ,mourad hammadi,kamel Source : Bouadam comme perception d'une nouvelle ,intelligence économique approche pour la PME ;
- ورقة عمل بالملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- Source : Desvals, H. et Dou, H. éditeurs (1992) : La Veille Technologique, L'Information scientifique, technique et industrielle, Dunod, Paris P 152
- Jean-François Miaux, Mise en œuvre d'une activité de veille Le MEMOIRE pour obtenir le Titre cas de Réseau Ferré de Franc INTD professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire. P25 France